PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ADI SATRIA ABADI DI YOGYAKARTA

Disusun oleh :

Nama	: Nur Wahidah
Nomor Mahasiswa	: 20311353
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

YOGYAKARTA

2024

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ADI SATRIA ABADI DI YOGYAKARTA

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama	: Nur Wahidah
Nomor Mahasiswa	: 20311353
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA
2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta, 26 Agustus 2024

Penulis



Nur Wahidah

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Adi Satria Abadi di Yogyakarta

Oleh:

Nama	: Nur Wahidah
Nomor Mahasiswa	: 20311353
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 23 Agustus 2024
Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing,



(Dr. Dra. Trias Setiawati, M. Si.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ADI SATRIA ABADI DI YOGYAKARTA

Disusun oleh : Nur Wahidah

Nomor Mahasiswa : 20311353

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Selasa, 01 Oktober 2024

Penguji/Pembimbing TA : Trias Setiawati, Dra., M.Si., Dr.

Penguji : Jaya Addin Linando, S.E., MBA., Dr.rer.soc.oec.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ADI SATRIA ABADI DI YOGYAKARTA

Nur Wahidah
Universitas Islam Indonesia
20311353@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Adi Satria Abadi di Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Populasi penelitian ini sebanyak 170 karyawan. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode sensus pada seluruh karyawan bagian produksi dengan jumlah sampel sebanyak 135 karyawan. Metode analisis penelitian menggunakan uji t, uji F, analisis regresi linear sederhana dan berganda, serta analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Kompensasi*

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. ADI SATRIA ABADI IN YOGYAKARTA

Nur Wahidah
Islamic University of Indonesia
20311353@students.uii.ac.id

ABSTRACT

The research is entitled analysis of the influence of transformational leadership and compensation on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at PT. Adi Satria Abadi in Yogyakarta. The purpose of this research is to determine the mediating effect of job satisfaction in the relationship between transformational leadership and compensation on employee performance. This research uses quantitative methods and uses questionnaires as a data collection method. The population of this study was 170 employees. The sampling technique was carried out using the census method on all production employees with a sample size of 135 employees. The research analysis method uses the t test, F test, simple and multiple linear regression analysis, and path analysis.

The results of this research indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, compensation has a positive and insignificant effect on employee performance, transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, compensation has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction can mediate the relationship between transformational leadership and employee performance, and job satisfaction can mediate the relationship between compensation and employee performance.

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

TURNITIN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No.: 1183/Ka.Div/10/Div.PP/VIII/2024

Bismillaahirrahmaanirrahiim.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama	:	**Nur Wahidah**
Nomor Mahasiswa	:	**20311353**
Dosen Pembimbing	:	**Dr. Dra. Trias Setiawati, M. Si.**
Program Studi	:	**Manajemen**
Judul Karya Ilmiah	:	**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Adi Satria Abadi di Yogyakarta**
Nomor Hp	:	**081343190484**

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **17% (tujuh belas persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb

Yogyakarta, 23 Agustus 2024

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Suwardi, S.IP., M.IP

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur atas kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan. Tak lupa shalawat serta salam dihanturkan kepada Nabi Muhammad SAW. Nabi pemimpin umat yang menyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman Islamiyah yang terang benderang dan penuh dengan ilmu pengetahuan. Dalam pembuatan dan penulisan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun, Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Adi Satria Abadi di Yogyakarta".**

Dalam penyusunan karya ilmiah ini tentunya terdapat tantangan dan perjuangan yang dihadapi penulis. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain merupakan berkat dari doa, usaha, tawakkal, dukungan, serta bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Allah SWT** atas limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir nanti.
3. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.,** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. **Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. **Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D.** selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. **Bapak Abdur Rafik, S.E., M. Sc.** selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. **Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.** selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, arahan, bantuan, motivasi dan dorongan kepada penulis selama penulisan laporan penelitian ini.
8. Kedua orang tua tercinta Bapak **Musrian** dan Ibu **Yuli Riyanti** yang selalu setia memberikan doa, perhatian serta dukungan baik moral maupun finansial. Terimakasih atas segala upaya yang dilakukan sehingga penulis dapat merasakan kesempatan berharga dapat belajar sampai jenjang pendidikan tinggi.

9. Adik tercinta saya **Ihsan Fakhri** yang selalu menghibur dan memberikan semangat melalui segala cara agar penulis terus semangat dalam mengerjakan penelitian ini.
10. **Bapak Agus Setiyawan** selaku *Human Resource Development* PT. Adi Satria Abadi yang telah membantu dalam proses penelitian.
11. Bapak/Ibu **Karyawan PT. Adi Satria Abadi** khususnya di bagian produksi yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
12. Sahabat yang selalu menemani dan mendukung sejak awal masa perkuliahan **Dhiyaa Budi Utami** dan **Salma Windy Fortuna**. Terimakasih telah menemani hari-hari penulis selama masa perkuliahan dan menjadi wadah untuk saling memberikan keluh kesah dan canda tawa. Ucapan terimakasih juga kepada Baiq, Syifa, Salsa, dan Diyana selaku teman-teman seperjuangan penulis dalam bidang SDM, yang selalu berbagi cerita dan canda tawa.
13. **Teman-teman Manajemen Angkatan 2020** Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, karunia-Nya dan balasan yang lebih baik atas kebaikan dari semua pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyusun skripsi ini.

Yogyakarta, 26 Agustus 2024



Nur Wahidah
20311353

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI iv
ABSTRAK vi
KATA PENGANTAR ix
DAFTAR ISI xii
DAFTAR TABEL xvii
DAFTAR GAMBAR xx
DAFTAR LAMPIRAN xxi
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 9
1.3 Tujuan Penelitian 10
1.4 Manfaat Penelitian 10
BAB II KAJIAN PUSTAKA 12
2.1 Landasan Teori 12
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 12
2.1.2 Kinerja Karyawan 23
2.1.3 Kepemimpinan Transformasional 27
2.1.4 Kompensasi 31
2.1.5 Kepuasan Kerja 37

2.2 Penelitian Terdahulu 43
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan 43
2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan 51
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja 61
2.2.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja 69
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 77
2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 85
2.2.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 96
2.2.8 Karakteristik Biografi Karyawan 105
2.3 Pengembangan Hipotesis 121
2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan 121
2.3.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan 123
2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja 124
2.3.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja 125
2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 126
2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 127
2.3.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 128
2.4 Kerangka Pikir 130
2.5 Hipotesis Penelitian 132

BAB III METODE PENELITIAN 134

3.1 Pendekatan Penelitian 134

3.2 Lokasi Penelitian 135

3.2.1 Profil Perusahaan 135

3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan 136

3.2.3 Struktur Perusahaan 137

3.3 Populasi dan Sampel 137

3.3.1 Populasi 137

3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel 138

3.3.3 Sampel Penelitian 138

3.4 Identifikasi Variabel Penelitian 138

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel 140

3.5.1 Kinerja Karyawan (Y) 140

3.5.2 Kepemimpinan Transformasional (X_1) 143

3.5.3 Kompensasi (X_2) 145

3.5.4 Kepuasan Kerja (Z) 147

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data 149

3.6.1 Jenis Data 149

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data 149

3.7 Uji Instrumen Penelitian 150

3.7.1 Uji Validitas 150

3.7.2 Uji Reliabilitas 151

3.8 Metode Analisis Data 152

3.8.1 Uji Asumsi Klasik 152
3.8.2 Analisis Regresi Linear 154
3.8.3 Uji Hipotesis 156
3.8.4 Analisis Jalur 157
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 160
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas 160
4.1.1 Hasil Uji Validitas 160
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas 164
4.2 Analisis Deskriptif 165
4.2.1 Karakteristik Responden 165
4.2.2 Rekapitulasi Karakteristik Responden dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi 175
4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 177
4.3 Uji Asumsi Klasik 191
4.3.1 Uji Heteroskedastisitas 191
4.3.2 Uji Multikolinearitas 192
4.3.3 Uji Normalitas 193
4.3.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik 194
4.4 Analisis Regresi Linear Berganda 195
4.4.1 Regresi Linear Berganda I 195
4.4.2 Regresi Linear Berganda II 197
4.4.3 Regresi Linear Sederhana 200
4.5 Uji Hipotesis 202

4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan 202
4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja..... 204
4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 206
4.6 Pembahasan 220
4.6.1 Data Deskriptif..... 220
4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan..... 224
4.6.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan 226
4.6.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja228
4.6.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja 230
4.6.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 233
4.6.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 236
4.6.8 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....238
4.7 Pembahasan Umum 241
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 245
5.1 Kesimpulan 245
5.2 Saran 246
5.3 Keterbatasan Penelitian..... 247
DAFTAR PUSTAKA 248
LAMPIRAN 257

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan48
Tabel 2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan 57
Tabel 2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja 66
Tabel 2.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja 74
Tabel 2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 82
Tabel 2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 92
Tabel 2.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 101
Tabel 2.8 Karakteristik Responden 108
Tabel 2.9 Teori Rujukan Kepemimpinan Transformasional (X_1) 109
Tabel 2.10 Teori Rujukan Kompensasi (X_2) 112
Tabel 2.11 Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y) 114
Tabel 2.12 Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Z) 117
Tabel 4.1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel 160
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) . 161
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X_2) 162
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y) 163
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z) 163
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas 165
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 166
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 167
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 169
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan 170
Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 172
Tabel 4.12 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan 174
Tabel 4. 13 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi 175

Tabel 4.14 Kategori Kelas Interval 177
Tabel 4.15 Distribusi Jawaban Responden terkait Kepemimpinan Transformasional 178
Tabel 4.16 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepemimpinan Transformasional 179
Tabel 4.17 Distribusi Jawaban Responden terkait Kompensasi 181
Tabel 4.18 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kompensasi 182
Tabel 4.19 Distribusi Jawaban Responden terkait Kinerja Karyawan 184
Tabel 4.20 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kinerja Karyawan 186
Tabel 4.21 Distribusi Jawaban Responden terkait Kepuasan Kerja 187
Tabel 4.22 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepuasan Kerja 188
Tabel 4.23 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian 190
Tabel 4.24 Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden 190
Tabel 4.25 Hasil Uji Heteroskedastisitas 192
Tabel 4.26 Hasil Uji Multikolinearitas 193
Tabel 4.27 Hasil Uji Normalitas 193
Tabel 4.28 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik 194
Tabel 4.29 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I 195
Tabel 4.30 Koefisien Determinasi Regresi Linear Berganda 197
Tabel 4.31 Hasil Uji Regresi Linear Berganda II 198
Tabel 4.32 Hasil Koefisien Determinasi Berganda terhadap Kepuasan Kerja 199
Tabel 4.33 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana 200
Tabel 4.34 Hasil Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 201
Tabel 4.35 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I 202
Tabel 4.36 Hasil Uji Regresi Berganda II 204
Tabel 4.37 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana 206
Tabel 4.38 Hasil Regresi X_1 terhadap Z 208
Tabel 4.39 Hasil Regresi X_1 dan Z terhadap Y 209

Tabel 4.40 Model Summary I.....211
Tabel 4.41 Model Summary II 211
Tabel 4.42 Hasil Regresi X_2 terhadap Z.....215
Tabel 4.43 Hasil Regresi X_2 dan Z terhadap Y 215
Tabel 4.44 Model Summary I.....217
Tabel 4.45 Model Summary II 217
Tabel 4.46 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis 220

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian 132
Gambar 3.1 Uji Sobel 158
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 166
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 167
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 169
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan 171
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 173
Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan 174
Gambar 4.7 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi 176
Gambar 4.8 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional 180
Gambar 4.9 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kompensasi 183
Gambar 4.10 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kinerja Karyawan 186
Gambar 4.11 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kepuasan Kerja 189
Gambar 4.12 Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden 191
Gambar 4.13 Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) 210
Gambar 4.14 Analisis Jalur Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) 216

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian 258
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah 264
Lampiran 3 Uji Validitas 272
Lampiran 4 Uji Reliabilitas 276
Lampiran 5 Analisis Deskriptif 277
Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik 280
Lampiran 7 Hasil Uji Regresi 281
Lampiran 8 Surat Keterangan Penelitian 286
Lampiran 9 Dokumentasi PT. Adi Satria Abadi 287
Lampiran 10 Biodata Peneliti 288

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Pada industri pengolahan kulit, karyawan memiliki peran penting dalam menjaga kualitas produk dan produktivitas perusahaan. Kinerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan untuk memastikan proses produksi berjalan dengan efisien dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan kinerja yang baik, perusahaan dapat mempertahankan daya saingnya di pasar. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja karyawan dengan menerapkan strategi manajemen yang efektif manajemen yang efektif, termasuk melalui kepemimpinan yang baik dan sistem kompensasi yang adil.

Kinerja karyawan menurut Hasibuan (2002) adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan kecerdasan, usaha, serta kesempatan yang dilakukannya. Sedangkan menurut pendapat Bernardin and Russell (1993), pada dasarnya kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Sementara itu, menurut Kasmir (2016) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli, maka dapat

disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya dan dilakukan selama kurun waktu tertentu.

Kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Robbins and Judge (2008) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan juga memiliki pengaruh yang besar terhadap para pengikutnya. Sedangkan menurut pendapat Burns (2012) kepemimpinan transformasional merupakan sebagai bentuk proses dari para pemimpin dan para karyawan untuk memberikan peningkatan moralitas dan motivasi yang tinggi. Sementara menurut Bass & Riggio (2006) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang melibatkan karyawan agar berkomitmen untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan bersama-sama, menantang mereka agar dapat memecahkan suatu masalah secara inovatif dan solutif, mengembangkan potensi, dan kapasitas kepemimpinan melalui pembinaan, pendampingan, dan dukungan. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi atau menginspirasi karyawan untuk dapat merubah dirinya agar mampu bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan bersama-sama.

Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Simamora (2004) kompensasi adalah semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Sementara menurut Panggabean (2004) mendefinisikan kompensasi sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Disisi lain, menurut Kasmir (2016) kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, balas jasa tersebut dapat bersifat keuangan maupun *non* keuangan. Berdasarkan pengertian yang telah dijelaskan dapat digarisbawahi bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa yang telah mereka berikan, baik bersifat finansial maupun non finansial.

Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Luthans (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi karyawan terkait sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi hal-hal yang mereka anggap penting. Sedangkan menurut pendapat Robbins dan Judge (2009) kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang melibatkan interaksi seseorang dengan rekan kerja dan atasan, mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, serta pencapaian standar kerja. Sementara Afandi (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif tenaga kerja yang mencakup perasaan dan perilaku mereka terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam

mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Dari definisi yang telah dijelaskan oleh para ahli, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perilaku positif dan tingkah laku individu terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian dari Silaban & Siregar (2023), Hilton *et al.* (2021), Sriastuti & Suryadi (2023), Hargyatni *et al.* (2022), Djuraidi & Laily (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan Isrokin & Adriani (2022) serta Pariesti & Christa (2022) memberikan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini ingin membuktikan apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Endrekson (2023), Dahlia & Fadli (2022), Asroti *et al*. (2022), Srutiningsih *et al.* (2023), Syah *et al.* (2023) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian terdahulu yang dilakukan Rojikinnor *et al*.

(2022) dan Pradnyana *et al.* (2023) menunjukkan hasil kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nu'em & Sitohang (2023) memberikan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini peneliti ingin menguji kembali apakah kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja. Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wibisono *et al.* (2022), Hafidz & Noviyati (2022), Siregara *et al.* (2023), Yusuf (2023), Fatimah (2022) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Prayekti & Pangestu (2022) dan Hendriawan & Nurjanah (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan negatif dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini ingin membuktikan apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nugroho & Prayekti (2023), Dinata & Talim (2022), Lawren & Ekawati (2023), Nabila (2022), Herdiyana & Azizah (2022) yang memberikan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iriani *et al.* (2023) dan Saputra (2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan negatif dari kompensasi terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, peneliti ingin menguji kembali apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada empat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fathoni *et al.* (2021), Rahmadani & Sampeliling (2023), Imran (2023), Kesuma (2022), dan Janti *et al.* (2023) yang memberikan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Siagian *et al.* (2022) dan Yusuf (2021) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa pernyataan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap

kinerja karyawan. Penelitian ini ingin membuktikan apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dari temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hassanah (2023), Feri *et al*. (2020), Liansah & Aulia (2022), Arifin *et al.* (2020, Asriani *et al.* (2020) penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Namun, pada penelitian Isrokin & Adriani (2022), Zeindra & Lukito (2020), dan Hartanto *et al.* (2021) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh positif maupun tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, peneliti ingin membuktikan apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan temuan pada penelitian terdahulu, terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dilakukan oleh Halizah (2023), Efendi & Yusuf (2021), Agustina & Sumartik (2022), Sari *et al.* (2021), dan Imanuel & Djawoto (2022). Selain itu, terdapat hasil kompensasi tidak memiliki pengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada penelitian yang dilakukan oleh Idris *et al.* (2020) dan Sugiarti *et al.* (2021). Berdasarkan temuan penelitian tersebut, disimpulkan bahwa kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan negatif. Penelitian ini ingin membuktikan apakah kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini akan difokuskan kepada karyawan PT. Adi Satria Abadi (ASA). PT. ASA merupakan salah satu usaha yang bergerak dalam bidang industri pengelolaan kulit yang berdiri sejak tahun 1994. PT. ASA saat ini memiliki 200 karyawan yang terdiri dari 30 karyawan bagian manajemen dan *supervisor*, serta 170 karyawan pada divisi produksi. Penelitian ini dilakukan di PT. ASA karena perusahaan ini melibatkan tenaga kerja yang besar, terutama di divisi produksi untuk menjaga kelancaran operasional dan kualitas produk. Kepemimpinan transformasional dan kompensasi menjadi dua faktor penting yang sangat relevan dengan konteks perusahaan. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh besar terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, kompensasi yang adil dan sebanding dengan kontribusi karyawan juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja mereka.

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh jawaban mengenai apakah terdapat hubungan kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan

menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT. Adi Satria Abadi di Yogyakarta. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi perusahaan dan dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang lebih baik dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sehingga perusahaan dapat terus berkembang.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka peneliti memiliki tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

   Dengan adanya penelitian yang dilakukan ini, diharapkan dapat memberikan pengetahuan terkait pengaruh kepemimpinan

transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perusahaan yang diteliti.

2. Bagi Penulis

Melalui pelaksanaan penelitian ini, penulis memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dalam menciptakan karya ilmiah. Selain itu, manfaat tambahan dapat mencakup peningkatan kemampuan peneliti dalam berpikir kritis dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan penelitian, serta memperoleh pengetahuan baru selama proses penelitian.

3. Bagi Pihak lain

Diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai sumber referensi penelitian ke depan mengenai topik yang sejenis. Hal ini dapat sebagai masukan, penambahan, dan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset berharga yang dimiliki organisasi dalam meraih tujuan dan berkelanjutan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat membawa inovasi dan kreativitas ke dalam organisasi. Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Selain itu, Snell & Bohlander (2010) dalam teorinya menjelaskan bahwa manajemen SDM adalah proses pengelolaan bakat manusia untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Apabila organisasi mampu mengelola bakat dan kemampuan sumber daya manusianya dengan baik, maka akan sangat mudah meraih tujuan organisasi, begitu pula sebaliknya. Apabila sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tidak berkompeten dan tidak memiliki kinerja tinggi, maka tujuan organisasi akan sulit dicapai.

Menurut Bangun (2012) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian,

penempatan karyawan, penggerak dan pengawasan dalam hal pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, retensi dan pemisahan karyawan dengan tujuan untuk mencapai sasaran organisasional. Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses untuk mengelola manusia yang berada dalam ruang lingkup organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola dan mengembangkan tenaga kerja agar mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Cushway dalam Sutrisno (2009) tujuan MSDM adalah sebagai berikut:

1. Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan, serta prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak adanya gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, dengan memperhatikan segi-segi SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.
7. Berperan sebagai pengelola nilai-nilai organisasi dalam manajemen sumber daya manusia.

Sementara menurut Simamora (2004) tujuan manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi empat tujuan, sebagai berikut:

1. Tujuan Kemasyarakatan/Sosial
   Tujuan sosial dimaksudkan untuk memastikan organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan serta tantangan dari masyarakat, dengan cara meminimalkan dampak negatif tuntutan sedemikian itu terhadap organisasi.
2. Tujuan Organisasional
   Tujuan organisasional adalah sasaran (target) formal organisasi yang disusun untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.
3. Tujuan Fungsional
   Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk menjaga kontribusi departemen sumber daya manusia agar tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan Pribadi
   Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi.

Menurut Rachmawati (2008) terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia, diantaranya:

1. Persiapan dan penarikan
2. Seleksi
3. Pengembangan
4. Pemeliharaan

Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki tujuan manajemen sumber daya manusia yang berbeda-beda. Sehingga dalam melakukan tindakan-tindakan yang akan diambil, penting untuk memperhatikan dan mengacu pada tujuan yang spesifik dari masing-masing perusahaan.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk mengelola setiap individu dalam organisasi agar tujuan dapat tercapai. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017) meliputi:

1. Perencanaan
   Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan membantu dalam mencapai tujuannya. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
2. Pengorganisasian
   Pengorganisasian adalah proses mengorganisasikan seluruh karyawan dalam bagan organisasi dengan menentukan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi.
3. Pengarahan
   Pengarahan adalah proses mengarahkan semua karyawan, agar bersedia bekerja sama serta bekerja efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
4. Pengendalian
   Pengendalian adalah aktivitas mengendalikan semua karyawan untuk menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan
   Pengadaan adalah proses yang meliputi penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang efektif akan membantu perusahaan mencapai tujuan mereka.
6. Pengembangan
   Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, tepritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi
   Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan.
8. Pengintegrasian
   Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan
    Kedisiplinan adalah fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa danya kedisiplinan yang baik akan sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
11. Pemberhentian
    Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi atau perusahaan. Pemberhentian biasanya terjadi karena keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Menurut kasmir (2016) ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu terdiri dari:

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)
3. Penarikan Pegawai (*Recruitment*)
4. Seleksi (*Selection*)
5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)
6. Evalusasi Kinerja (*Performance Evaluation*)
7. Kompensasi (*Compensation*)
8. Jenjang Karir (*Career Path*)
9. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*)
10. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)
11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Sementara menurut pendapat Snell & Bohlander (2013) fungsi manajemen sumber daya manusia, terdiri dari:

1. Perencanaan SDM (*Planning*)
2. Rekruitmen (*Recruitment*)
3. Penempatan (*Staffing*)
4. Desain pekerjaan (*Job Design*)
5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)
6. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)
7. Komunikasi (*Communication*)

8. Kompensasi (*Compensation*)
9. *Benefits*
10. Hubungan Kerja (*Labor Relation*)

Dengan demikian, disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan cara dalam suatu organisasi untuk mengelola dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.4 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan pendekatan dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Menurut Rivai (2004) terdapat lima pendekatan manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Pendekatan Strategis
   Manajemen sumber daya manusia harus andil dalam keberhasilan strategis perusahaan. Apabila aktivitas manajer dan sumber daya manusia tidak mencapai sasaran strategis, maka pemanfaatan sumber daya tidak akan efektif.
2. Pendekatan Sumber Daya Manusia
   Pendekatan yang memperhatikan sumber daya manusia sangat penting. Oleh karena itu, menjaga martabat manusia dan kepentingan sumber daya manusia harus menjadi prioritas.
3. Pendekatan Manajemen
   Manajemen sumber daya manusia merupakan tanggung jawab setiap manajer, sementara departemen sumber daya manusia menyediakan layanan kepada manajer dan karyawan melalui keahliannya.
4. Pendekatan Proaktif
   Manajemen sumber daya manusia dapat mendorong kontribusi karyawan dan organisasi dengan mengantisipasi dan mencegah berbagai masalah.
5. Pendekatan Sistem
   Pendekatan sistem terjalin dalam perusahaan dengan melalui pemberian penilaian kinerja karyawan yang berkaitan dengan produktivitas organisasi.

Menurut Yani (2012) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah, maka dari itu perlu adanya cara yang

digunakan untuk mengetahui pendekatan-pendekatan yang digunakan sebagai berikut:

1. Pendekatan Sumber Daya Manusia
   Martabat dan kepentingan hidup manusia harus diperhatikan agar karyawan dapat hidup dengan layak dan sejahtera.
2. Pendekatan Manajerial
   Pendekatan ini bersifat personal dan menjadi tanggung jawab setiap manajer, sehingga kinerja dan kehidupan kerja setiap karyawan tergantung pada atasannya langsung.
3. Pendekatan Sistem
   Sistem terbuka yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan, dimana setiap bagian saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal.
4. Pendekatan Proaktif
   Meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer dan organisasi dengan cara mengantisipasi masalah-masalah yang akan terjadi.

Sementara menurut Hasibuan (2017) terdapat tiga pendekatan MSDM yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Pendekatan Mekanis
   Mekanisasi (otomatisasi) adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Pendekatan mekanis ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standardisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin.
2. Pendekatan Paternalis
   Pada pendekatan paternalis (*paternalistic approach*), manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Pendekatan ini mengakibatkan karyawan menjadi manja dan malas, sehingga produktivitas kerjanya menurun.
3. Pendekatan Sistem Sosial
   Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi/perusahaan adalah suatu sistem kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks bisa disebut sebagai sistem yang ada diluar.

Pendekatan-pendekatan diatas, dapat membantu organisasi dalam mengendalikan manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi apabila digunakan dengan tepat.

2.1.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tantangan dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan memiliki berbagai karakteristik yang berbeda. Dengan adanya tantangan di masa mendatang bertujuan untuk menciptakan organisasi yang produktif dan meningkatkan kualitas setiap karyawan. Yani (2012) menyatakan bahwa terdapat dua faktor tantangan manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Tantangan Internal Organisasi
   a. Karakter organisasi
      Ciri-ciri organisasi yang meliputi tujuan, orang, struktur organisasi, teknologi, peralatan yang digunakan, kebijakan, serta tingkat keberhasilan atau kegagalan.
   b. Serikat pekerja
      Perusahaan yang memiliki serikat pekerja, manajemen dan serikat pekerja membuat perjanjian kerja yang mengatur berbagai prasyarat kerja.
   c. Sistem informasi
      Informasi yang memuat data-data karyawan perusahaan secara lengkap.
   d. Perbedaan individu
      Perbedaan dalam hal kepribadian, fisik, bakat dan intelegensi.
   e. Sistem penilaian
      Sistem penilaian bagi manajer dan karyawan terkait jadwal kerja atau desain kerja.
2. Tantangan Eksternal Organisasi
   a. Tantangan Teknologi
      Dampak yang signifikan mencakup kemajuan transportasi dan komunikasi, serta otomatisasi seperti penggunaan komputer dalam perusahaan.
   b. Tantangan Ekonomi

Perubahan ekonomi secara jelas mempengaruhi jumlah pelamar karyawan, serta program-program pelatihan.

c. Tantangan Politik dan Pemerintah
   Kebijakan pemerintah terkait pengajuan, keputusan pemutusan hubungan kerja dan hal-hal lainnya.
d. Kondisi Geografis
   Lokasi perusahaan berdampak pada tingkat pendapatan para karyawan.
e. Kondisi Sosial Budaya
   Lingkungan mempengaruhi kondisi operasional perusahaan dimana perusahaan beroperasi.
f. Pasar Tenaga Kerja
   Reputasi perusahaan dalam pandangan karyawan, tingkat pertumbuhan, angkatan kerja, serta ketersediaan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.
g. Kegiatan Pesaing
   Memperhatikan aktivitas pesaing yang dapat mempengaruhi kegiatan perusahaan.

Sementara menurut Rusby (2017) tantangan dalam manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua yaitu tantangan eksternal dan tantangan internal, sebagai berikut:

1. Tantangan Eksternal
   a. Perubahan Lingkungan Bisnis yang Cepat
      Untuk keperluan tersebut perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan/iklim bisnis yang cepat, perlu menetapkan kebijaksanaan sumber daya manusia, seperti menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan, dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan (*cost*), perusahaan harus berusaha mengatasinya, agar dapat mempertahankan pasar/keuntungan yang sudah diraih, dan memberikan imbalan yang cukup tinggi pada pekerja yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.
   b. Globalisasi
      Perusahaan harus berusaha memiliki manajemen sumber daya manusia yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis/ekonomi internasional seperti resesi, penurunan/kenaikan nilai uang, serta perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia dengan kemampuan ikut serta dalam bisnis global/internasional dan perdagangan bebas.

c. Peraturan Pemerintah
   Setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang mampu membuat keputusan dan kebijaksanaan, serta melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dari pemerintah.
d. Perkembangan Pekerjaan dan Peranan Keluarga
   Semakin banyak pasangan suami istri yang bekerja, sehingga sering terjadi kesulitan untuk bertanggung jawab secara optimal, karena Sebagian waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan keluarga masing-masing.
e. Kekurangan Tenaga Kerja yang Terampil
   Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan, baik untuk melaksanakan pekerjaan teknis, maupun untuk pekerjaan manajerial dan pelayanan, yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif diantara yang bersedia di pasar tenaga kerja.

2. Tantangan Internal
   a. Posisi Organisasi dalam Bisnis yang Kompetitif
      Untuk mewujudkan organisasi/perusahaan yang kompetitif, diperlukan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.
   b. Fleksibilitas
      Organisasi/perusahaan memerlukan pengembangan sistem desentralisasi yang mengutamakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara berjenjang. Fleksibilitas juga menyangkut penggunaan tenaga kerja, dengan mengurangi kecenderungan mengangkat pekerja regular (pekerja tetap).
   c. Pengurangan Tenaga Kerja
      Manajemen sumber daya manusia suatu perusahaan sering dihadapkan dengan keharusan mengurangi secara besar-besaran tenaga kerja, karena berbagai sebab, seperti resesi, berkurangnya aktivitas bisnis, dan lain-lain. Hal ini harus diatasi dengan cara memperbaiki struktur pekerja itu dari tingkat bawah, dengan mendesain kembali proses produksi.
   d. Tantangan Restrukturisasi
      Tantangan restrukturisasi adalah usaha menyesuaikan struktur organisasi/perusahaan karena dilakukan perluasan atau penambahan dan sebaliknya juga pengurangan kegiatan bisnisnya.
   e. Bisnis Kecil
      Bisnis kecil seperti yang terdiri dari banyak anak perusahaan, yang saling memiliki ketergantungan dalam produk berupa barang atau jasa yang dihasilkan sebagai perwujudan *network* (jaringan kerja) dalam berbisnis, sebagai perusahaan besar/raksasa yang tersebar di banyak lokasi.

f. Budaya Organisasi
   Budaya organisasi akan mewarnai dan menghasilkan perilaku atau kegiatan berbisnis secara operasional, yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu atau tidak menjamin kelangsungan eksistensi organisasi/perusahaan.
g. Teknologi
   Tantangan teknologi tidak sekedar menyangkut pembiayaan (*cost*), karena bagi manajemen sumber daya manusia hubungannya terkait pada keharusan menyediakan tenaga kerja yang terampil mempergunakannya, baik dari luar maupun melalui pengembangan tenaga kerja di dalam organisasi/perusahaan.
h. Serikat Pekerja
   Dengan kerjasama, perusahaan/organisasi setidaknya harus berusaha agar serikat pekerja tidak menjadi penghambat proses produksi, dengan tidak menempatkannya sebagai lawan.

Selain itu, terdapat 2 faktor yang memengaruhi tantangan manajemen sumber daya manusia menurut Rachmawati (2008), diantaranya sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal Organisasi
   a. Angkatan kerja
   b. *Legal consideration*
   c. Persaingan
   d. Konsumen
   e. Teknologi
   f. Politik
   g. Ekonomi
   h. Demografi
2. Faktor Internal Organisasi
   a. Misi
   b. Kebijakan
   c. Budaya perusahaan
   d. Pemegang saham dan dewan direksi
   e. Serikat pekerja
   f. Sistem informasi
   g. Perbedaan individu karyawan
   h. Sistem nilai manajer dan karyawan

Tantangan dalam manajemen sumber daya manusia di masa depan tentu tidak akan sama dengan kondisi pada masa sebelumnya. Oleh karena itu, organisasi memiliki peran menciptakan organisasi yang lebih efektif, efisien, dan produktif dengan mempertimbangkan perbedaan yang dimiliki.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan ukuran keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi seluruh aktivitas organisasi dalam upayanya mencapai tujuan. Menurut Bangun (2012) kinerja merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan seperti standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan. Sedangkan menurut pendapat Bernardin & Russell (1993), pada dasarnya kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Disisi lain, menurut Kasmir (2016) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dari beberapa definisi kinerja yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja

karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya dan dilakukan selama kurun waktu tertentu.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang berasal dari internal maupun eksternal. Menurut Luthans (2006) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, antara lain adalah:

1. Membuat sebuah pekerjaan menjadi hal yang menyenangkan.
2. Memiliki gaji, *benefit* maupun kesempatan promosi secara adil.
3. Menyesuaikan seorang karyawan dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat serta keahlian mereka.
4. Mendesain suatu pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

Selain itu, menurut Rivai (2004) mengasumsikan empat faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Harapan menerima imbalan, dorongan, keahlian, kebutuhan dan sifat.
2. Tanggapan terhadap tugas.
3. Imbalan eksternal dan internal.
4. Persepsi terhadap tingkatan imbalan dan kepuasan.

Menurut Busro (2018) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya:

1. Faktor internal, terdiri dari kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan.
2. Faktor eksternal, meliputi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di dalam perusahaan.

Berdasarkan faktor-faktor diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor tersebut memiliki peran penting dalam membentuk kinerja karyawan

di suatu perusahaan. Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan dan merancang strategi yang tepat untuk memastikan bahwa faktor-faktor tersebut mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Tolak ukur kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara melihat indikator kinerja karyawan. Adapun menurut Bernardin & Russell (1993) terdapat enam indikator kinerja karyawan, diantaranya:

1. *Quality* (Kualitas)
   Kualitas merupakan kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mendekati kesempurnaan, baik dalam hal mengikuti cara yang ideal atau memenuhi tujuan yang ditetapkan.
2. *Quantity* (Kuantitas)
   Kuantitas mengacu pada total produksi atau jumlah yang dihasilkan oleh karyawan dari aktivitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)
   Ketepatan waktu berkaitan dengan seberapa jauh karyawan bisa menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sesuai batas yang sudah ditentukan.
4. *Cost Effectiveness* (Keefektifan Biaya)
   Keefektifan biaya adalah suatu tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi seperti material, manusia, teknologi serta materi yang dapat dimaksimalkan untuk memperoleh sebuah keuntungan yang paling tinggi dan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kerugian dari penggunaan sumber daya tersebut.
5. *Need for Supervision* (Perlu Pengawasan)
   Dalam hal ini, organisasi harus melihat sejauh mana karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya tanpa harus menggunakan pengawasan dari perusahaan untuk mencegah hasil yang merugikan.
6. *Interpersonal Impact* (Pengaruh Interpersonal)
   Pengaruh interpersonal adalah sebuah tingkatan seorang karyawan yang mampu dalam mempromosikan dirinya, serta kerjasama yang baik antar rekan kerja maupun karyawan bawahan.

Menurut Mangkunegara (2011) mengasumsikan 5 indikator dalam kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality of work*
   Hasil pekerjaan karyawan yang menunjukkan sebaik apa kualitas yang dihasilkan.
2. *Work quantity*
   Ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target.
3. *Responsibility*
   Karyawan bertanggung jawab penuh dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh karyawan.
4. *Cooperation*
   Karyawan disiplin dalam menjalankan peraturan dan kebijakan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.
5. *Initiatives*
   Karyawan mampu mengelola pikirannya secara aktif, memiliki keingintahuan yang tinggi, dan pemikirannya yang luas dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Dessler (2009) ada beberapa indikator dalam kinerja karyawan, indikator tersebut yaitu:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah ukuran kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
4. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas dan tindak lanjutnya.
5. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Berdasarkan beberapa indikator yang telah diuraikan, peneliti akan menggunakan indikator dari Bernardin & Russell (1993) dengan indikator *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, and interpersonal impact.*

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Robbins and Judge (2008), menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan juga memiliki pengaruh yang besar terhadap para pengikutnya. Sementara menurut Burns (2012) kepemimpinan transformasional merupakan sebagai bentuk proses dari para pemimpin kepada pengikut mereka dengan memberikan peningkatan moralitas dan motivasi yang tinggi.

Disisi lain, Bass & Riggio (2006) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang melibatkan karyawan agar berkomitmen untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan bersama-sama, menantang mereka agar dapat memecahkan suatu masalah secara inovatif dan solutif, mengembangkan potensi, dan kapasitas kepemimpinan melalui pembinaan, pendampingan, dan dukungan. Berdasarkan pengertian para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi atau menginspirasi karyawan untuk dapat merubah dirinya agar mampu bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan bersama-sama.

2.1.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Edison *et al.* (2016) ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi yang telah disusun kemudian dikomunikasikan dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian. Seorang pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta memiliki rasa peduli terhadap lingkungan dan kenyamanan dalam bekerja.
3. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan mengorbankan yang lain.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

Sementara menurut Luthans (2006) pemimpin transformasional memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu:

1. Pemimpin mengidentifikasikan dirinya sendiri sebagai agen perubahan.
2. Pemimpin mendorong keberanian.
3. Pemimpin percaya pada orang-orang.
4. Pemimpin dilandasi oleh nilai-nilai.
5. Pemimpin adalah seorang pembelajar seumur hidup.
6. Pemimpin memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
7. Pemimpin adalah seorang yang visioner.

Karakteristik-karakteristik dari kepemimpinan transformasional tersebut dapat berbeda antara perusahaan satu dengan yang lain. Pemimpin transformasional yang efektif dapat memahami keunikan dan kebutuhan organisasi mereka, dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk mencapai hasil yang optimal.

2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini (Bass & Riggio, 2006).

1. *Idealized influence* (Pengaruh ideal)
   Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka menjadi teladan bagi para pengikutnya. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh para bawahannya. Selain itu, pemimpin yang memiliki pengaruh ideal yang tinggi juga bersedia untuk mengambil resiko dan konsisten.
2. *Inspirational motivation* (Motivasi inspirasional)
   Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi orang-orang disekitarnya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaan bawahannya. Pemimpin melibatkan bawahannya dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, mereka membuat komunikasi yang jelas mengenai harapan yang ingin dipenuhi oleh bawahannya dan juga menunjukkan komitmen untuk tujuan dan visi bersama.
3. *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual)
   Pemimpin transformasional merangsang upaya pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi-asumsi pembingkaian ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru dan gagasan mereka tidak dikritik karena berbeda dengan gagasan pemimpin.
4. *Individual consideration* (Pertimbangan individual)
   Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing pengikutnya untuk mencapai prestasi dan pertumbuhan dengan berperan sebagai pelatih atau mentor. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing.

Sementara menurut Bass dan Avolio (2011) menyatakan bahwa indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. *Idealized influence* (Pengaruh ideal)
   Pemimpin dengan karakter ini adalah pemimpin yang memiliki karisma dengan menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang

paling penting menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuensi etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sense of mission.*

2. *Inspirational motivation* (Motivasi inspirasi)
   Pemimpin memiliki visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan memiliki antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.
3. *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual)
   Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan ketakutan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dengan menggunakan intelegensi dan alasan-alasan rasional.
4. *Individualized consideration* (Konsiderasi individu)
   Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

Adapun indikator kepemimpinan transformasional menurut Luthans (2006) menyatakan bahwa terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. *Charisma* (karisma), yaitu mencakup penyampaian visi dan misi, menanamkan rasa bangga, serta memperoleh rasa hormat dan kepercayaan.
2. *Inspiration* (inspirasi), yaitu menyampaikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya, serta mengungkapkan tujuan yang penting dengan cara yang sederhana.
3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), yaitu mencakup meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan memecahkan masalah secara hati-hati.
4. *Individual consideration* (pertimbangan individu), yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih, dan memberi nasihat.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan indikator dari teori Bass & Riggio (2006), yang terdiri dari *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation,* dan *individual consideration.*

2.1.4 Kompensasi

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aspek penting dalam suatu perusahaan. Kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Menurut pendapat Simamora (2004) kompensasi adalah semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Sementara Panggabean (2004) mendefinisikan kompensasi sebagai segala bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada organisasi.

Menurut Kasmir (2016) kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, balas jasa tersebut dapat bersifat keuangan maupun *non* keuangan. Berdasarkan definisi para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa yang telah mereka berikan, baik bersifat finansial maupun nonfinansial.

2.1.4.2 Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi dalam suatu perusahaan sangat beragam dan mencakup berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Menurut Rachmawati (2008) terdapat beberapa tujuan organisasi memberikan kompensasi kepada karyawan, diantaranya:

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Untuk menarik calon karyawan masuk dalam organisasi, organisasi perlu merancang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain.

2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada
   Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja.
3. Adanya keadilan
   Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan.
4. Perubahan sikap dan perilaku
   Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan, serta memengaruhi produktivitas kerja.
5. Efisiensi biaya
   Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak.
6. Administrasi legalitas
   Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan.

Menurut Hasibuan (2017) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama
   Kompensasi yang diberikan menciptakan ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan diharapkan dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik, sedangkan pengusaha berkewajiban membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.
2. Kepuasan kerja
   Dengan kompensasi yang memadai, karyawan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan logistik, sehingga mencapai kepuasan kerja dari jabatan mereka.
3. Pengadaan efektif
   Jika program kompensasi ditetapkan dengan jumlah yang cukup besar, proses pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan akan menjadi lebih mudah.
4. Motivasi
   Apabila balas jasa yang diberikan memadai, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

5. Stabilitas karyawan
   Dengan program kompensasi yang adil dan layak serta konsistensi eksternal yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjaga karena tingkat *turnover* relatif rendah.
6. Disiplin
   Dengan memberikan balas jasa yang cukup besar dapat meningkatkan disiplin karyawan. Mereka akan menyadari dan mematuhi peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh
   Dengan program kompensasi yang efektif, pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan lebih fokus pada pekerjaan mereka.
8. Pengaruh pemerintah
   Apabila program kompensasi mematuhi undang-undang perburuhan yang berlaku, seperti batas upah minimum, maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Sementara itu, menurut Kasmir (2016) tujuan pemberian kompensasi oleh perusahaan sebagai berikut:

1. Memberikan Hak Karyawan
   Artinya kompensasi harus diberikan karena merupakan hak karyawan atas jerih payahnya dalam bekerja.
2. Memberikan Rasa Keadilan
   Artinya pemberian kompensasi yang dilakukan secara terbuka dan penentuan besarnya kompensasi didasarkan kepada kinerjanya.
3. Memperoleh Karyawan yang Berkualitas
   Artinya dengan pemberian kompensasi yang baik akan menarik pelamar yang berkualitas untuk melamar ke perusahaan. Pelamar yang memiliki kualifikasi yang tinggilah yang paling banyak melamar.
4. Mempertahankan Karyawan
   Dengan kompensasi yang sesuai maka karyawan akan terus bertahan dan terus berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.
5. Menghargai Karyawan
   Dengan kompensasi yang sesuai dan wajar karyawan akan merasa dihargai atas segala jerih payahnya.
6. Pengendalian Biaya
   Dengan pemberian kompensasi yang layak akan dapat mengurangi biaya rekrutmen dan seleksi karyawan.
7. Memenuhi Peraturan Pemerintah
   Dengan mematuhi peraturan pemerintah, akan terhindar dari berbagai bentuk sanksi yang mungkin terjadi.
8. Menghindari Konflik

Artinya dengan kompensasi perselisihan atau pertentangan antar karyawan dengan perusahaan atau karyawan dengan karyawan, dapat diminimalkan jika kompensasi dibayar secara layak dan wajar, serta sesuai aturan yang berlaku.

Dari beberapa tujuan kompensasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah untuk menghargai jasa dan prestasi kerja karyawan. Karyawan yang menerima kompensasi memadai akan merasa dihargai atas kontribusi dan kerja keras mereka.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi di suatu perusahaan dapat sangat bervariasi tergantung pada konteks organisasi maupun industri. Menurut Mangkunegara (2007) terdapat enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, diantaranya yaitu:

1. Faktor Pemerintah
   Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.
2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai
   Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.
3. Standar Biaya Hidup Pegawai
   Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standar biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman.
4. Ukuran Perbandingan Upah
   Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, serta tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.
5. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan Membayar
   Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Menurut Hasibuan (2016), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan
4. Produktivitas kerja karyawan
5. Pemerintah dengan undang-undang dan Kepres
6. Biaya hidup / *Cost of living*
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman kerja
9. Kondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat pekerjaan

Selain itu, menurut Kasmir (2016) berpendapat pada dasarnya faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan jumlah komponen kompensasi terdiri dari:

1. Pendidikan
2. Pengalaman
3. Beban pekerjaan dan tanggung jawab
4. Jabatan
5. Jenjang kepangkatan/golongan
6. Prestasi kerja
7. Dan pertimbangan lainnya.

Berdasarkan beberapa faktor kompensasi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan kompensasi yang efektif memerlukan pemahaman

mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Secara keseluruhan, pendekatan yang seimbang dan adil terhadap kompensasi dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya dengan menjaga kinerja dan kepuasan kerja.

2.1.4.4 Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi adalah ukuran atau parameter tertentu yang digunakan untuk mengevaluasi atau mengukur efektivitas dan keseimbangan kebijakan kompensasi suatu perusahaan. Adapun indikator-indikator kompensasi menurut Rivai & Sagala (2011) sebagai berikut:

1. Upah dan gaji, yaitu cara perusahaan memberikan balas jasa kepada pegawai atas usaha, pengorbanan dan kerja keras yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
2. Loyalitas, yaitu kesetiaan pegawai terhadap perusahaan sehingga pegawai bekerja dengan semangat dan produktivitas tinggi untuk mencapai target perusahaan.
3. Keadilan, yaitu menjaga prinsip keadilan dengan tidak membedakan pegawai satu dengan yang lainnya.
4. Penghargaan, yaitu memperkuat perilaku pegawai dengan memberikan penghargaan kepada pegawai.

Menurut Simamora (2004), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Upah dan Gaji
   Upah dan gaji merupakan hal yang berbeda. Upah merupakan tarif bayaran yang sering digunakan bagi pekerja-pekerja harian yang bukan pegawai atau karyawan tetap. Pemberian upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam sesuai dengan kesepakatan antara pekerja dengan pemberi kerja. Sedangkan gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan yang diberikan secara tetap.
2. Insentif
   Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji dan upah yang diberikan oleh perusahaan. Program-program insentif disesuaikan

dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan, atau upaya-upaya pemangkasan biaya.

3. Tunjangan
   Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok. Contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
4. Fasilitas
   Kompensasi yang berbentuk fasilitas diberikan oleh perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi karyawan atau pegawai dalam bekerja. Contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses internet, seragam kerja, dan sebagainya.

Sementara menurut Hasibuan (2017) mengemukakan kompensasi secara umum memiliki lima indikator sebagai berikut:

1. Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk.
2. Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
3. Insentif, adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.
4. Tunjangan, adalah pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushola, olahraga dan darmawisata.
5. Fasilitas, adalah program pelayanan karyawan yang berupa fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat berupa benda maupun bangunan.

Berdasarkan indikator-indikator yang telah disebutkan diatas, peneliti akan menggunakan indikator yang berasal dari teori Simamora (2004) yang terdiri dari upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja karyawan, maka perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan dengan usaha yang efektif. Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan terkait sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi hal-hal yang mereka anggap penting. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang melibatkan interaksi seseorang dengan rekan kerja dan atasan, mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, serta pencapaian standar kerja.

Sementara Afandi (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif tenaga kerja yang mencakup perasaan dan perilaku mereka terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Dari definisi yang telah dijelaskan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perilaku positif dan tingkah laku individu terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan, faktor tersebut dapat membantu organisasi dalam mencapai

tujuannya. Terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009), diantaranya:

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang sesuai dengan keahlian.
3. Berat dan ringannya suatu pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan kerja.
5. Peralatan kerja yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pemimpin.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Sedangkan menurut Sutrisno (2009) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ada empat, yaitu:

1. Faktor Psikologis
   Faktor ini berkaitan dengan aspek kejiwaan karyawan seperti minat, kenyamanan dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat, dan keterampilan yang dimiliki karyawan.
2. Faktor Sosial
   Faktor ini berkaitan dengan interaksi sosial baik antara karyawan dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan.
3. Faktor Fisik
   Faktor ini berkaitan dengan kondisi fisik karyawan, seperti jenis pekerjaan, pengaturan waktu, perlengkapan kerja, kondisi ruangan, suhu, penerangan, sirkulasi udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor Finansial
   Faktor ini berkaitan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, seperti sistem dan besaran gaji, jaminan sosial, berbagai macam tunjangan, fasilitas yang disediakan, promosi dan lainnya.

Menurut Mangkunegara (2011) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni faktor pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya, yang secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial dan jaminan sosial tenaga kerja, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Dari beberapa faktor yang telah diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan tersebut.

2.1.5.3 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan bentuk perilaku individu pada pekerjaan serta dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Indikator kepuasan kerja digunakan untuk mengukur dan mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan. Luthans (2006) menyebutkan lima indikator kepuasan kerja, sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*The work it-self*)
   Seorang karyawan yang memiliki hak yang besar, maka mereka memiliki kebebasan dalam menentukan tugas-tugas dan jadwal kerja mereka sendiri, perubahan dalam variabel ini memberi pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja.
2. Gaji (*Pay*)
   Kepuasan kerja diperoleh dari tingkat imbalan atau sebuah hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan, dimana jumlah imbalan atau hasil yang diterima adil sesuai dengan harapan karyawan.
3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunity*)
   Dengan adanya promosi, karyawan merasa memiliki status sosial yang lebih tinggi, pertumbuhan pribadi, serta memperoleh tanggung jawab yang lebih besar. Oleh karena itu, individu yang percaya bahwa keputusan promosi dibuat secara adil akan lebih mendukung keputusan kerja yang baik.
4. Pengawasan (*Supervision*)
   Supervisi berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

5. Rekan kerja (*Co-workers*)
   Dalam situasi pekerjaan yang menyita banyak tenaga dan waktu, maka seorang karyawan juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan mengantarkan kepada kepuasan kerja seorang karyawan agar mendorong kinerja yang meningkat.

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kepuasan kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan
   Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah/Gaji
   Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi
   Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
4. Pengawas
   Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Rekan kerja
   Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan menurut Priansa (2016) kepuasan kerja memiliki indikator sebagai berikut:

1. Gaji atau Upah
   Aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Gaji dan upah memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Promosi
   Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi.
3. Supervisi (Hubungan dengan atasan)
   Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan daripada bekerja dengan

pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar dan memusatkan dirinya kepada pekerjaannya.

4. Tunjangan Tambahan
   Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas dengan tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan secara adil dan sebanding dengan kontribusi karyawan.
5. Penghargaan
   Aspek ini mengukur tingkat kepuasan individu terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu mengharapkan bahwa usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan layak.
6. Prosedur dan Peraturan Kerja
   Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Faktor-faktor seperti birokrasi dan beban kerja yang berkaitan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja individu.
7. Rekan Kerja
   Aspek ini mengukur kepuasan terkait hubungan dengan rekan kerja. Dukungan dari rekan kerja dan suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
8. Pekerjaan Itu Sendiri
   Aspek ini mengukur kepuasan terkait hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk rekreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerkayaan pekerjaan serta kompleksitas pekerjaan.
9. Komunikasi
   Aspek ini mengukur kepuasan terkait dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Dengan adanya komunikasi dalam organisasi, karyawan dapat lebih memahami tugas-tugas mereka dan berbagai perkembangan di dalam organisasi.

Dari beberapa indikator kepuasan kerja diatas, peneliti menggunakan indikator dari teori Luthans (2006) yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

1. Silaban & Siregar (2023)

   Silaban & Siregar (2023) telah melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Horti Jaya Lestari Cabang Dokan". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Horti Jaya Lestari Cabang Dokan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 68 responden dengan metode kuantitatif melalui pendekatan asosiatif. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

   Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, serta metode yang digunakan yaitu kuantitatif. Perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

2. Hilton *et al.* (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Hilton *et al.* (2021) dengan judul "*Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction*" bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi yang dimediasi melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 300 karyawan dengan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah variabel yang digunakan yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif dan alat analisis SPSS. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

3. Sriastuti & Suryadi (2023)

Sriastuti & Suryadi (2023) telah melakukan penelitian dengan judul "Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan dilihat dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional: Studi Kasus pada PT. Multi Garmen Jaya". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah motivasi kerja dan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Teknik

pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 104 responden dan menggunakan metode penelitian kuantitatif (*predictive research*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, serta menggunakan alat analisis SPSS. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

4. Isrokin & Adriani (2022)

Isrokin & Adriani (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja pada *Construction & Engineering Department* PetroChina *International* Jabung Ltd Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi". Tujuannya adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan serta pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sampel pada penelitian ini diambil sebanyak 74 responden dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif. Sementara perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel kompensasi, jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian yang berbeda.

5. Hargyatni *et al.* (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Hargyatni *et al.* (2022) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Hanil Indonesia" bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Hanil Indonesia. Metode sampel yang digunakan *population sampling,* yaitu semua populasi dijadikan sampel sebanyak 60 karyawan dengan metode pengumpulan data sensus. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang diteliti adalah variabel yang digunakan yaitu variabel gaya

kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif dan alat analisis SPSS. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel lain, jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian yang berbeda.

6. Djuraidi & Laily (2020)

Djuraidi & Laily (2020) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, serta pengaruh hubungan tersebut terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Jenis penelitian ini adalah kausalitas. Sampel yang digunakan berjumlah 65 karyawan pada PT. Giri Jaya Garmindo. Teknik analisis yang digunakan yaitu tes *Partial Least Square* (PLS) dan Sobel. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya terdapat pada jumlah sampel yang berbeda, lokasi yang berbeda, dan beberapa variabel berbeda. Sedangkan persamaan dengan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang peneliti lakukan ini adalah variabel yang digunakan yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

7. Pariesti & Christa (2022)

Pariesti & Christa (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening* pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel *intervening.* Metode yang digunakan adalah eksplanasi (*research explanatory*) dengan sampel yang berjumlah 54 responden. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif. Sementara perbedaannya yaitu adanya penambahan variabel lain, jumlah sampel penelitian, dan lokasi penelitian yang berbeda.

Tabel 2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis

1.	**Silaban & Siregar (2023)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Horti Jaya Lestari Cabang Dokan Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen Indonesia, 2(01), 16-26. **Sampel:** 68 Responden **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Robbins & Judge (2017) Kharisma, motivasi inspiratif, perhatian yang individual, stimulasi intelektual. **Kinerja Karyawan:** Sudaryo *et al.* (2018) Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerjasama.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
2.	**Hilton *et al.* (2021)** *Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction* Management Research Review, 46(1), 1-9. **Sampel:** 300 Responden **Alat Analisis:** SPSS versi 23 dan Process versi 3.4.1 **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Bass (1985) *Idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation and individualized consideration.* **Kinerja Karyawan:** Khajeh (2018) *Financial performance, shareholder return, the product/service market performance.*	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
3.	**Sriastuti & Suryadi (2023)** Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan dilihat dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional: Studi Kasus pada PT. Multi Garmen Jaya Jurnal Investasi, 9(2), 113-122. **Sampel:** 104 Responden **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif (*Predictive research*)	**Kepemimpinan Transformasional:** Yukl (2010) *Charismatic, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* **Kinerja Karyawan:** Mathis & Jackson (2006) Kualitas hasil, kuantitas hasil, ketepatan waktu, kehadiran bekerja.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1

4.	**Isrokin & Adriani (2022)** Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja pada *Construction & Engineering Department* PetroChina *International* Jabung Ltd Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 11(04), 890-903 **Sampel:** 74 Responden **Alat Analisis:** *Smart* PLS 3.0 **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Bass & Riggio (2006) *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* **Kinerja Karyawan:** Bernardin (2016) Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja.	Kepemimpinan transformasional **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan
5.	**Hargyatni *et al.* (2022)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Hanil Indonesia Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi, 2(1), 83-92. **Sampel:** 60 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Robbins (2010) Karisma, komunikasi inspirasional, kepemimpinan yang mendukung, stimulasi intelektual **Kinerja Karyawan:** Mathis & Jackson (2016) Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
6.	**Djuraidi & Laily (2020)** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 13(1), 1-14. **Sampel:** 65 Karyawan **Alat Analisis:** *Smart* PLS 3.0 **Metode:** *Field research*	**Kepemimpinan Transformasional:** Yukl (2005) Pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual. **Kinerja Karyawan:** Gomes (2000) *Quantity of work, quality of work, creativeness, cooperation, dependability, initiative, personality quality*.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1

7.	**Pariesti & Christa (2022)** Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening* pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan Journal of Environment and Management, 3(1), 35-45. **Sampel:** 54 Responden **Alat Analisis:** *Partial Least Square* (PLS) **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Wang & Huan (2009) *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* **Kinerja Karyawan:** Robbins & Judge (2009) Kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja.	Kepemimpinan transformasional secara langsung **tidak berpengaruh** terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 7 penelitian terdahulu sebagai acuan untuk membentuk hubungan antar variabel. Berdasarkan 5 penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat 2 penelitian yang menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Robbins & Judge (2017), Bass (1985), Yukl (2010), Bass & Riggio (2006), Robbins (2010), Yukl (2005), Wang & Huan (2009). Pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Sudaryo *et al.* (2018), Khajeh (2018), Mathis & Jackson (2006, 2016), Bernardin (2016), Gomes (2000), Robbins & Judge (2009). Perbedaannya terletak pada jumlah sampel, lokasi yang diteliti dan penambahan variabel lain.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Endrekson (2023)

   Penelitian Endrekson (2023) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugrah Prima Energi Prabumulih" bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawannya. Metode yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kuantitatif dengan jumlah sampel 50 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

   Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

2. Dahlia & Fadli (2022)

   Dahlia & Fadli (2022) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Fyc Megasolusi di Tangerang Selatan". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan sampel sebanyak 60 responden dan menggunakan teknik *sampling* jenuh. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel kompensasi dan kinerja karyawan, serta menggunakan alat analisis SPSS. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

3. Asroti *et al.* (2022)

Asroti *et al.* (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Servant Leaders* Etos Kerja Islami dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening*". Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui *servant leaders*, etos kerja islami dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel *intervening* (Studi pada BMT Kabupaten Semarang). Metode pengumpulan data melalui kuesioner dengan sampel sebanyak 100 responden dengan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Sementara perbedaannya yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

4. Rojikinnor *et al.* (2022)

Rojikinnor *et al.* (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "*The Role of Compensation as a Determinant of Performance and*

Employee Work Satisfaction: A Study at the PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan kajian mendalam terhadap kinerja pegawai sehubungan dengan kompensasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja pada pegawai. Sampel penelitian ini adalah 212 karyawan yang dilakukan secara proporsional *random sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa kesamaan diantaranya variabel kompensasi dan variabel kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini adalah jumlah sampel yang digunakan dan lokasi penelitian.

5. Pradnyana *et al.* (2023)

Penelitian oleh Pradnyana *et al.* (2023) yang berjudul "Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan" memiliki tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Crystal Kuta Hotel Bali. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Sampel yang digunakan berjumlah 55 responden karyawan Crystal Kuta Hotel Bali. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel kompensasi dan kinerja karyawan.

Sementara perbedaan dari penelitian tersebut yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

6. Srutiningsih *et al.* (2023)

   Srutiningsih *et al.* (2023) melakukan penelitian dengan judul "Peran Mediasi Motivasi Kerja pada Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Wyndham *Garden* Kuta *Beach* Bali". Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi pada Wyndham *Garden* Kuta *Beach* Bali. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling*. Teknik pengambilan data dengan menyebarkan kuesioner kepada 56 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

   Terdapat persamaan dengan penelitian terdahulu, yaitu pada variabel yang digunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Sedangkan terdapat perbedaan dengan penelitian ini yaitu pada lokasi penelitian dan jumlah sampel.

7. Nu'em & Sitohang (2023)

   Nu'em & Sitohang (2023) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap

Kinerja Karyawan di PT. Sumber Tehnik Nusantara". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sumber Teknik Nusantara. Sampel yang digunakan adalah 50 karyawan bagian pasang baru (PSB) dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode *non probability sampling* yaitu sampel jenuh. Hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini diantaranya yaitu penggunaan variabel kompensasi, variabel kinerja karyawan, serta metode analisis kuantitatif dan menggunakan alat analisis SPSS. Sedangkan perbedaan yang dimiliki dari penelitian terdahulu Nu'em & Sitohang (2023) dengan penelitian ini yaitu adanya penambahan variabel lain, sampel penelitian, dan lokasi penelitian yang berbeda.

8. Syah *et al.* (2023)

Penelitian yang dilakukan Syah *et al.* (2023) berjudul "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Indonesia (Persero) Unit Tonasa Kabupaten Pangkep" bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dan memiliki sampel sebanyak 100 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis linear berganda dengan menggunakan *Statistical*

Product Service Solution (SPSS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah penggunaan variabel kompensasi dan variabel kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada penambahan variabel lain, jumlah sampel penelitian, dan lokasi penelitian yang berbeda.

Tabel 2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Endrekson (2023)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugerah Prima Energi Prabumulih Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ), 4(1), 505-519. **Sampel:** 50 Responden **Alat Analisis:** SPSS 16 **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Hasibuan (2015) Penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan ketersediaan perusahaan, serikat buruh, produktivitas kerja karyawan, pemerintah dengan UUD, biaya hidup, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, serta jenis dan sifat pekerjaan. **Kinerja Karyawan:** Bintoro & Daryato (2020) Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.	Kompensasi berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.2

2.	**Dahlia & Fadli (2022)** Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Fyc Megasolusi di Tangerang Selatan Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah), 5(1), 667-679. **Sampel:** 60 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS versi 25 **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Hasibuan (2016) Gaji, upah, insentif, tunjangan, fasilitas. **Kinerja Karyawan:** Faisal Amir (2015) Kehadiran, partisipasi kerja, keefektifan, ketelitian, kepuasan kerja.	Kompensasi berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
3.	**Asroti *et al.* (2022)** Pengaruh *Servant Leaders* Etos Kerja Islami dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* Jeysa (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*)*, 5(2), 2179-2191. **Sampel:** 100 Responden **Alat Analisis:** SPSS versi 22 **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Simamora (2014) Gaji, fasilitas, tunjangan. **Kinerja Karyawan:** Sudarmanto (2009) Kualitas, kuantitas, efisiensi kerja, kerjasama antara karyawan.	Kompensasi berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
4.	**Rojikinnor *et al.* (2022)** *The Role of Compensation as a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at the* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Journal of Economic and Administrative Sciences, 39(4), 943-956. **Sampel:** 212 Karyawan **Alat Analisis:** *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA) **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Tua (2007) *Salaries, wages, bonuses, incentives and different advantages, along with health insurance, vacation allowances, food allowances, leave pay.* **Kinerja Karyawan:** Bernardin & Russell (1993) *Quality, quantity, cost effectiveness, need for supervisor, and interpersonal impact.*	Kompensasi berpengaruh **negatif** dan **tidak signifikan** terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.2

5.	**Pradnyana *et al.* (2023)** Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik, 10(2), 469-479. **Sampel:** 55 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS versi 24.0 **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Simamora (2014) Upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas. **Kinerja Karyawan:** Robbins (2006) Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.	Kompensasi **tidak berpengaruh** terhadap kinerja karyawan
6.	**Srutiningsih *et al.* (2023)** Peran Mediasi Motivasi Kerja pada Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Wyndham *Garden* Kuta *Beach* Bali) *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 10(2), 382-400 **Sampel:** 56 Responden **Alat Analisis:** SmartPLS Windows 3 *Software* **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Rivai & Sagala (2013) Kompensasi finansial berupa gaji, insentif, komisi dan rekreasi, asuransi dana pensiun, serta kompensasi *non* finansial berupa pujian, penghargaan, pengakuan dan cuti kerja. **Kinerja Karyawan:** Mangkunegara (2017) Kualitas kerja, kuantitas kerja, keterandalan, dan sikap karyawan.	Kompensasi berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
7.	**Nu'em & Sitohang (2023)** Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sumber Tehnik Nusantara Jurnal dan Ilmu Riset Manajemen, *12(6), 1-17*. **Sampel:** 50 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS versi 20 **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Dessler (2015) Gaji pokok, tunjangan, insentif. **Kinerja Karyawan:** Robbins (2016) Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, kemandirian.	Kompensasi berpengaruh **positif** dan **tidak signifikan** terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.2

8.	**Syah *et al.* (2023)** Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Indonesia (Persero) Unit Tonosa Kabupaten Pangkep Ekoma: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 3(1), 298-304. **Sampel:** 100 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Simamora (2004) Upah dan gaji, insentif, tunjangan, fasilitas. **Kinerja Karyawan:** Mangkunegara (2017) Kualitas pekerjaan, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, tanggung jawab.	Kompensasi berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 8 penelitian terdahulu sebagai acuan untuk membentuk hubungan antar variabel. Berdasarkan 5 penelitian terdahulu menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat 1 penelitian yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan terdapat 2 penelitian terdahulu yang menyatakan kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori kompensasi yang digunakan adalah Hasibuan (2015), Hasibuan (2016), Simamora (2014), Tua (2007), Simamora (2014), Rivai & Sagala (2013), Dessler (2015) dan Simamora (2004). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Bintoro & Daryato (2020), Faisal Amir (2015), Sudarmanto (2009), Bernardin & Russell (1993), Robbins (2006), Mangkunegara (2017), Robbins (2016), dan Mangkunegara (2017). Perbedaannya terletak pada jumlah sampel, lokasi yang diteliti, dan adanya penambahan variabel lain.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

1. Wibisono *et al.* (2022)

   Wibisono *et al.* (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada *Sales Promotion Girls* di Gramedia Madiun". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 43 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

   Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan dari penelitian tersebut yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

2. Hafidz & Noviyati (2022)

   Hafidz & Noviyati (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada Angkatan Kerja Generasi Z". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi

terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada angkatan kerja generasi Z. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode *non-probability sampling* dengan jumlah responden 325 orang.

Hasil penelitian Hafidz & Noviyati (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan yang terdapat pada penelitian ini adalah metode yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif, serta penggunaan variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu jumlah sampel dan lokasi penelitian.

3. Siregara *et al.* (2023)

Siregara *et al.* (2023) telah melakukan penelitian berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jakarta Timur". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif dan sampel yang digunakan sebanyak 70 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu jumlah sampel penelitian, alat analisis dan lokasi penelitian yang berbeda.

4. Prayekti & Pangestu (2022)

Prayekti & Pangestu (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BPR BKK Kebumen (PERSERODA)". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh dari kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. BPR BKK Kebumen (PERSERODA). Sampel yang digunakan sebanyak 67 karyawan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan yaitu mengenai variabel yang digunakan seperti variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Sementara perbedaannya terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.

5. Yusuf (2023)

Yusuf (2023) telah melakukan penelitian berjudul "Tinjauan Kewirausahaan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja di Kejaksaan Negeri Jambi". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Jambi. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel yang digunakan adalah 70 orang pegawai. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian Yusuf (2023) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, serta penggunaan variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu jumlah sampel, alat analisis data, dan lokasi penelitian.

6. Fatimah (2022)

Fatimah (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas SDM dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel

Intervening". Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji variabel pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap produktivitas SDM dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta di bagian sarana UPT Dipo Lokomitif Yogyakarta dan UPT Kereta Yogyakarta. Sampel yang digunakan berjumlah 50 karyawan dan menerapkan metode sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah metode yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif, serta penggunaan variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah sampel, lokasi penelitian, dan adanya penambahan variabel lain.

7. Hendriawan & Nurjanah (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Hendriawan & Nurjanah (2024) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. PLP Indonesia". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. PLP

Indonesia. Sampel yang digunakan berjumlah 179 karyawan yang dipilih sebagai responden dengan menggunakan *proportional stratified random sampling.* Data dianalisis dengan metode regresi linier berganda dan analisis jalur yang dioperasikan melalui aplikasi SPSS.

Hasil penelitian Hendriawan & Nurjanah (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan yang dimiliki pada penelitian ini yaitu terdapat penggunaan variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, dan variabel kepuasan kerja, serta menggunakan aplikasi SPSS. Sementara perbedaannya terdapat pada penambahan variabel, jumlah sampel penelitian, dan lokasi penelitian.

Tabel 2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Wibisono *et al.* (2022)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada *Sales Promotion Girls* di Gramedia Madiun SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi, 4. **Sampel:** 43 Responden **Alat Analisis:** SEM-PLS **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Wijayanto (2012) *Charisma, inspirational, individualized consideration, intellectual stimulation.* **Kepuasan Kerja:** Nurbahar (2015) Pekerjaan itu sendiri, pengawas (supervisi), rekan kerja, kesempatan promosi, kondisi kerja.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **signifikan** terhadap kepuasan kerja
2.	**Hafidz & Noviyati (2022)** Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi	**Kepemimpinan Transformasional:** Northouse (2013)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **signifikan** terhadap kepuasan kerja

	Kepuasan Kerja pada Angkatan Kerja Generasi Z Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 4(7), 2763-2773 **Sampel:** 325 Responden **Alat Analisis:** *Smart* PLS **Metode:** Kuantitatif	*Charismatic leadership, intellectual motivation, individualized consideration.* **Kepuasan Kerja:** Smith (2006) Saran dan prasarana pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, kesesuaian gaji dengan pekerjaan, kesesuaian gaji dengan harapan, kesesuaian gaji dengan kebutuhan hidup, sikap karyawan terhadap kebijakan atasan, sikap karyawan terhadap kemampuan atasan, perilaku pegawai terhadap perilaku atasannya, kesempatan naik jabatan untuk karyawan, kesesuaian jabatan pekerjaan dengan kemampuan karyawan, ketentuan promosi, rekan kerja yang saling membantu, perilaku pekerja kepada rekan kerjanya, rekan kerja yang mempunyai rasa bertanggungjawab.	
3.	**Siregara *et al.* (2023)** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jakarta Timur Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia, 8(5), 3295-3308 **Sampel:** 70 Responden **Alat Analisis:** *Smart* PLS 3.2.9 **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Robbins & Judge (2017) Sikap memberi pengaruh idealisme, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan motivasi inspiratif. **Kepuasan Kerja:** Robbins & Judge (2017) Sikap senang terhadap pekerjaan itu sendiri, hormat dan taat terhadap atasan, relasi baik dengan teman sekerja, mendapat gaji atau upah dan promosi yang wajar.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **tidak signifikan** terhadap kepuasan kerja

Lanjutan Tabel 2.3

4.	**Prayekti & Pangestu (2022)** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BPR BKK Kebumen (PERSERODA) JENIUS (Jurnal Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia), 5(2) 373-384 **Sampel:** 67 Responden **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Robbins & Judge (2013) Kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian individual. **Kepuasan Kerja:** Robbins & Judge (2015) Kepuasan dengan sikap atasan, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan dengan gaji, serta kepuasan atas promosi.	Kepemimpinan transformasional **tidak berpengaruh** secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
5.	**Yusuf (2023)** Tinjauan Kewirausahaan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja di Kejaksaan Negeri Jambi Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 12(03), 621-634 **Sampel:** 70 Karyawan **Alat Analisis:** Smart PLS **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Bass dan Avolio (1995) *Ideaized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* **Kepuasan Kerja:** Spector (2018) Gaji atau upah, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, peraturan atau prosedur, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi.	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja
6.	**Fatimah (2022)** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas SDM dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* Jurnal Ekobis Dewantara, 5(2), 215-224 **Sampel:** 50 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Bass dan Avolio (1997) *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration.* **Kepuasan Kerja:** Luthans (2011) Gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, pengawasan.	Kepemimpinan transformasional **berpengaruh positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja
7.	**Hendriawan & Nurjanah (2024)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel	**Kepemimpinan Transformasional:** Khan *et al.* (2016) *Ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration.*	Kepemimpinan transformasional **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kepuasan kerja

	Intervening pada PT. PLP Indonesia KALBISIANA: Jurnal Sains, Bisnis dan Teknologi, 10(1), 99-115) **Sampel:** 179 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja:** Okpara & Wynn (2008) *Supervision, co-workers, pay, opportunities for promotion, work.*	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 7 penelitian terdahulu sebagai acuan untuk membentuk hubungan antar variabel. Berdasarkan 5 penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun terdapat 2 penelitian yang menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu Wijayanto (2012), Northouse (2013), Robbins & Judge (2017), Robbins & Judge (2013), Bass dan Avolio (1995, 1997), Khan *et al*. (2016). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Nurbahar (2015), Smith (2006), Robbins & Judge (2017, 2015), Spector (2018), Luthans (2011), Okpara & Wynn (2008). Perbedaan terletak pada jumlah sampel dan lokasi yang diteliti.

2.2.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Nugroho *et al.* (2023)

Nugroho *et al.* (2023) telah melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Organizational Culture, Compensation, Interpersonal*

Communication on Job Satisfaction in Employees of the Land and Spatial Planning Office Yogyakarta City". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 65 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel kompensasi dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

2. Dinata & Talim (2022)

Penelitian Dinata & Talim (2022) yang berjudul "Pengaruh Penempatan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pergawai (Studi Kasus Kepuasan Kerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Cabang Bandung)" memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja, budaya organisasi, kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Pos Indonesia Cabang Bandung. Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 163 karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki beberapa persamaan yaitu pada metode yang digunakan dan variabel yang sama seperti kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Sementara perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu jumlah sampel penelitian, lokasi penelitian dan adanya penambahan variabel lain.

3. Lawren *et al.* (2023)

Lawren *et al.* (2023) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. TSA di Bogor". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari variabel motivasi kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Ukuran sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 karyawan dan menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan dari penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel kompensasi dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini yaitu jumlah sampel dan lokasi penelitian.

4. Iriani *et al.* (2023)

Penelitian Iriani *et al.* (2023) berjudul "*Leadership Style, Compensation and Competence Influence on Employee Performance through Job Satisfaction"* memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Lokasi penelitian ini berada di Balai Keramik Desa Dadaprejo Kota Batu dan memiliki jumlah sampel sebanyak 32 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan seperti variabel kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, serta menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini yaitu jumlah sampel penelitian, lokasi penelitian, dan alat analisis data.

5. Saputra (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2022) dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Modern Panel Indonesia. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS dengan jumlah sampel sebanyak 46 responden. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan seperti variabel kompensasi dan variabel kepuasan kerja, serta menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini yaitu alat analisis data, jumlah sampel penelitian, dan lokasi penelitian.

6. Nabila (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Nabila (2022) berjudul "Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Surya Madistrindo Tbk Karawang". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis apakah kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Madistrindo Tbk Karawang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan jumlah sampel sebanyak 107 karyawan dengan teknik *nonprobablity sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah penggunaan variabel kompensasi dan variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel lain, lokasi penelitian dan jumlah sampel.

7. Herdiyana *et al.* (2022)

Herdiyana *et al.* (2022) melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pinus

Merah Abadi Depo Cibadak". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penentuan sampel yang digunakan yaitu metode sensus dengan jumlah sampel 42 karyawan. Metode analisis yang digunakan yaitu regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Persamaan dalam penelitian terdahulu terdapat pada variabel kompensasi, variabel kepuasan kerja, dan metode penentuan sampel. Sementara perbedaan pada penelitian terdahulu adalah jumlah sampel dan lokasi penelitian.

Tabel 2.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Nugroho *et al.* (2023)** *The Influence of Organizational Culture, Compensation, Interpersonal Communication on Job Satisfaction in Employees of the Land and Spatial Planning Office Yogyakarta City* Economos: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 6(1), 19-26 **Sampel:** 65 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Rivai & Sagala (2011) Upah dan gaji, loyalitas, keadilan, dan penghargaan. **Kepuasan Kerja:** As'ad (2004) Faktor fisik, faktor psikologi, dan faktor sosial.	Kompensasi berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja karyawan
2.	**Dinata & Talim (2022)** Pengaruh Penempatan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pergawai (Studi Kasus Kepuasan Kerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Cabang Bandung)	**Kompensasi:** Mondy & Noe (2017) Kompensasi finansial (gaji, tunjangan atau upah) dan kompensasi non-finansial (rasa nyaman, keamanan, keleluasaan dalam mengembangkan ide persaingan yang sehat). **Kepuasan kerja:** Munandar (2011)	Kompensasi berpengaruh **positif** terhadap kepuasan kerja

	Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), 6(2), 228-254 **Sampel:** 163 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS versi 23 **Metode:** Kuantitatif	Jenis dan posisi jabatan pekerjaan, sistem penggajian dan jumlah gaji, kesesuaian gaji, partner kerja, dan kondisi pekerjaan.	
3.	**Lawren *et al.* (2023)** Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. TSA di Bogor Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 5(1), 149-158 **Sampel:** 50 Karyawan **Alat Analisis:** *Smart* PLS versi 4 **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Sedarmayanti (2014) Gaji, bonus, insentif, asuransi, keamanan, dan hari libur kerja. **Kepuasan Kerja:** Rivai (2011) Pekerjaan itu sendiri, gaji, pengawasan, promosi, rekan kerja.	Kompensasi berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja
4.	**Iriani *et al.* (2023)** *Leadership Style, Compensation and Competence Influence on Employee Performance through Job Satisfaction* *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 38-49 **Sampel:** 32 Responden **Alat Analisis:** *Smart* PLS **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Dessler (2007) *Salary, bonuses, and allowances.* **Kepuasan Kerja:** Priansah (2011) *Payments, such as salaries and wages, the work itself, job promotions, supervision of colleagues.*	Kompensasi **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kepuasan kerja
5.	**Saputra (2022)** Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Modern Panel Indonesia Technomedia Journal, 7(1), 68-77 **Sampel:** 46 Responden **Alat Analisis:** SEM-PLS **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Hasibuan (2017) Gaji, upah, insentif, tunjangan dan fasilitas. **Kepuasan Kerja:** Affandi (2018) Pekerjaan, upah, promosi, pengawas dan rekan kerja.	Kompensasi berpengaruh **negatif** dan **tidak signifikan** terhadap kepuasan kerja

Lanjutan Tabel 2.4

6.	**Nabila (2022)** Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Surya Madistrindo Tbk Karawang Eqien – Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 9(2), 484-490 **Sampel:** 107 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS 16 **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Simamora (2004) Gaji atau upah, insentif, tunjangan dan lingkungan kerja. **Kepuasan Kerja:** Sharma (2016) Tugas pokok dan fungsi kerja, supervisi oleh pemimpin, kesempatan untuk maju, rekan kerja, dan kondisi kerja.	Kompensasi **berpengaruh signifikan** terhadap kepuasan kerja
7.	**Herdiyana *et al.* (2022)** Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pinus Merah Abadi Depo Cibadak JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi), 8(2), 251-264 **Sampel:** 42 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS 22 **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Affandi (2018) Gaji dan upah, insentif, tunjangan, fasilitas. **Kepuasan Kerja:** Affandi (2018) Gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, komunikasi.	Kompensasi **berpengaruh positif** terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 7 penelitian terdahulu sebagai acuan untuk membentuk hubungan antar variabel. Berdasarkan 5 penelitian terdahulu menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun terdapat 2 penelitian yang menyatakan kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Teori kompensasi yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Rivai & Sagala (2011), Mondy & Noe (2017), Sedarmayanti (2014), Dessler (2007), Hasibuan (2017), Simamora (2004), Affandi (2018). Sedangkan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori dari As'ad (2004), Munandar (2011), Rivai (2011), Priansah (2011), Sharma (2016), Affandi (2018).

Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, dan adanya penambahan variabel lainnya.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Fathoni *et al.* (2021)

   Fathoni *et al.* (2021) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* di Qur'an *Centre* Provinsi Kepulauan Riau". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei model kausal menggunakan pengumpulan data melalui kuesioner dan jumlah sampel sebanyak 89 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

   Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

2. Rahmadani & Sampeliling (2023)

   Rahmadani & Sampeliling (2023) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap

Kinerja Karyawan". Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Penentuan sampel menggunakan teknik sensus dan jumlah responden sebanyak 34 karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Kota Samarinda, serta teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat persamaan pada variabel yang digunakan yaitu variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan. Selain itu, terdapat juga persamaan dalam teknik pengumpulan data, metode penelitian, dan teknik penentuan sampel. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian terdahulu yaitu, jumlah sampel, lokasi penelitian, dan alat analisis data yang digunakan.

3. Imran (2023)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Imran (2023) berjudul "*The Influence of Organizational Culture, Compensation and Organizational Commitment on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable at* PT. Bank Muamalat Indonesia Makassar *Branch*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi

terhadap kinerja karyawan dari kepuasan kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar. Sampel pada penelitian ini berjumlah 92 responden dan metode pengumpulan data penelitian menggunakan kuesioner yang disebar secara *offline*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

4. Siagian *et al.* (2022)

Siagian *et al.* (2022) melakukan penelitian dengan judul "*The Role of Organizational Military Behaviour in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Culture on the Performance of Military Personnel of KODAM XXX".* Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris peran perilaku organisasi militer sebagai model mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja personel militer Kodam XXX. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan sampel berjumlah 1.214 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Adapun persamaan dan perbedaan dalam penelitian, dimana persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sementara perbedaannya terletak pada objek penelitian, jumlah sampel, dan alat analisis data.

5. Yusuf (2021)

Yusuf (2021) telah melakukan penelitian dengan judul "*Effect of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction an Intervening Variable at* PT. Alwi Assegaf Palembang". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Alwi Assegaf Palembang. Penelitian ini menggunakan 51 karyawan sebagai sampel penelitian dan menggunakan alat analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah adanya penambahan variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi, serta lokasi dan jumlah sampel penelitian.

6. Kesuma (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Kesuma (2022) yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan

Kerja sebagai Variabel Media pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Jambi" bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung antara motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel 105 karyawan yang bekerja di BTPN Cabang Jambi dan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada penggunaan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel, lokasi penelitian, dan alat analisis data.

7. **Janti *et al.* (2023)**

Janti *et al.* (2023) melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Transformational Leadership and Job Training on Employee Performance at PT. Adira Finance Yogyakarta with Job Satisfaction as an Intervening*" memiliki tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Adira Multifinance Tbk. dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 35 karyawan yang bekerja di PT. Adira Multifinance Tbk. dan menggunakan metode kuantitatif, serta kuesioner sebagai alat

pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah adanya penambahan variabel kompensasi serta lokasi dan jumlah sampel penelitian yang berbeda.

Tabel 2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Fathoni *et al.* (2021)** Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* di Qur'an *Centre* Provinsi Kepulauan Riau JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 5(1), 163-175 **Sampel:** 89 Responden **Alat Analisis:** SEM-PLS dengan *software* Smart PLS Ver. 3.0 **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja:** Indrasari (2017) Kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, kepuasan kerja terhadap gaji, kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap rekan kerja. **Kinerja Karyawan:** Mangkunegara (2013) Kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif.	Kepuasan kerja **berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan
2.	**Rahmadani & Sampeliling (2023)** Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 20(1), 77-86 **Sampel:** 34 Karyawan **Alat Analisis:** SmartPLS 3.0 **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja:** Robbins & Judge (2015) Kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, rekan kerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. **Kinerja Karyawan:** Bangun (2014) Jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerja sama.	Kepuasan kerja berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.5

3.	**Imran (2023)** *The Influence of Organizational Culture, Compensation and Organizational Commitment on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable at* PT. Bank Muamalat Indonesia Makassar *Branch* Scientia Human Capital and Organizational Behavior, 2(1), 1-13 **Sampel:** 92 Responden **Alat Analisis:** *Smart* PLS **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja:** Herzberg (2005) *Psychological satisfaction, social satisfaction, physical satisfaction, and financial satisfaction.* **Kinerja Karyawan:** Bernardin & Russell (2003) *Quality of work, quantity, timeliness, cost-effectiveness and individual relationships.*	Kepuasan kerja berpengaruh **signifikan** terhadap kinerja karyawan
4.	**Siagian *et al.* (2022)** *The Role of Organizational Military Behaviour in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Culture on the Performance of Military Personnel of KODAM XXX* Quality – Access to Success, *23(191), 1-9.* **Sampel:** 1.214 Responden **Alat Analisis:** SEM-PLS **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja:** Kreitner & Kinicki (2010) *Fulfillment off needs, difference, value attainment, fairness, genetic component.* **Kinerja Karyawan:** Mathis *et al.* (2017) *Consisting of result quantity, result quality, timeliness and results, attendance.*	Kepuasan kerja **tidak memiliki pengaruh** terhadap kinerja karyawan
5.	**Yusuf (2021)** *Effect of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction an Intervening Variable at* PT. Alwi Assegaf Palembang Management, Business, and Accounting (MBIA), 20(1), 18-31. **Sampel:** 51 Karyawan **Alat Analisis:** Smart PLS **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja:** Greenberg (2015) *Salary, work itself, promotion, attitude of supervisor/supervision, co-workers.* **Kinerja Karyawan:** Robbins (2016) *Work quantity, quality of work, punctuality, effectiveness, independence.*	Kepuasan kerja berpengaruh **tidak signifikan** terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.5

6.	**Kesuma (2022)** Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Media pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Jambi Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 11(01), 27-37 **Sampel:** 105 Karyawan **Alat Analisis:** *Partial Least Square (PLS)* **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja:** Luthans (2008) Pekerjaan, honor atau gaji, promosi, *supervise* (pengawasan), rekan kerja, lingkungan kerja, organisasi atau perusahaan. **Kinerja Karyawan:** Ivancevich (2007) Kuantitas kerja, kualitas pekerjaan, pengetahuan tentang pekerja, kualitas personnel, kerja sama, dapat dipercaya, dan inisiatif.	Kepuasan kerja berpengaruh **positif** terhadap kinerja karyawan
7.	**Janti *et al.* (2023)** *The Influence of Transformational Leadership and Job Training on Employee Performance at PT. Adira Finance Yogyakarta with Job Satisfaction as an Intervening* Jurnal Mantik, 6(4), 3861-3872. **Sampel:** 35 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja:** Robbins (2002) *Challenging work, appropriate rewards, working conditions, and colleagues.* **Kinerja Karyawan:** Mathis *et al.* (2015) *Quantity, quality, work efficiency, social impact, punctuality, and results.*	Kepuasan Kerja berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 7 penelitian terdahulu sebagai acuan untuk membentuk hubungan antar variabel. Berdasarkan 5 penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, terdapat 2 penelitian yang menyatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Teori kepuasan kerja yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah Indrasari (2017), Robbins & Judge (2015), Herzberg (2005), Kreitner & Kinicki (2010), Greenberg (2015), Luthans (2008), dan Robbins (2002).

Sementara teori kinerja karyawan yang digunakan sebagai acuan yaitu Mangkunegara (2013), Bangun (2014), Bernardin & Russell (2003), Mathis *et al.* (2017), Robbins (2016), Ivancevich (2007), dan Mathis *et al.* (2015). Perbedaanya dengan penelitian terdahulu terletak pada jumlah sampel, lokasi yang diteliti dan adanya penambahan variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi.

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Isrokin & Adriani (2022)

   Isrokin & Adriani (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja pada *Construction & Engineering Department* PetroChina *International* Jabung Ltd Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sampel pada penelitian ini berjumlah 74 responden dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, serta menggunakan metode kuantitatif. Sementara perbedaan dari penelitian terdalulu yaitu adanya penambahan variabel kompensasi, jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian yang berbeda.

2. Hassanah (2023)

Hassanah (2023) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan *Organization Citizenship Behavior* serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan *Organization Citizenship Behavior* baik secara langsung maupun tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal dengan jumlah sampel sebanyak 80 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu penggunaan variabel kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

Perbedaan dari penelitian terdahulu terletak pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.

3. Feri *et al.* (2020)

Feri *et al*. (2020) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja *Technologies*". Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* terhadap karyawan PT. Champion Kurnia Djaja *Technologies.* Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji model yang dihipotesiskan secara statistik dengan bantuan SPSS 19. Sampel yang digunakan sebanyak 98 karyawan kontrak PKWT.

Hasil penelitian Feri *et al.* (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan yaitu penggunaan variabel kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, serta menggunakan alat analisis SPSS. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel penelitian, lokasi penelitian dan adanya penambahan variabel kompensasi.

4. Liansah *et al.* (2022)

   Penelitian Liansah *et al.* (2022) yang berjudul "*Impact of Transformational Leadership and Organizational Culture on The Performance of* PT. Indosaluyu Primajaya*: Job Satisfaction as a Mediation Variable*" memiliki tujuan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosalayu Primajaya. Alat analisis data yang digunakan yaitu model persamaan SEM-PLS dengan jumlah sampel sebanyak 99 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

   Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu penggunaan variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sementara perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu alat analisis data, jumlah sampel dan lokasi penelitian.

5. Zeindra *et al.* (2020)

   Zeindra *et al.* (2020) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi". Penelitian ini bertujuan untuk

mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 129 orang karyawan, serta menggunakan aplikasi PLS untuk analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan terletak pada lokasi penelitian, sampel penelitian, alat analisis data, dan adanya penambahan variabel lain. Sedangkan persamaannya yaitu menggunakan metode kuantitatif dan penggunaan variabel seperti kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

6. Hartanto *et al.* (2021)

Penelitian Hartanto *et al.* (2021) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Hotel Aston Banua)" memiliki tujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Sampel penelitian yang digunakan adalah seluruh karyawan yang berjumlah 40

orang pada Hotel Aston Banua. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner dengan *skala likert* dan menggunakan alat analisis data melalui metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian Hartanto *et al.* (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah variabel yang digunakan seperti kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, serta menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Sementara perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu penggunaan jumlah sampel, lokasi penelitian, dan adanya penambahan variabel.

7. Arifin *et al*. (2020)

Arifin *et al.* (2020) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* di PT. Cemindo Gemilang (Cilegon-Banten)". Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif serta menggunakan sampel penelitian sebanyak 100 responden. Data penelitian dianalisis

menggunakan bantuan *software Smart*PLS versi 3,0. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Perbedaan yang terdapat pada penelitian terdahulu yaitu jumlah sampel, alat analisis data, dan lokasi penelitian. Sementara persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah menggunakan pendekatan kuantitatif dan adanya kesamaan variabel yang digunakan seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan kepemimpinan transformasional.

8. Asriani *et al.* (2020)

Asriani *et al.* (2020) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*". Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Mahakam Berlian Samjaya. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 139 karyawan dengan menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, serta menggunakan pendekatan kuantitatif. Sementara perbedaannya dari penelitian terdahulu terletak pada tempat penelitian, adanya penambahan variabel kompensasi dan jumlah sampel penelitian.

Tabel 2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Isrokin & Adriani (2022)** Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja pada *Construction & Engineering Department* PetroChina *International* Jabung Ltd Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 11(04), 890-903 **Sampel:** 74 Karyawan **Alat Analisis:** *Smart* PLS **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Bass & Riggio (2006) *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* **Kinerja Karyawan:** Bernardin dalam Robbins (2016) Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja. **Kepuasan Kerja:** Luthans (2006) Pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, gaji atau upah, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja.	Kepemimpinan transformasional **tidak berpengaruh** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan
2.	**Hassanah (2023)** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan *Organization Citizenship Behavior* serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 6(2), 123-134. **Sampel:** 80 Karyawan	**Kepemimpinan Transformasional:** Achmad Rustandi (2016) Pengaruh ideal, motivasi, ransangan intelektual, dan pertimbangan yang diadaptasi. **Kinerja Karyawan:** Harahap (2019) Kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama. **Kepuasan Kerja:** Sartika (2014) Gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang	Kepemimpinan transformasional **berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

	Alat Analisis: SEM PLS **Metode:** Kuantitatif	promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja.	
3.	**Feri *et al.* (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* INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia, 4(1), 134-151. **Sampel:** 98 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS 19 **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Yang & Islam (2015) Karisma, visi, motivasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual. **Kinerja Karyawan:** Edison *et al.* (2018) Target pemenuhan jumlah barang, kualitas, tepat waktu, dan taat asas. **Kepuasan Kerja:** Kreitner & Kinicki (2016) *Need fulfillment, discrepancies, value attainment, equity, dispositional/genetic components.*	Kepemimpinan transformasional **berpengaruh positif** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
4.	**Liansah *et al.* (2022)** *Impact of Transformational Leadership and Organizational Culture on The Performance of* PT. Indosaluyu Primajaya*: Job Satisfaction as a Mediation Variable* Dinasti International Journal of Management Science, 4(2), 246-254 **Sampel:** 99 Karyawan **Alat Analisis:** SEM-PLS melalui *Smart* PLS versi 3.2.9 **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Bass *in* Yanto (2020) *Ideal influence, inspirational motivation, attention to individuals.* **Kinerja Karyawan:** Wirawan (2018) *The need for achievement, need for affiliate, the need for power.* **Kepuasan Kerja:** Afandi (2018) *Work, wages, promotion, supervisor, coworkers.*	Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Lanjutan Tabel 2.6

5.	**Zeindra *et al.* (2020)** Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen, 5(2), 335-350 **Sampel:** 129 Karyawan **Alat Analisis:** *Smart Partial Least Squares* (*Smart* PLS) **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Rivai (2007) *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* **Kinerja Karyawan:** Ouyang (2009) *Quantity of work, quality of work, cooperation, target.* **Kepuasan Kerja:** Sewang (2016) *Satisfaction on the job, reward, opportunity to be promoted, supervision, colleagues/partners.*	Kepuasan kerja **tidak berperan** sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan
6.	**Hartanto *et al.* (2021)** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Hotel Aston Banua) Jurnal Bisnis dan Pembangunan, 10(1), 37-61 **Sampel:** 40 Karyawan **Alat Analisis:** *Partial Least Square* (PLS) **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Bass & Avolio (2000) *Individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, idealized influence.* **Kinerja Karyawan:** Mathis & Jackson (2009) Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerja sama. **Kepuasan Kerja:** Luthans (2006) Kepuasan gaji, kepuasan pengawasan, kepuasan promosi, kepuasan pekerjaan itu sendiri, dan kepuasan rekan kerja.	Kepemimpinan transformasional **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja
7.	**Arifin *et al.* (2020)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* di PT. Cemindo Gemilang (Cilegon-Banten) GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Strategi Bisnis, 1(1), 22-33. **Sampel:** 100 Responden	**Kepemimpinan Transformasional:** Pradana *et al.* (2013) *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration.* **Kinerja Karyawan:** Bernardin (2004) Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. **Kepuasan Kerja:** Hariandja (2002)	Kepuasan kerja **memediasi hubungan** antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

	Alat Analisis: *Smart* PLS versi 3.0 **Metode:** Kuantitatif	Gaji atau upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan, promosi, dan lingkungan.	
8.	**Asriani *et al.* (2020)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM*)*, 16(3), 217-234 **Sampel:** 139 Karyawan **Alat Analisis:** SEM melalui program *Linear Structural Relationship* (LISREL) **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** Bass & Avolio (2003) *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* **Kinerja Karyawan:** Bono & Judge (2003) Kualitas kerja, kuantitas, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, hubungan dengan rekan kerja. **Kepuasan Kerja:** Celluci *et al.* (1978) Kepuasan dengan gaji, promosi, rekan kerja, atasan, pekerjaan itu sendiri.	Kepemimpinan transformasional **berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 8 penelitian terdahulu sebagai acuan untuk membentuk hubungan antar variabel. Berdasarkan 5 penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dan terdapat 3 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Bass & Riggio (2006), Achmad Rustandi (2016), Yang & Islam (2015), Bass *in* Yanto (2020), Rivai (2007), Bass & Avolio (2000), Pradana *et al.* (2013), Bass & Avolio (2003). Teori kinerja karyawan yang digunakan adalah

Bernardin dalam Robbins (2016), Harahap (2019), Edison *et al*. (2018), Wirawan (2018), Ouyang (2009), Mathis & Jackson (2009), Bernardin (2004), Bono & Judge (2003). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Luthans (2006), Sartika (2014), Kreitner & Kinicki (2016), Afandi (2018), Sewang (2016), Harindja (2002), dan Celluci *et al*. (1978). Perbedaannya terletak pada jumlah sampel, lokasi yang diteliti dan adanya penambahan variabel lain.

2.2.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Halizah (2023)

   Halizah (2023) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Etos Kerja Islami, Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*". Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh etos kerja Islam, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Sampel yang digunakan berjumlah 55 orang pegawai Bappeda Kota Probolinggo dengan menggunakan sampel jenuh dan sampel *purposive*. Selain itu, analisis data yang digunakan yaitu program SPSS 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan terletak pada program analisis data dan penggunaan variabel seperti variabel kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu terletak pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.

2. Efendi & Yusuf (2021)

Efendi & Yusuf (2021) melakukan penelitian dengan judul "*Influence of Competence, Compensation, and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable in the Environment of Indonesian Professional Certification Authority*". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di lingkungan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pengumpulan data yang dilakukan melalui pengisian kuesioner oleh 134 pegawai BNSP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan yaitu metode penelitian dan variabel yang digunakan seperti variabel kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Sementara

perbedaannya terletak pada jumlah sampel penelitian, program analisis data, dan lokasi penelitian.

3. Idris *et al.* (2020)

   Idris *et al.* (2020) telah melakukan penelitian dengan judul "*The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence from Indonesia*". Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja terhadap kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai pada Perguruan Tinggi Politeknik Negeri di Indonesia. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 155 responden PNS. Selain itu, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) untuk menganalisis data. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

   Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu yaitu variabel kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, serta menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu jumlah sampel, lokasi yang diteliti, dan alat analisis data.

4. Agustina & Sumartik (2022)

   Agustina & Sumartik (2022) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada

IKM Benang di Sidoarjo". Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada IKM Benang di Sidoarjo. Sampel pada penelitian ini melibatkan 50 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu variabel kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.

5. Sari *et al.* (2021)

Sari *et al*. (2021) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Tenaga Kerja Harian Lepas Bagian Bahu Jalan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Rembang)". Tujuan penelitian ini untuk membuktikan apakah terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening.* Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner dan menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang

orang responden. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur melalui program Amos.

Hasil penelitian Sari *et al.* (2021) menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu yaitu variabel kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, serta menggunakan penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian tersebut yaitu program analisis data, lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian.

6. Sugiarti *et al.* (2021)

Sugiarti *et al.* (2021) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto". Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif dengan jumlah sampel 44 orang yang berstatus ASN di UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah penggunaan variabel kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan

kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah sampel, lokasi penelitian dan alat analisis data.

7. Imanuel & Djawoto (2022)

Penelitian yang dilakukan Imanuel & Djawoto (2022) berjudul "*The Effect of Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable*" memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling* jenuh dengan total sampel sebanyak 40 karyawan pada Hotel Pelita Maumere dan menggunakan metode analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Terdapat kesamaan dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu penggunaan variabel kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, serta menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi yang diteliti.

Tabel 2.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis

1.	**Halizah (2023)** Pengaruh Etos Kerja Islami, Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 9(1), 387-394. **Sampel:** 55 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS 23 **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Hasibuan (2017) Kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. **Kinerja Karyawan:** Syaharuddin (2019) Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kemampuan kerja, pengetahuan, dan kreativitas. **Kepuasan Kerja:** Afandi (2018) Pekerjaan, upah, promosi, pengawas, rekan kerja.	Kompensasi terhadap kinerja karyawan **berpengaruh positif** melalui kepuasan kerja
2.	**Efendi & Yusuf (2021)** *Influence of Competence, Compensation, and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable in the Environment of Indonesian Professional Certification Authority* International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 5(3) 2441-2451 **Sampel:** 134 Karyawan **Alat Analisis:** SEM-PLS **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Hasibuan (2012) *Salary, wages, incentive, allowances, facilities.* **Kinerja Karyawan:** Mangkunegara (2012) *Quality work, quantity work, responsibility, collaborate, initiative.* **Kepuasan Kerja:** Mangkunegara (2012) *Employee displacement, level of absence of work, age, employment rate, size of company organization.*	Kompensasi secara tidak langsung **berpengaruh positif** dan **tidak signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
3.	**Idris *et al.* (2020)** *The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence from Indonesia* Entrepreneurship and Sustaunability Issues, 8(2), 735-750. **Sampel:** 155 PNS **Alat Analisis:** *Partial Least Square* (PLS) **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Odunlade (2012) *Salary, incentive, allowance, facilities.* **Kinerja Karyawan:** Jamil & Raja (2011) *Work quantity, work quality.* **Kepuasan Kerja:** Mabaso & Dlamini (2017) *Work itself, cooperation, promotion, supervision.*	Kompensasi **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Lanjutan Tabel 2.7

4.	**Agustina & Sumartik (2022)** Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada IKM Benang di Sidoarjo Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, 4(2), 114-123 **Sampel:** 50 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS versi 22 **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Hasibuan (2017) Gaji, insentif, tunjangan, fasilitas. **Kinerja Karyawan:** Robbins (2006) Jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu. **Kepuasan Kerja:** Wahyudin (2005) Rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan atasan.	Kompensasi **berpengaruh positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
5.	**Sari *et al.* (2021)** Pengaruh Kompensasi, Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Tenaga Kerja Harian Lepas Bagian Bahu Jalan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Rembang) Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen, 3(2), 1-15 **Sampel:** 52 Responden **Alat Analisis:** Program Amos **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Simamora (2018) Upah dan gaji, insentif, tunjangan, fasilitas. **Kinerja Karyawan:** Priansa (2016) Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas, kerja sama. **Kepuasan Kerja:** Hasibuan (2019) Menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja positif, disiplin kerja, prestasi kerja.	Kompensasi **berpengaruh positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
6.	**Sugiarti *et al.* (2021)** Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi, 17(1), 37-45 **Sampel:** 44 karyawan **Alat analisis:** *Smart*PLS 3.0 **Metode:** Kuantitatif	**Kompensasi:** Katidjan *et al.* (2017) Upah, insentif, tunjangan. **Kinerja Karyawan:** Robbins dalam Ghozali (2017) Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, kemampuan bekerja sama. **Kepuasan Kerja:** Hasibuan dalam Habe (2012) Balas jasa yang adil, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan.	Kompensasi **tidak memiliki pengaruh secara langsung** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
7.	**Imanuel & Djawoto (2022)** *The Effect of Compensation on Employee Performance through*	**Kompensasi:** Simamora (2004)	Kompensasi **berpengaruh langsung** terhadap

	Job Satisfaction as Intervening Variable International Conferences of Business and Social Sciences, 2(1), 1400-1411 **Sampel:** 40 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS versi 3.5 **Metode:** Kuantitatif	*Wages and salaries, incentives, allowances, facilities.* **Kinerja Karyawan:** Gomes (2003) *Quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, dependability, cooperation, initiative, personal qualities.* **Kepuasan Kerja:** Luthans (2006) *The job itself, salary, promotion, supervision, co-workers, working conditions.*	kinerja melalui kepuasan kerja

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan referensi dari 7 penelitian terdahulu sebagai acuan untuk membentuk hubungan antar variabel. Terdapat 5 referensi yang menyatakan kompensasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sementara 2 referensi lainnya menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teori kompensasi yang digunakan yaitu Hasibuan (2012, 2017), Odunlade (2012), Simamora (2018), Katidjan *et al.* (2017), dan Simamora (2004), sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Syaharuddin (2019), Mangkunegara (2012), Jamil & Raja (2011), Robbins (2006), Priansa (2016), Robbins dalam Ghozali (2017), Gomes (2003). Sementara teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Afandi (2018), Mangkunegara (2012), Mabaso & Dlamini (2017), Wahyudin (2005), Hasibuan (2019), Hasibuan dalam Habe (2012), Luthans (2006). Perbedaannya terletak pada jumlah sampel dan

lokasi yang diteliti, serta adanya tambahan variabel kepemimpinan transformasional.

2.2.8 Karakteristik Biografi Karyawan

1. Meutia *et al.* (2022)

   Penelitian yang dilakukan Meutia *et al.* (2022) yang berjudul "Pengaruh Usia Karyawan dan Absensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan" bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh usia dan absensi terhadap kinerja karyawan PT. Graha Bumi Hijau. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan berjumlah 350 karyawan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa usia karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Kamelia & Pratiwi (2022)

   Kamelia & Pratiwi (2022) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Tingkat Pendidikan, Usia dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Bima". Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguraikan pengaruh tingkat pendidikan, usia dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Bima. Penelitian ini menggunakan metode asosiatif dan teknik *purposive sampling* dengan jumlah sampel 92 orang pegawai PNS. Hasil yang diperoleh penelitian ini adalah tingkat pendidikan dan usia berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Supriyatna (2020)

Supriyatna (2020) telah melakukan penelitian dengan judul "Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Prima Makmur Rotokemindon". Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh tingkat pendidikan dan masa kerja terhadap kinerja karyawan PT Prima Makmur Rotokemindon. Metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 71 karyawan tetap dengan pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling*. Dalam menganalisis penelitian ini, alat analisis yang digunakan yaitu program SPSS *for windows* versi 23.0. Penelitian ini memberikan hasil bahwa tingkat pendidikan dan masa kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Budiwinarto & Susilowati (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Budiwinarto & Susilowati (2021) berjudul "Analisis Pengaruh Usia dan Status Pernikahan terhadap Kinerja Karyawan PT. Glovin Kebakkramat Kabupaten Karanganyar". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh usia dan status pernikahan terhadap kinerja karyawan pada PT. Glovin Kebakkramat Kabupaten Karanganyar. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif serta menggunakan teknik pengambilan sampel sensus dengan jumlah sampel

80 karyawan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa status pernikahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Putra & Asyfiradayati (2023)

   Penelitian yang dilakukan Putra & Asyfiradayati (2023) berjudul "Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Karyawan Bagian Produksi Benang di PT. Iskandar Indah *Printing Textile* Surakarta" memiliki tujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan di PT. Iskandar Indah *Printing Textile* Surakarta. Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 70 karyawan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara jenis kelamin dengan kinerja karyawan.

6. Sofyan *et al.* (2024)

   Sofyan *et al.* (2024) melakukan penelitian berjudul "Pengaruh *Training*, Masa Kerja dan Kualitas Kerja terhadap Kinerja di *Line* Produksi PT Bumi Indonesia Subur dengan menggunakan Metode Reresi Linear Berganda" memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, masa kerja dan kualitas kerja terhadap kinerja karyawan PT Bumi Indonesia Subur. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel 50 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan mencakup analisis regresi linear berganda, uji asumsi klasik dan uji

statistika. Hasil penelitian Sofyan *et al.* (2024) menunjukkan bahwa masa kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.8 Karakteristik Responden

No.	Identitas Jurnal	Hasil Analisis
1.	**Meutia *et al.* (2022)** Pengaruh Usia Karyawan dan Absensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 3(6), 674-681. **Sampel:** 350 Karyawan **Alat Analisis:** Regresi Linear Berganda **Metode:** Kuantitatif	Usia karyawan **berpengaruh** terhadap kinerja karyawan
2.	**Kamelia & Pratiwi (2022)** Pengaruh Tingkat Pendidikan, Usia dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Bima Jurnal Dimensi, 11(2), 364-385. **Sampel:** 92 Pegawai **Alat Analisis:** SPSS 22 **Metode:** Kuantitatif Asosiatif	Tingkat pendidikan dan usia berpengaruh secara **parsial** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
3.	**Supriyatna (2020)** Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Prima Makmur Rotokemindo Jurnal Manajemen, 10(1), 47-60. **Sampel:** 71 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS 23.0 *for Windows* **Metode:** Kuantitatif	Tingkat pendidikan dan masa kerja berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
4.	**Budiwinarto & Susilowati (2021)** Analisis Pengaruh Usia dan Status Pernikahan terhadap Kinerja Karyawan PT. Glovin Kebakkramat Kabupaten Karanganyar Surakarta Management Journal, 3(1), 1-10. **Sampel:** 80 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS versi 23 **Metode:** Kuantitatif	Status pernikahan **berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.8

5.	**Putra & Asyfiradayati (2023)** Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Karyawan Bagian Produksi Benang di PT. Iskandar Indah *Printing Textile* Surakarta Jurnal Ners, 7(1), 594-598. **Sampel:** 70 Karyawan **Alat Analisis:** Analisis Univariat dan Bivariat **Metode:** Kuantitatif	Jenis kelamin berpengaruh **signifikan** terhadap kinerja karyawan
6.	**Sofyan *et al.* (2024)** Pengaruh *Training*, Masa Kerja dan Kualitas Kerja terhadap Kinerja di *Line* Produksi PT Bumi Indonesia Subur dengan menggunakan Metode Reresi Linear Berganda Jurnal Sekretari, 11(1), 12-23. **Sampel:** 50 Karyawan **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	Masa kerja berpengaruh secara **signifikan** terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mengacu pada 6 penelitian terdahulu untuk membangun hubungan antara karakteristik responden dan variabel. Berdasarkan 6 penelitian tersebut menyimpulkan bahwa usia, tingkat pendidikan, masa kerja, status pernikahan dan jenis kelamin secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 2.9 Teori Rujukan Kepemimpinan Transformasional (X_1)

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1.	Silaban & Siregar (2023)	Robbins & Judge (2017)	Kharisma, motivasi inspiratif, perhatian yang individual, stimulasi intelektual.	Penelitian ini menggunakan teori dari Bass & Riggio (2006) *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation,*
2.	Hilton *et al.* (2021)	Bass (1985)	*Idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation and individualized consideration.*	

3.	Sriastuti & Suryadi (2023)	Yukl (2010)	*Charismatic, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.*	*individualized consideration.* Teori Bass & Riggio (2006) dipilih karena teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.
4.	Isrokin & Adriani (2022)	Bass & Riggio (2006)	*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.*	
5.	Hargyatni *et al.* (2022)	Robbins (2010)	Karisma, komunikasi inspirasional, kepemimpinan yang mendukung, stimulasi intelektual.	
6.	Djuraidi & Laily (2020)	Yukl (2005)	Pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual.	
7.	Pariesti & Christa (2022)	Wang & Huan (2009)	*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.*	
8.	Wibisono *et al.* (2022)	Wijayanto (2012)	*Charisma, inspirational, individualized consideration, intellectual stimulation.*	
9.	Hafidz & Noviyati (2022)	Nourthouse (2013)	*Charismatic leadership, intellectual motivation, individualized consideration.*	
10.	Siregara *et al.* (2023)	Robbins & Judge (2017)	Sikap memberi pengaruh idealisme, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan motivasi inspiratif.	
11.	Prayekti & Pangestu (2022)	Robbins & Judge (2013)	Kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian individual.	
12.	Yusuf (2023)	Bass & Avolio (1995)	*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.*	
13.	Fatimah (2022)	Bass & Avolio (1997)	*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.*	

14.	Hendriawan & Nurjanah (2024)	Khan *et al.* (2016)	*Ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.*	
15.	Hassanah (2023)	Achmad Rustandi (2016)	Pengaruh ideal, motivasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang diadaptasi.	
16.	Feri *et al.* (2020)	Yang & Islam (2015)	Karisma, visi, motivasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual.	
17.	Liansah *et al.* (2022)	Bass *in* Yanto (2020)	*Ideal influence, inspirational motivation, attention to individuals.*	
18.	Zeindra *et al.* (2020)	Rivai (2007)	*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.*	
19.	Hartanto *et al.* (2021)	Bass & Avolio (2000)	*Individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, idealized influence.*	
20.	Arifin *et al.* (2020)	Pradana *et al.* (2013)	*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration.*	
21.	Asriani *et al.* (2020)	Bass & Avolio (2003)	*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration.*	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Variabel kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam kerangka teori dan definisi operasional yaitu teori Bass & Ringgo (2006). Dalam teori Bass & Riggio (2006) disebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki beberapa indikator yaitu, *idealized influence, inspirational motivation, intellectual motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* Teori dipilih karena banyak penelitian

sebelumnya yang menggunakan teori Bass & Riggio (2006) sebagai referensi.

Tabel 2.10 Teori Rujukan Kompensasi (X_2)

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1.	Endrekson (2023)	Hasibuan (2015)	Penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan ketersediaan perusahaan, serikat buruh, produktivitas, kerja karyawan, pemerintah dengan UUD, biaya hidup, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, serta jenis dan sifat pekerjaan.	Penelitian ini menggunakan teori dari Simamora (2004) Upah dan gaji, insentif, tunjangan, fasilitas. Teori Simamora (2004) dipilih karena teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.
2.	Dahlia & Fadli (2022)	Hasibuan (2016)	Gaji, upah, insentif, tunjangan, fasilitas.	
3.	Asroti *et al.* (2022)	Simamora (2014)	Gaji, fasilitas, tunjangan.	
4.	Rojikinnor *et al.* (2022)	Tua (2007)	*Salaries, wages, bonuses, incetives and different advantages, along with health insurance, vacation allowances, food allowances, leave pay.*	
5.	Pradnyana *et al.* (2023)	Simamora (2014)	Upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas.	
6.	Srutiningsih *et al.* (2023)	Rivai & Sagala (2013)	Kompensasi finansial berupa gaji, insentif, komisi dan rekreasi, asuransi dana pension serta kompensasi *non* finansial berupa pujian, penghargaan, pengakuan dan cuti kerja.	
7.	Nu'em & Sitohang (2023)	Dessler (2015)	Gaji pokok, tunjangan, insentif.	

Lanjutan Tabel 2.10

8.	Syah *et al.* (2023)	Simamora (2004)	Upah dan gaji, insentif, tunjangan, fasilitas.	
9.	Nugroho *et al.* (2023)	Rivai & Sagala (2011)	Upah dan gaji, loyalitas, keadilan, dan penghargaan.	
10.	Dinata & Talim (2022)	Mondy & Noe (2017)	Kompensasi finansial (gaji, tunjangan atau upah) dan kompensasi non-finansial (rasa nyaman, keamanan, keleluasaan dalam mengembangkan ide persaingan yang sehat).	
11.	Lawren *et al.* (2023)	Sedarmayanti (2014)	Gaji, bonus, insentif, asuransi, keamanan, dan hari libur kerja.	
12.	Iriani *et al.* (2023)	Dessler (2007)	*Salary, bonuses, and allowances.*	
13.	Saputra (2022)	Hasibuan (2017)	Gaji, upah, insentif, tunjangan dan fasilitas.	
14.	Nabila (2022)	Simamora (2004)	Gaji atau upah, insentif, tunjangan dan lingkungan kerja.	
15.	Herdiyana *et al.* (2022)	Affandi (2018)	Gaji dan upah, insentif, tunjangan, fasilitas.	
16.	Halizah (2023)	Hasibuan (2017)	Kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.	
17.	Efendi & Yusuf (2021)	Hasibuan (2012)	*Salary, wages, incentive, allowances, facilities.*	
18.	Idris *et al.* (2020)	Odunlade (2012)	*Salary, incentive, allowance, facilities.*	
19.	Agustina & Sumartik (2022)	Hasibuan (2017)	Gaji, insentif, tunjangan, fasilitas.	
20.	Sari *et al.* (2021)	Simamora (2018)	Upah dan gaji, insentif, tunjangan, fasilitas.	
21.	Sugiarti *et al.* (2021)	Katidjan *et al.* (2017)	Upah, insentif, tunjangan.	
22.	Imanuel & Djawoto (2022)	Simamora (2004)	*Wages and salaries, incentives, allowances, facilities.*	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Penggunaan teori Simamora (2004) pada variabel kompensasi yang akan digunakan dalam kerangka teori dan definisi operasional. Simamora

(2004) menjelaskan bahwa kompensasi memiliki indikator diantaranya, upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Teori Simamora (2004) dipilih karena teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.

Tabel 2.11 Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y)

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1.	Silaban & Siregar (2023)	Sudaryo *et al.* (2018)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerjasama.	Penelitian ini menggunakan teori dari Bernardin & Russell (1993) *Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact.* Teori Bernardin & Russell (1993) dipilih karena teori tersebut sering digunakan pada penelitian terdahulu.
2.	Hilton *et al.* (2021)	Khajeh (2018)	*Financial performance, shareholder return, the product/service market performance.*	
3.	Sriastuti & Suryadi (2023)	Mathis & Jackson (2006)	Kualitas hasil, kuantitas hasil, ketepatan waktu, kehadiran bekerja.	
4.	Isrokin & Adriani (2022)	Bernardin dalam Robbins (2016)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja.	
5.	Hargyatni *et al.* (2022)	Mathis & Jackson (2016)	Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama.	
6.	Djuraidi & Laily (2020)	Gomes (2000)	*Quantity of work, quality of work, creativeness, cooperation, dependability, initiative, personality quality.*	
7.	Pariesti & Christa (2022)	Robbins & Judge (2009)	Kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja.	
8.	Endrekson (2023)	Bintoro & Daryoto (2020)	Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.	
9.	Dahlia & Fadli (2022)	Faisal Amir (2015)	Kehadiran, partisipasi kerja, keefektifan, ketelitian, kepuasan kerja.	

10.	Asroti *et al*. (2022)	Sudarmanto (2009)	Kualitas, kuantitas, efisiensi kerja, kerja sama antara karyawan.	
11.	Rojikinnor *et al.* (20220	Bernardin & Russell (1993)	*Quality, quantity, cost effectiveness, need for supervisor, and interpersonal impact.*	
12.	Pradnyana *et al.* (2023)	Robbins (2006)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.	
13.	Srutiningsih *et al.* (2023)	Mangkunegara (2017)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, keterandalan, dan sikap karyawan.	
14.	Nu'em & Sitohang (2023)	Robbins (2016)	Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, kemandirian.	
15.	Syah *et al.* (2023)	Mangkunegara (2017)	Kualitas pekerjaan, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, tanggung jawab.	
16.	Fathoni *et al.* (2021)	Mangkunegara (2013)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif.	
17.	Rahmadani & Sampeliling (2023)	Bangun (2014)	Jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerja sama.	
18.	Imran (2023)	Bernardin & Russell (2003)	*Quality of work, quantity, timeliness, cost-effectiveness and individual relationships.*	
19.	Siagian *et al.* (2022)	Mathis *et al.* (2017)	*Consisting of result quantity, result quality, timeliness and results, attendance.*	
20.	Yusuf (2021)	Robbins (2016)	*Work quantity, quality of work, punctuality, effectiveness, independence.*	
21.	Kesuma (2022)	Ivancevich (2007)	Kuantitas kerja, kualitas pekerjaan, pengetahuan tentang pekerja, kualitas personnel, kerja sama, dapat dipercaya, dan inisiatif.	
22.	Hassanah (2023)	Harahap (2019)	Kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama.	

23.	Feri *et al.* (2020)	Edison *et al.* (2018)	Target pemenuhan jumlah barang, kualitas, tepat waktu, dan taat asas.	
24.	Liansah *et al.* (2022)	Wirawan (2018)	*The need for achievement, need for affiliate, the need for power.*	
25.	Zeindra *et al.* (2020)	Ouyang (2009)	*Quantity of work, quality of work, cooperation, target.*	
26.	Hartanto *et al.* (2021)	Mathis & Jackson (2009)	Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerja sama.	
27.	Arifin *et al.* (2020)	Bernardin (2004)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.	
28.	Asriani *et al.* (2020)	Bono & Judge (2003)	Kualitas kerja, kuantitas, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, hubungan dengan rekan kerja.	
29.	Halizah (2023)	Syaharuddin (2019)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kemampuan kerja, pengetahuan, dan kreativitas.	
30.	Efendi & Yusuf (2021)	Mangkunegara (2012)	*Quality work, quantity work, responsibility, collaborate, initiative.*	
31.	Idris *et al.* (2020)	Jamil & Raja (2011)	*Work quantity, work quality.*	
32.	Agustina & Sumartik (2022)	Robbins (2006)	Jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu.	
33.	Sari *et al.* (2021)	Priansa (2016)	Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas, kerja sama.	
34.	Sugiarti *et al.* (2021)	Robbins dalam Ghozali (2017)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, kemampuan bekerja sama.	

35.	Imanuel & Djawoto (2022)	Gomes (2003)	*Quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, dependability, cooperation, initiative, personal qualities.*	
36.	Janti *et al.* (2023)	Mathis *et al.* (2015)	*Quantity, quality, work efficiency, social impact, punctuality, and results.*	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Penggunaan teori Bernardin dan Russell (1993) pada variabel kinerja karyawan yang digunakan dalam kerangka teori dan definisi operasional. Teori Bernardin dan Russell (1993) menjelaskan bahwa kinerja karyawan memiliki indikator diantaranya, *quality*, *quantity*, *timeliness, cost effectiveness, need for supervision,* dan *interpersonal impact.* Teori Bernardin & Russell (1993) dipilih karena penelitian sebelumnya sering menggunakan teori tersebut sebagai acuan dalam penelitian.

Tabel 2.12 Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Z)

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1.	Wibisono *et al.* (2022)	Nurbahar (2015)	Pekerjaan itu sendiri, pengawas (supervisi), rekan kerja, kesempatan promosi, kondisi kerja.	Penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2006) Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Teori Luthans (2006) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada
2.	Hafidz & Noviyati (2022)	Smith (2006)	Saran dan prasarana pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, kesesuaian gaji dengan pekerjaan, kesesuaian gaji dengan harapan, kesesuaian gaji dengan kebutuhan hidup, sikap karyawan terhadap kebijakan atasan, sikap karyawan terhadap kemampuan atasan, perilaku pegawai	

			terhadap perilaku atasannya, kesempatan naik jabatan untuk karyawan, kesesuaian jabatan pekerjaan dengan kemampuan karyawan, ketentuan promosi, rekan kerja yang saling membantu, perilaku pekerja kepada rekan kerjanya, rekan kerja yang mempunyai rasa bertanggung jawab.	penelitian terdahulu.
3.	Siregara *et al.* (2023)	Robbins & Judge (2017)	Sikap senang terhadap pekerjaan itu sendiri, hormat dan taat terhadap atasan, relasi baik dengan teman sekerja, mendapat gaji atau upah dan promosi yang wajar.	
4.	Prayekti & Pangestu (2022)	Robbins & Judge (2015)	Kepuasan dengan sikap atasan, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan dengan gaji, serta kepuasan atas promosi.	
5.	Yusuf (2023)	Spector (2018)	Gaji atau upah, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, peraturan atau prosedur, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi.	
6.	Fatimah (2022)	Luthans (2011)	Gaji atau upah pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, pengawasan.	
7.	Hendriawan & Nurjanah (2024)	Okpara & Wynn (2008)	*Supervision, co-workers, pay, opportunities for promotion, work.*	
8.	Nugroho *et al.* (2023)	As'ad (2004)	Faktor fisik, faktor psikologi, dan faktor sosial.	
9.	Dinata & Talim (2022)	Munandar (2011)	Jenis dan posisi jabatan pekerjaan, sistem penggajian dan jumlah gaji, kesesuaian gaji, partner kerja, dan kondisi pekerjaan.	

10.	Lawren *et al.* (2023)	Rivai (2011)	Pekerjaan itu sendiri, gaji, pengawasan, promosi, rekan kerja.	
11.	Iriani *et al.* (2023)	Priansah (2011)	*Payments, such as salaries and wages, the work itself, job promotions, supervision of colleagues.*	
12.	Saputra (2022)	Affandi (2018)	Pekerjaan, upah, promosi, pengawas dan rekan kerja.	
13.	Nabila (2022)	Sharma (2016)	Tugas pokok dan fungsi kerja, supervisi oleh pemimpin, kesempatan untuk maju, rekan kerja, dan kondisi kerja.	
14.	Herdiyana *et al.* (2022)	Affandi (2018)	Gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, komunikasi.	
15.	Fathoni *et al.* (2021)	Indrasari (2017)	Kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, kepuasan kerja terhadap gaji, kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap rekan kerja.	
16.	Rahmadani & Sampeliling (2023)	Robbins & Judge (2015)	Kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, rekan kerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.	
17.	Imran (2023)	Herzberg (2005)	*Psychological satisfaction, social satisfaction, physical satisfaction, and financial satisfaction.*	
18.	Siagian *et al.* (2022)	Kreitner & Kinicki (2010)	*Fulfillment off needs, difference, value attainment, fairness, genetic component.*	
19.	Yusuf (2021)	Greenberg (2015)	*Salary, work itself, promotion, attitude of supervisor/supervision, co-workers.*	
20.	Kesuma (2022)	Luthans (2008)	Pekerjaan, honor atau gaji, promosi, *supervise* (pengawasan), rekan	

			kerja, lingkungan kerja, organisasi atau perusahaan.	
21.	Isrokin & Adriani (2022)	Luthans (2006)	Pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, gaji atau upah, pengawasan, rekan kerja dan kondisi kerja.	
22.	Hassanah (2023)	Sartika (2014)	Gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja.	
23.	Feri *et al.* (2020)	Kreitner & Kinicki (2016)	*Need fulfillment, discrepancies, value attainment, equity, dispositional/genetic components.*	
24.	Liansah *et al.* (2022)	Afandi (2018)	*Work, wages, promotion, supervisor, coworkers.*	
25.	Zeindra *et al.* (2020)	Sewang (2016)	*Satisfaction on the job, reward, opportunity to be promoted, supervision, colleagues/partners.*	
26.	Hartanto *et al.* (2021)	Luthans (2006)	Kepuasan gaji, kepuasan pengawasan, kepuasan promosi, kepuasan pekerjaan itu sendiri, dan kepuasan rekan kerja.	
27.	Arifin *et al.* (2020)	Hariandja (2002)	Gaji atau upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan, promosi, dan lingkungan.	
28.	Asriani *et al.* (2020)	Celluci *et al.* (1978)	Kepuasan dengan gaji, promosi, rekan kerja, atasan, pekerjaan itu sendiri.	
29.	Halizah (2023)	Afandi (2018)	Pekerjaan, upah, promosi, pengawas, rekan kerja.	
30.	Efendi & Yusuf (2021)	Mangkunegara (2012)	*Employee displacement, level of absence of work, age, employment rate, size of company organization.*	

31.	Idris *et al.* (2020)	Mabaso & Dlamini (2017)	*Work itself, cooperation, promotion, supervision.*	
32.	Agustina & Sumartik (2022)	Wahyudin (2005)	Rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan atasan.	
33.	Sari *et al.* (2021)	Hasibuan (2019)	Menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja positif, disiplin kerja, prestasi kerja.	
34.	Sugiarti *et al.* (2021)	Hasibuan dalam Habe (2012)	Balas jasa yang adil, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan.	
35.	Imanuel & Djawoto (2022)	Luthans (2006)	*The job itself, salary, promotion, supervision, co-workers, working conditions.*	
36.	Janti *et al.* (2023)	Robbins (2002)	*Challenging work, appropriate rewards, working conditions, and colleagues.*	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Dari beberapa indikator kepuasan kerja diatas, peneliti menggunakan indikator dari teori Luthans (2006) yang digunakan pada kerangka teori dan definisi operasional. Teori Luthans (2006) memiliki beberapa indikator, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Teori ini dipilih karena merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pada hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Silaban & Siregar (2023), Hilton *et al.* (2021), Sriastuti & Suryadi (2023), Hargyatni *et al.* (2022), Djuraidi & Laily (2020), penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Isrokin & Adriani (2022) dan Pariesti & Christa (2022) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan penelitian terdahulu diantaranya yaitu Robbins & Judge (2017), Bass (1985), Yukl (2010), Bass & Riggio (2006), Robbins (2010), Yukl (2005), Wang & Huan (2009). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian terdahulu, yaitu teori dari Sudaryo *et al.* (2018), Khajeh (2018), Mathis & Jackson (2006, 2016), Bernardin (2016), Gomes (2000), Robbins & Judge (2009).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H1: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.*

2.3.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan bentuk pendapatan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan atau jasa yang mereka berikan kepada perusahaan. Pada hipotesis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yang dilakukan oleh Endrekson (2023), Dahlia & Fadli (2022), Asroti *et al.* (2022), Srutiningsih *et al.* (2023), Syah *et al.* (2023) penelitian tersebut menjelaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian terdahulu yang dilakukan Nu'em & Sitohang (2023) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan Rojikinnor *et al.* (2022) dan Pradnyana *et al.* (2023) menunjukkan hasil kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori kompensasi yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Hasibuan (2015), Hasibuan (2016), Simamora (2014), Tua (2007), Simamora (2014), Rivai & Sagala (2013), Dessler (2015) dan Simamora (2004). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah Bintoro & Daryato (2020), Faisal Amir (2015),

Sudarmanto (2009), Bernardin & Russell (1993), Robbins (2006), Mangkunegara (2017), Robbins (2016), dan Mangkunegara (2017).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, peneliti dapat menyimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan.

H2: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan.*

2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional memberikan arah yang jelas dan inspiratif kepada karyawan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa terlibat dalam mencapai tujuan yang bermakna dalam perusahaan. Pada hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu diantaranya, Wibisono *et al*. (2022), Hafidz & Noviyati (2022), Siregara *et al*. (2023), Yusuf (2023), Fatimah (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Prayekti & Pangestu (2022) dan Hendriawan & Nurjanah (2024) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Wijayanto (2012), Northouse (2013), Robbins & Judge (2017), Robbins & Judge (2013), Bass dan Avolio (1995,

1997), Khan *et al.* (2016). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah Nurbahar (2015), Smith (2006), Robbins & Judge (2017, 2015), Spector (2018), Luthans (2011), Okpara & Wynn (2008).

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

H3: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.*

2.3.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi memainkan peran penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan imbalan yang sepadan dengan pekerjaan yang mereka lakukan, maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pada hipotesis kompensasi terhadap kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nugroho *et al.* (2023), Dinata & Talim (2022), Lawren *et al.* (2023), Nabila (2022), Herdiyana *et al.* (2022) memberikan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iriani *et al.* (2023) dan Saputra (2022) memberikan hasil bahwa terdapat pengaruh negatif antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Teori kompensasi yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Rivai & Sagala (2011), Mondy & Noe (2017), Sedarmayanti (2014), Dessler (2007), Hasibuan (2017), Simamora (2004), Affandi (2018). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu As'ad (2004), Munandar (2011), Rivai (2011), Priansah (2011), Sharma (2016), Affandi (2018).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja.

H4: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja.*

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, terdedikasi, dan berkinerja tinggi (Linando, 2021). Kepuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk berusaha mencapai tujuan perusahaan. Pada hipotesis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan diantaranya yaitu Fathoni *et al.* (2021), Rahmadani & Sampeliling (2023), Imran (2023), Kesuma (2022), Janti *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Siagian *et al.* (2022)

dan Yusuf (2021) memberikan hasil bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya adalah Indrasari (2017), Robbins & Judge (2015), Herzberg (2005), Kreitner & Kinicki (2010), Greenberg (2015), Luthans (2008), dan Robbins (2002). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Mangkunegara (2013), Bangun (2014), Bernardin & Russell (2003), Mathis *et al.* (2017), Robbins (2016), Ivancevich (2007), dan Mathis *et al.* (2015).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H5: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.*

2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu diantaranya Hassanah (2023), Feri *et al.* (2020), Liansah *et al.* (2022), Arifin *et al*. (2020), Asriani *et al.* (2020). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan pada penelitian Isrokin & Adriani (2022), Zeindra *et al.* (2020), dan Hartanto *et al.* (2021) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah Bass & Riggio (2006), Achmad Rustandi (2016), Yang & Islam (2015), Bass *in* Yanto (2020), Rivai (2007), Bass & Avolio (2000), Pradana *et al.* (2013), Bass & Avolio (2003). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Bernardin dalam Robbins (2016), Harahap (2019), Edison *et al.* (2018), Wirawan (2018), Ouyang (2009), Mathis & Jackson (2009), Bernardin (2004), Bono & Judge (2003). Sementara untuk teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Luthans (2006), Sartika (2014), Kreitner & Kinicki (2016), Afandi (2018), Sewang (2016), Harindja (2002), dan Celluci *et al*. (1978).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.3.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Karyawan yang merasa puas bahwa kompensasi mereka sebanding dengan kontribusi mereka cenderung merasa puas, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pada hipotesis kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu diantaranya Halizah (2023), Efendi & Yusuf (2021), Agustina & Sumartik (2022), Sari *et al.* (2021), Imanuel & Djawoto (2022) memberikan hasil bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan Idris *et al.* (2020) dan Sugiarti *et al.* (2021) menyimpulkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Teori kompensasi yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya yaitu Hasibuan (2012), Hasibuan (2017), Odunlade (2012), Simamora (2018), Katidjan *et al.* (2017), dan Simamora (2004). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Syaharuddin (2019), Mangkunegara (2012), Jamil & Raja (2011), Robbins (2006), Priansa (2016), Robbins dalam Ghozali (2017), Gomes (2003). Sementara teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Afandi (2018), Mangkunegara (2012), Mabaso & Dlamini (2017), Wahyudin (2005), Hasibuan (2019), Hasibuan dalam Habe (2012), Luthans (2006).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H7: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.*

2.4 Kerangka Pikir

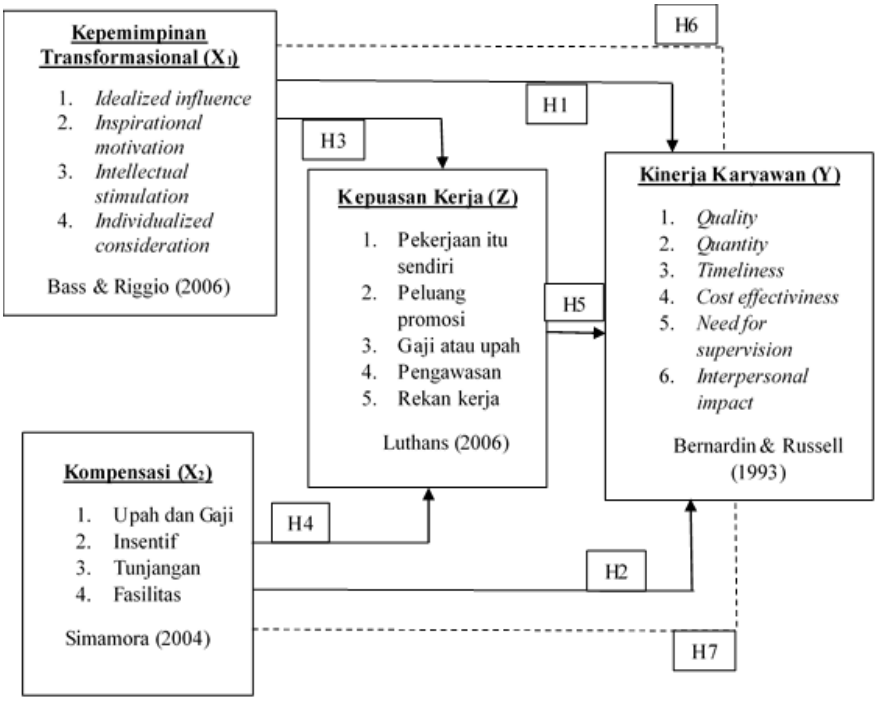
Menurut Sekaran & Bougie (2013) kerangka teoritis adalah dasar yang digunakan dalam proyek suatu penelitian. Kerangka pikir dalam penelitian ini akan menjelaskan mengenai pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Indikator yang digunakan didasarkan pada teori para ahli yang digunakan pada penelitian terdahulu.

Sumber Penelitian terdahulu:

1. X_1 – Y = Silaban & Siregar (2023), Hilton *et al.* (2021), Sriastuti & Suryadi (2023), Isrokin & Adriani (2022), Hargyatni *et al.* (2022), Djuraidi & Laily (2020), Pariesti & Christa (2022).
2. X_2 – Y = Endrekson (2023), Dahlia & Fadli (2022), Asroti *et al.* (2022), Rojikinnor *et al.* (2022), Pradnyana *et al.* (2023), Srutiningsih *et al.* (2023), Nu'em & Sitohang (2023), Syah *et al*. (2023).
3. X_1 – Z = Wibisono *et al.* (2022), Hafidz & Noviyati (2022), Siregara *et al.* (2023), Prayekti & Pangestu (2022), Yusuf (2023), Fatimah (2022), Hendriawan & Nurjanah (2024).

4. X_2 – Z = Nugroho *et al.* (2023), Dinata & Talim (2022), Lawren *et al.* (2023), Iriani *et al.* (2023), Saputra (2022), Nabila (2022), Herdiyana *et al.* (2022).
5. Z – Y = Fathoni *et al.* (2021), Rahmadani & Sampeliling (2023), Imran (2023), Siagian *et al*. (2022), Yusuf (2021), Kesuma (2022).
6. X_1 – Y – Z = Isrokin & Adriani (2022), Hassanah (2023), Feri *et al*. (2020), Liansah *et al.* (2022), Zeindra *et al.* (2020), Hartanto *et al*. (2021), Arifin *et al.* (2020), Asriani *et al*. (2020).
7. X_2 – Y – Z = Halizah (2023), Efendi & Yusuf (2021), Idris *at al.* (2020), Agustina *et al.* (2022), Sari *et al.* (2021), Sugiarti *et al.* (2021), Imanuel & Djawoto (2022).

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu dan teori yang digunakan, maka terbentuklah kerangka pikir untuk penelitian ini pada Gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Sumber: Data Primer, diolah Tahun 2024

Keterangan:

1. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kompensasi (X_2).
2. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).
3. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah kepuasan Kerja (Z).

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran & Bougie (2013) hipotesis merupakan pernyataan sementara yang dirumuskan untuk dilakukan pengujian dan dapat memprediksi temuan dari suatu data empiris. Dengan pengujian hipotesis dan

mengkonfirmasi dugaan-dugaan mengenai hubungan antar variabel, maka diharapkan solusi untuk masalah yang dihadapi dapat ditemukan. Beberapa hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H1: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan*.

H2: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan*.

H3: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja*.

H4: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja*.

H5: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*.

H6: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja*.

H7: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja*.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Menurut Creswell (2009) penelitian kuantitatif adalah sarana yang digunakan untuk menguji teori objektif dengan cara menguji hubungan antar variabel. Variabel-variabel tersebut diukur dengan instrumen penelitian, sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik. Sementara Sugiyono (2019) berpendapat bahwa metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang didasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditentukan. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik sensus dan instrumen penelitian bertujuan untuk membuktikan hipotesis yang telah diterapkan.

Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2017) kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Sementara Sekaran & Bougie (2013) berpendapat bahwa kuesioner merupakan kumpulan pertanyaan tertulis yang telah dirancang sebelumnya, dimana responden akan memberikan jawaban mereka. Dalam penelitian ini pembagian kuesioner dilakukan pada karyawan PT. Adi Satria Abadi.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan pengelolaan kulit yaitu PT. Adi Satria Abadi yang beralamat di Dusun Banyakan, Kel. Sitimulyo, Kec. Piyungan, Kab. Bantul, D.I Yogyakarta.

3.2.1 Profil Perusahaan

PT. Adi Satria Abadi atau yang lebih dikenal dengan sebutan PT. ASA merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri perkulitan. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 26 Juli 1994 oleh Bapak Subiyono, B.Sc, Bapak Diyono Hening Sasmito, B.Sc, dan Ibu M. Difalik Tantowiyah. Dalam usia yang masih tergolong muda, dengan berbekal tekad dan semangat serta pengalaman bertahun-tahun dalam bidang pengelolaan kulit maka sekarang PT. ASA bisa menjadi perusahaan yang diperhitungkan dikancah industri perkulitan dunia. Hal ini terbukti dengan kapasitas, produksi dan pemasaran yang terus meningkat sehingga dapat mengekspor produknya ke luar negeri.

Awal berdirinya PT. Adi Satria Abadi dilakukan dengan menyewa tempat dibeberapa daerah. PT. ASA menyewa di Kompleks LIK Maguwoharjo yang dipakai untuk perkantoran. Sedangkan untuk proses basah, PT. ASA menyewa tempat dan peralatan di CV. Bengawan Solo di Surakarta, Jawa Tengah. Produk-produk yang dihasilkan berupa kulit untuk bahan busana (*garment*) dari kulit domba dan untuk atasan sepatu (*upper shoes*) dari kulit kambing. Seiring berjalannya waktu dan permintaan pasar

yang semakin meningkat, sehingga menuntut perusahaan untuk bisa mempunyai tempat sendiri guna proses pengelolaan kulit. Untuk itu perusahaan membangun pabrik yang berlokasi di Kawasan Industri Dusun Banyakan, Sitimulyo, Piyungan, Bantul, Yogyakarta. Pabrik ini dibangun pada tahun 2002 dan mulai beroperasi dari tahun 2003 sampai sekarang.

PT. Adi Satria Abadi memiliki dua lokasi produksi. Bagian perusahaan yang mengelola kulit lembaran berlokasi di Dusun Banyakan, Kel. Sitimulyo, Kec. Piyungan, Kab. Bantul, D.I Yogyakarta. Sedangkan bagian perusahaan yang menangani pembuatan sarung tangan berlokasi di Jalan Laksada Adisucipto KM. 11, Dusun Sidokerto RT. 03 / RW. 01, Purwomartani, Kalasan, Sleman, D.I Yogyakarta.

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2024

3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT. Adi Satria Abadi memiliki Visi sebagai berikut:

"Menjadi perusahaan penyamak kulit yang terbaik dalam hal produktivitas, mutu, penyerahan, harga, keselamatan, moral, lingkungan dan fleksibilitas".

Adapun misi PT. ASA yaitu:

1. Memproduksi *finished leather* yang berkualitas dan mampu bersaing di pasaran dunia.
2. Menjadikan perusahaan yang *clean production.*
3. Berwawasan sosial dan lingkungan yang sehat.

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2024

3.2.3 Struktur Perusahaan

Berikut merupakan struktur organisasi di PT. Adi Satria Abadi:

1. Direksi, terdiri dari:
   a. Direktur : Subiyono
   b. Wakil Direktur : Diyono Hening Sasmito
2. Pemimpin, terdiri dari:
   a. General Manager : Budi Purwoko
   b. Manager : Andi Kusumarendra
   c. Asisten Manager Produksi : Dwiyono
   d. Asisten Manager Keuangan : Astri Kiswarindi, S.E

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2024

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi menurut Creswell (2009) merupakan suatu kelompok individu yang memiliki karakteristik sama dan relatif serupa. Sementara itu menurut Sekaran dan Bougie (2013) populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal menarik yang ingin diselidiki peneliti. Karyawan PT. Adi Satria Abadi berjumlah 200 karyawan yang terdiri dari 30 karyawan pihak manajemen dan *supervisor*, serta 170 karyawan pada divisi produksi PT. ASA. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu

seluruh karyawan pada divisi produksi PT. ASA yang berjumlah 170 karyawan.

3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan teknik pengambilan sensus. Menurut Sugiyono (2019) sensus atau *sampling total* adalah teknik pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel.

3.3.3 Sampel Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, beberapa namun tidak semua, elemen populasi dijadikan sampel. Sementara menurut Sugiyono (2017) menegaskan bahwa sampel mencerminkan ukuran dan ciri populasi. Sehingga hanya karyawan tertentu saja yang dimasukkan ke dalam sampel. Pada penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 135 karyawan divisi produksi pada PT. Adi Satria Abadi. Bagian produksi pada PT. ASA ini terdiri dari produksi bahan baku, produksi basah, produksi kering, dan *finishing*.

3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017) variabel adalah suatu atribut, sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan variabel menurut Creswell (2009) merupakan karakteristik yang berasal dari individu yang dapat diukur atau diamati dan menunjukkan variasi antara individu maupun organisasi.

Berdasarkan dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel adalah karakteristik atau atribut yang dapat dibuat dan ditentukan oleh peneliti untuk diambil kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dan kompensasi (X_2) yang menjadi variabel independen, kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.

1. Variabel Independen (X)

   Variabel independen (bebas) menurut Sugiyono (2017) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya variabel dependen (terikat). Sementara Creswell (2009) menyatakan bahwa variabel independen merupakan suatu variabel yang memiliki potensi untuk menjadi penyebab, mempengaruhi hasil pada suatu penelitian. Pada penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu (X_1) sebagai kepemimpinan transformasional dan kompensasi sebagai (X_2).

2. Variabel Dependen (Y)

   Variabel dependen atau variabel terikat menurut Sugiyono (2017) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya

variabel bebas. Sementara Creswell (2009) menjelaskan bahwa variabel dependen merupakan variabel yang bergantung pada variabel bebas atau independen. Pada penelitian ini variabel dependen yang digunakan yaitu kinerja karyawan.

3. Variabel *Intervening* (Z)

   Variabel *intervening* menurut Sekaran & Bougie (2013) merupakan variabel yang muncul diantara variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Sedangkan menurut Sugiyono (2017) variabel *intervening* merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel

3.5.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan berdasarkan sudut pandang Bernardin & Russell (1993) adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dalam penelitian ini menggunakan teori Bernardin & Russell (1993) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Quality* (Kualitas)

Tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian pekerjaan mendekati sempurna.

a. Kemampuan bekerja sesuai standar perusahaan.
b. Kemampuan bekerja dalam mencapai hasil yang maksimal.
c. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. *Quantity* (Kuantitas)

Total produksi atau jumlah yang dihasilkan oleh karyawan dari aktivitas yang telah diselesaikan.

a. Kemampuan bekerja sesuai target perusahaan.
b. Kemampuan bekerja sesuai prosedur perusahaan.
c. Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

3. *Timeliness* (Ketepatan waktu)

Seberapa jauh karyawan bisa menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sesuai batas yang sudah ditentukan.

a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu.
c. Ketepatan waktu hadir bekerja.

4. *Cost Effectiveness* (Keefektifan biaya)

Suatu tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi seperti material, manusia, teknologi serta materi yang dapat dimaksimalkan untuk memperoleh sebuah keuntungan yang paling tinggi dan dapat

mengurangi kemungkinan terjadinya kerugian dari penggunaan sumber daya tersebut.

a. Kemampuan mengurangi kesalahan dalam bekerja.
b. Kemampuan dalam mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan perusahaan.
c. Kemampuan untuk meminimalisir terjadinya kerugian.

5. *Need for supervision* (Perlu pengawasan)

Karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya tanpa harus menggunakan pengawasan dari perusahaan.

a. Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.
b. Kemampuan bertanggungjawab secara mandiri.
c. Kemampuan melakukan pekerjaan secara mandiri.

6. *Interpersonal impact* (Pengaruh interpersonal)

Tingkatan seorang karyawan yang mampu dalam mempromosikan dirinya, serta kerjasama yang baik antara rekan kerja maupun karyawan bawahan.

a. Dukungan antar rekan kerja.
b. Kemampuan menjalin kerja sama.
c. Kemampuan bekerja dalam tim.

Peneliti menggunakan definisi operasional variabel kinerja karyawan menurut Bernardin & Russell (1993) karena dianggap paling sesuai serta didukung oleh jurnal dari Rojikinnor *et al.* (2022). Parameter dari definisi

operasional variabel kinerja karyawan adalah *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, and interpersonal impact* yang akan ditanyakan kepada responden.

3.5.2 Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Menurut Bass & Riggio (2006) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang melibatkan karyawan agar berkomitmen untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan bersama-sama, menantang mereka agar dapat memecahkan suatu masalah secara inovatif dan solutif, mengembangkan potensi, dan kapasitas kepemimpinan melalui pembinaan, pendampingan, dan dukungan. Indikator-indikator kepemimpinan transformasional mencakup:

1. *Idealized influence* (Pengaruh ideal)

   Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka menjadi teladan bagi para pengikutnya.

   a. Pemberian inspirasi dari pemimpin kepada karyawan.
   b. Pengaruh pemimpin kepada karyawan untuk berkinerja tinggi.
   c. Rasa hormat pemimpin kepada para karyawan.

2. *Inspirational motivation* (Motivasi inspirasional)

   Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaan bawahannya.

   a. Sikap positif pemimpin kepada karyawan.

b. Kepercayaan diri pemimpin dalam menjelaskan visi misi perusahaan.

c. Kemampuan pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan.

3. *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin transformasional merangsang upaya pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi-asumsi pembingkaian ulang masalah dan mendekati situasi lama dengan cara baru.

a. Keterbukaan pemimpin pada cara baru dalam penyelesaian tugas.

b. Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan.

c. Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk berani mengambil resiko.

4. *Individual consideration* (Pertimbangan individual)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing pengikutnya untuk mencapai prestasi dan pertumbuhan dengan berperan sebagai pelatih atau mentor.

a. Perhatian pemimpin terhadap pengembangan karir karyawan.

b. Perhatian pemimpin terhadap kebutuhan peralatan produksi karyawan.

c. Perhatian pemimpin terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Peneliti menggunakan definisi operasional variabel kepemimpinan transformasional menurut Bass & Riggio (2006) karena dianggap paling

sesuai serta didukung oleh jurnal dari Isrokin & Adriani (2022) dan Hafidz & Noviyati (2022). Parameter dari definisi operasional variabel kepemimpinan transformasional adalah *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration* yang akan ditanyakan kepada responden.

3.5.3 Kompensasi (X_2)

Kompensasi menurut Simamora (2004) adalah semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Indikator-indikator kompensasi mencakup:

1. Upah dan Gaji

   Upah merupakan tarif bayaran yang sering digunakan bagi pekerja-pekerja harian yang bukan karyawan tetap. Semantara gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Gaji akan dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk.

   a. Besaran gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.
   b. Ketepatan waktu pembayaran gaji.
   c. Keterbukaan metode pemberian gaji.

2. Insentif

   Insentif merupakan tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji dan upah yang diberikan oleh perusahaan.

a. Besaran insentif prestasi kerja.
b. Besaran insentif lembur.
c. Ketepatan waktu pembayaran insentif.

3. Tunjangan

Tunjangan adalah pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok.

a. Besaran tunjangan kesehatan.
b. Besaran tunjangan hari raya.
c. Besaran tunjangan makan siang.
d. Besaran tunjangan kehadiran.
e. Besaran tunjangan transportasi.

4. Fasilitas

Program pelayanan karyawan berupa fasilitas yang diberikan oleh perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi karyawan dalam bekerja.

a. Fasilitas peralatan penunjang kerja.
b. Fasilitas tempat ibadah.
c. Fasilitas tempat parkir
d. Fasilitas toilet.

Peneliti menggunakan definisi operasional variabel kompensasi menurut Simamora (2004) karena dianggap paling sesuai serta didukung dari jurnal penelitian Nabila (2022), Imanuel & Djawoto (2022), dan Syah *et al.*

(2023). Parameter dari definisi operasional variabel kompensasi adalah upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas yang akan ditanyakan kepada responden.

3.5.4 Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai mereka penting. Indikator-indikator kepuasan kerja mencakup:

1. Pekerjaan itu sendiri (*The work it-self*)

   Seorang karyawan yang memiliki hak yang besar, maka mereka memiliki kebebasan dalam menentukan tugas-tugas dan jadwal kerja mereka sendiri, perubahan dalam variabel ini memberi pengaruh yang secara besar pula terhadap kepuasan kerja.

   a. Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.
   b. Kesempatan untuk mendapatkan keterampilan baru.
   c. Kesempatan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.

2. Gaji (*Pay*)

   Tingkat imbalan atau sebuah hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan, dimana jumlah imbalan atau hasil yang diterima adil sesuai dengan harapan karyawan.

   a. Kesesuaian gaji dengan ketentuan pemerintah.
   b. Kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.

c. Ketepatan waktu pembayaran gaji.

3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunity*)

Keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil bagi karyawan agar membangun sebuah kepuasan kerja yang baik.

a. Keadilan pemberian kesempatan promosi.
b. Kesempatan untuk mendapat penghargaan.
c. Kesempatan untuk memperbaiki kinerja.

4. Pengawasan (*Supervision*)

Supervisi berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

a. Pengawasan dari atasan saat bekerja.
b. Pencapaian target sesuai standar perusahaan.
c. Bantuan dari atasan ketika karyawan mengalami kesulitan bekerja.

5. Rekan kerja (*Co-workers*)

Dalam situasi pekerjaan yang menyita banyak tenaga dan waktu, maka seorang karyawan juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.

a. Kepedulian antar rekan kerja.
b. Dukungan antar rekan kerja.
c. Kerja sama antar rekan kerja.

Peneliti menggunakan definisi operasional variabel kepuasan kerja menurut Luthans (2006) karena dianggap paling sesuai serta didukung oleh jurnal dari Isrokin & Adriani (2022), Hartanto *et al.* (2021) dan Imanuel &

Djawoto (2022). Parameter dari definisi operasional variabel kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja yang akan ditanyakan kepada responden.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

Menurut Sekaran & Bougie (2013) bahwa jenis pengumpulan data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer menurut Sekaran dan Bougie (2013) mengacu pada informasi yang diperoleh secara langsung oleh peneliti mengenai variabel-variabel yang diminati untuk tujuan penelitian tertentu. Data primer dapat bersumber dari responden individu, kelompok fokus, dan panel responden yang secara khusus dibentuk oleh peneliti dan dari mereka dapat dimintai pendapat mengenai isu-isu tertentu dari waktu ke waktu, serta dapat melalui sumber umum seperti majalah atau buku tua.

Pada penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang dibagikan peneliti untuk memperoleh data terkait kepemimpinan transformasional, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT. Adi

Satria Abadi. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) kuesioner adalah serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, yang digunakan responden untuk mencatat jawaban mereka.

Adapun setiap point jawaban dalam kuesioner sudah ditentukan skornya menggunakan skala *Likert*. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) skala *Likert* dirancang untuk menguji seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan dalam skala 5 point. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah: 1 = Sangat Tidak Baik; 2 = Tidak Baik; 3 = Cukup; 4 = Baik; 5 = Sangat Baik.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2016) uji validitas berguna untuk mengetahui validitas suatu kuesioner. Sementara menurut Sugiyono (2017) hasil penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan pada data yang sudah terkumpul dengan data yang sebenarnya terjadi terhadap objek yang diteliti.

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment* dengan menggunakan rumus Sugiyono (2017), sebagai berikut:

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

$$r_{xy} = \frac{n\sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n\sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisiensi korelasi

X = Skor yang ada dibutir item

Y = Total skor

n = Jumlah subyek

$\sum X$ = Jumlah skor X

$\sum Y$ = Jumlah Skor Y

$\sum Z$ = Jumlah Skor Z

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2016) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sementara menurut Sugiyono (2005) uji reliabilitas adalah serangkaian proses pengukuran atau alat ukur yang mempunyai konsistensi jika pengukuran yang dilakukan secara berulang dengan alat ukur tersebut.

Pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Alfa Cronbach*. Pendekatan *Alfa Cronbach* digunakan apakah indikator yang digunakan

memiliki hasil reliabel atau tidak reliabel. *Alfa Cronbach* dapat dianggap reliabel, jika nilainya lebih besar dari 0.60 atau 60%. Pada penelitian ini akan dilakukan menggunakan rumus Sugiyono (2015):

$$\text{ri} = \frac{k}{(k-1)} \left\{1 - \frac{\sum si^2}{st^2}\right\}$$

Keterangan:

ri = Reliabilitas instrumen

k = *Mean* kuadrat antara subjek

$\sum si^2$ = *Mean* kuadrat kesalahan

St^2 = Varians total

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heteroskedastisitas

   Menurut Ghozali (2016) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan uji *Glejser* untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dari tingkat signifikansi. Apabila nilai signifikansi yang dihasilkan dari pengolahan data menunjukkan nilai di atas 5%, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas menurut Ghozali (2016) bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak memiliki korelasi antar variabel independen. Untuk menguji ada atau tidaknya Multikolinearitas di dalam regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen.

Sebagai dasar acuannya dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Jika nilai *tolerance* ≥ 0,10 dan nilai VIF ≤ 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.
b. Jika nilai *tolerance* ≤ 0,10 dan VIF ≥ 10, maka dapat disimpulkan terdapat multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

3. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016) uji normalitas adalah uji yang digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam penelitian uji normalitas data menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Model regresi yang baik yaitu nilai yang memiliki distribusi normal. Apabila nilai signifikansi > 0.05

maka nilai residual berdistribusi normal, namun apabila nilai signifikansi < 0.05 maka nilai residual tidak berdistribusi normal.

3.8.2 Analisis Regresi Linear

Menurut Sugiyono (2015) analisis regresi digunakan untuk mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Sedangkan Siregar (2013) berpendapat bahwa regresi linear digunakan sebagai metode analisis untuk menentukan apakah terdapat pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Berikut terdapat 2 macam analisis regresi:

1. Regresi Linear Sederhana

   Menurut Siregar (2013) analisis regresi linear sederhana digunakan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Berikut adalah persamaan regresi linear sederhana:

   $$Y = \alpha + b_1 Z$$

   Keterangan:

   Y = Kinerja Karyawan

   α = Variabel bebas

   α dan b = Konstanta

2. Regresi Linear Berganda

   Regresi linear berganda menurut Sugiyono (2015) dapat digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel

independen, apabila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi. Analisis regresi berganda dapat dilakukan jika terdapat minimal dua variabel bebas, diantaranya:

a. Regresi Model I (Kinerja Karyawan)

Analisis regresi model I digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Kompensasi

b_1 = Koefisien Regresi

b_2 = Koefisien Regresi

b. Regresi Model II (Kepuasan Kerja)

Analisis regresi model II digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Persamaan: $Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Kompensasi

b_1 = Koefisien Regresi

b_2 = Koefisien Regresi

3.8.3 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Uji t merupakan sebuah pengujian statistik yang digunakan untuk menguji adanya pengaruh dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Uji ini dilaksanakan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0.05 (α=5%). Adapun kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan mengenai hipotesis ditolak atau diterima, sebagai berikut:

a. Nilai signifikansi < 0.05. Hipotesis nol (H_0) ditolak. Diartikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
b. Nilai signifikansi > 0.05. hipotesis nol (H_0) diterima. Diartikan bahwa variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2018) uji statistik F bertujuan untuk menunjukkan apakah masing-masing variabel independen dalam model regresi memengaruhi variabel dependen secara individual atau simultan. Dengan menguji nilai signifikansi sebesar 0.05, uji simultan ini

digunakan untuk menilai apakah faktor-faktor independen secara bersamaan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen yang diuji.

Berikut kriteria pengambilan keputusan mengenai hipotesis ditolak atau diterima, diantaranya:

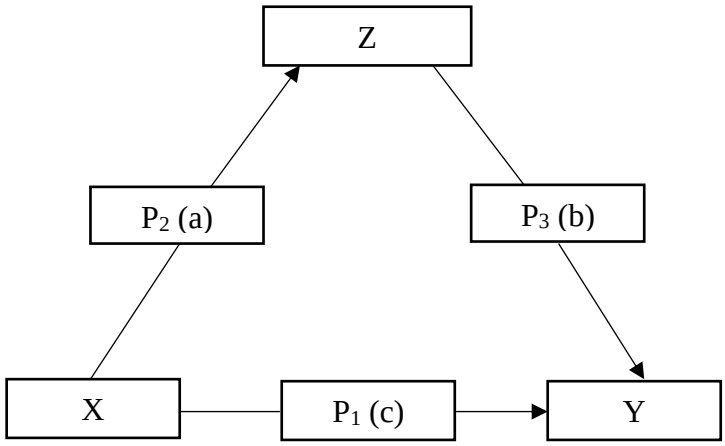
a. Jika nilai F > 4, maka Hipotesis nol (H_0) ditolak. Diartikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
b. Perbandingan nilai F hasil dan F tabel. Apabila nilai F hitung > nilai F tabel, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis arternatif (Ha) diterima.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi (R^2) menurut Ghozali (2018) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen dengan nilai koefisien determinasi yaitu diantara nol atau satu ($0<R^2<1$). Kecilnya nilai R^2 memiliki arti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen yang terbatas. Jika nilai variabel memiliki nilai mendekati angka satu, maka diartikan bahwa variabel independen memberi informasi yang dibutuhkan dalam memprediksi variasi variabel dependen.

3.8.4 Analisis Jalur

Menurut Ghozali (2018) analisis jalur (*path analysis*) merupakan penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Penelitian ini menggunakan uji Sobel, yaitu pengujian hipotesis mediasi atau *intervening* dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel. Berdasarkan hubungan antar variabel, model penelitian berikut dalam bentuk diagram jalur:



Gambar 3.1 Uji Sobel

Sumber: Ghozali (2016)

Keterangan:

X = Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi (Variabel Independen)

Y = Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)

Z = Kepuasan Kerja (Variabel Mediasi)

P_1(c) = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel

dependen

P_2(a) = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

P_3(b) = Koefisien pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi pada PT. Adi Satria Abadi. Pada penelitian ini terdapat 170 kuesioner yang disebarkan kepada responden dengan jumlah pengembalian sebanyak 135 kuesioner. Hal ini menunjukkan tingkat pengembalian kuesioner sebanyak 79,41 persen. Pembahasan pada bab ini menyajikan uraian mengenai karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, uji regresi dan analisis jalur. Dalam mengolah data, penelitian ini menggunakan *software* IBM SPSS 29.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas menurut Sekaran & Bougie (2013) yaitu pengujian seberapa efektif suatu instrumen yang dikembangkan untuk mengukur konsep tertentu. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Uji validitas dihitung berdasarkan item yang berkorelasi antara skor item dan skor variabel yang dihitung menggunakan *software* SPSS 29.

Tabel 4.1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1.	Kepemimpinan Transformasional	12
2.	Kompensasi	15
3.	Kinerja Karyawan	18
4.	Kepuasan Kerja	15

Total Pernyataan	60

Sumber: Kuesioner, 2024 (Lampiran 1, Hal 258)

Dalam penelitian ini setiap item pernyataan diuji menggunakan persamaan korelasi *Pearson Product Moment* dengan membandingkan r_{hitung} dan r_{tabel}. Besaran r_{tabel} dalam penelitian ini yaitu 0,1690 (df = N-2, 135-2 = 133) dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5 persen atau 0,05. Apabila hasil nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} maka instrumen penelitian dapat dikatakan valid, sementara apabila nilai r_{hitung} lebih kecil daripada r_{tabel} maka instrumen penelitian dianggap tidak valid. Berikut adalah hasil uji validitas pada setiap variabel penelitian:

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Pemberian inspirasi dari pemimpin kepada karyawan	0,809	0,1690	Valid
2.	Pengaruh pemimpin kepada karyawan untuk berkinerja tinggi	0,814	0,1690	Valid
3.	Rasa hormat pemimpin kepada karyawan	0,735	0,1690	Valid
4.	Sikap positif pemimpin kepada karyawan	0,748	0,1690	Valid
5.	Kepercayaan diri pemimpin dalam menjelaskan visi misi perusahaan	0,792	0,1690	Valid
6.	Kemampuan pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan	0,819	0,1690	Valid
7.	Keterbukaan pemimpin pada cara baru dalam penyelesaian tugas	0,686	0,1690	Valid
8.	Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan	0,808	0,1690	Valid
9.	Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk berani mengambil resiko	0,701	0,1690	Valid
10.	Perhatian pemimpin terhadap pengembangan karir karyawan	0,700	0,1690	Valid
11.	Perhatian pemimpin terhadap kebutuhan peralatan produksi karyawan	0,732	0,1690	Valid
12.	Perhatian pemimpin terhadap peningkatan kinerja karyawan	0,734	0,1690	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 3, Hal 272)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} serta nilai signifikansi di bawah atau lebih kecil dari 5 persen (0,05).

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X_2)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Besaran gaji untuk memenuhi kehidupan sehari-hari	0,522	0,1690	Valid
2.	Ketepatan waktu pembayaran gaji	0,434	0,1690	Valid
3.	Keterbukaan metode pemberian gaji	0,621	0,1690	Valid
4.	Besaran insentif prestasi kerja	0,623	0,1690	Valid
5.	Besaran insentif lembur	0,686	0,1690	Valid
6.	Ketepatan waktu pembayaran insentif	0,592	0,1690	Valid
7.	Besaran tunjangan kesehatan	0,724	0,1690	Valid
8.	Besaran tunjangan hari raya	0,656	0,1690	Valid
9.	Besaran tunjangan makan siang	0,621	0,1690	Valid
10.	Besaran tunjangan kehadiran	0,780	0,1690	Valid
11.	Besaran tunjangan transportasi	0,790	0,1690	Valid
12.	Fasilitas peralatan penunjang kerja	0,710	0,1690	Valid
13.	Fasilitas tempat ibadah	0,659	0,1690	Valid
14.	Fasilitas tempat parkir	0,643	0,1690	Valid
15.	Fasilitas toilet	0,526	0,1690	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 3, Hal 273)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel kompensasi (X_2) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} serta nilai signifikansinya dibawah atau lebih kecil dari 5 persen (0,05).

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Kemampuan bekerja sesuai standar perusahaan	0,701	0,1690	Valid
2.	Kemampuan bekerja dalam mencapai hasil yang maksimal	0,781	0,1690	Valid
3.	Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	0,749	0,1690	Valid
4.	Kemampuan bekerja sesuai target perusahaan	0,698	0,1690	Valid
5.	Kemampuan bekerja sesuai prosedur perusahaan	0,731	0,1690	Valid
6.	Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan	0,721	0,1690	Valid
7.	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0,737	0,1690	Valid
8.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu	0,762	0,1690	Valid
9.	Ketepatan waktu hadir kerja	0,621	0,1690	Valid
10.	Kemampuan mengurangi kesalahan dalam bekerja	0,730	0,1690	Valid
11.	Kemampuan dalam mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan perusahaan	0,645	0,1690	Valid
12.	Kemampuan untuk meminimalisir terjadinya kerugian	0,681	0,1690	Valid
13.	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan	0,623	0,1690	Valid
14.	Kemampuan bertanggungjawab secara mandiri	0,781	0,1690	Valid
15.	Kemampuan melakukan pekerjaan secara mandiri	0,699	0,1690	Valid
16.	Dukungan antar rekan kerja	0,706	0,1690	Valid
17.	Kemampuan menjalin kerja sama	0,803	0,1690	Valid
18.	Kemampuan bekerja dalam tim	0,776	0,1690	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 3, Hal 274)

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa semua item pernyataan kuesioner variabel kinerja karyawan (Y) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} serta nilai signifikansinya di bawah atau lebih kecil dari 5 persen (0,05).

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri	0,583	0,1690	Valid

Lanjutan Tabel 4.5

2.	Kesempatan untuk mendapatkan keterampilan baru	0,584	0,1690	Valid
3.	Kesempatan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan	0,590	0,1690	Valid
4.	Kesesuaian gaji dengan ketentuan pemerintah	0,544	0,1690	Valid
5.	Kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari	0,662	0,1690	Valid
6.	Ketepatan waktu pembayaran gaji	0,513	0,1690	Valid
7.	Keadilan pemberian kesempatan promosi	0,679	0,1690	Valid
8.	Kesempatan untuk mendapat penghargaan	0,680	0,1690	Valid
9.	Kesempatan untuk memperbaiki kinerja	0,744	0,1690	Valid
10.	Pengawasan dari atasan saat bekerja	0,677	0,1690	Valid
11.	Pencapaian target sesuai standar perusahaan	0,549	0,1690	Valid
12.	Bantuan dari atasan ketika karyawan mengalami kesulitan bekerja	0,725	0,1690	Valid
13.	Kepedulian antar rekan kerja	0,727	0,1690	Valid
14.	Dukungan antar rekan kerja	0,737	0,1690	Valid
15.	Kerja sama antar rekan kerja	0,740	0,1690	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 3, Hal 275)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan kuesioner yang terdapat pada variabel kepuasan kerja (Z) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} serta nilai signifikansinya dibawah atau lebih kecil dari 5 persen (0,05).

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran & Bougie (2013) uji reliabilitas merupakan bentuk pengujian yang mencirikan tingkat bias (bebas kesalahan) dan memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang waktu dalam berbagai elemen instrumen. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan metode *Alfa Cronbach.* Jawaban responden dalam kuesioner dianggap reliabel jika nilai *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,6. Begitu pula sebaliknya, apabila nilai

Alfa Cronbach lebih kecil dari 0,6 maka jawaban para responden terhadap kuesioner dinyatakan tidak reliabel sebagai alat ukur.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	N	Nilai *Cronbach's Alpha*	Sig.	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional	12	0,930	>0,6	Reliabel
2.	Kompensasi	15	0,894	>0,6	Reliabel
3.	Kinerja Karyawan	18	0,944	>0,6	Reliabel
4.	Kepuasan Kerja	15	0,902	>0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 4, Hal 276)

Berdasarkan Tabel 4.6, hasil uji reliabilitas menunjukkan seluruh variabel pada penelitian ini memiliki data yang reliabel karena nilai *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,6 pada masing-masing variabel.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menurut Sugiyono (2019) adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

4.2.1 Karakteristik Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

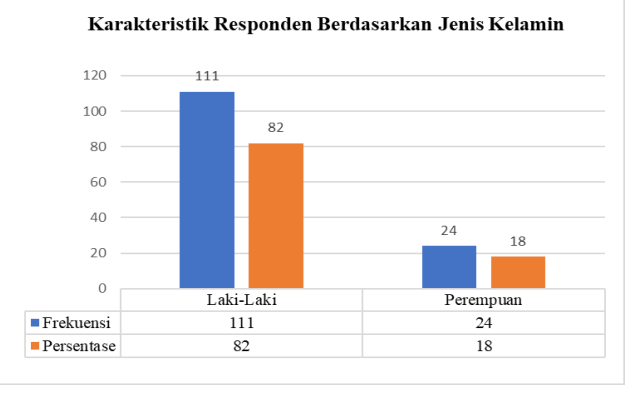
Berdasarkan data kuesioner yang telah terkumpul dari 135 responden diperoleh data tentang jenis kelamin pada responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	111	82
Perempuan	24	18
Jumlah	**135**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Kategori responden berdasarkan jenis kelamin terbagi menjadi dua kategori yang tersaji dalam bentuk diagram pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.1 diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 111 karyawan laki-laki dan 24 karyawan perempuan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di bagian produksi PT. Adi Satria Abadi adalah laki-laki. Temuan ini sejalan dengan penelitian Putra & Asyfiradayati (2023) yang menjelaskan bahwa jenis kelamin memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti berasumsi bahwa keterlibatan dominan karyawan laki-laki disektor produksi

disebabkan oleh sifat pekerjaan yang lebih menuntut kekuatan fisik, yang sering kali dihubungkan dengan peran laki-laki dalam industri tertentu.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

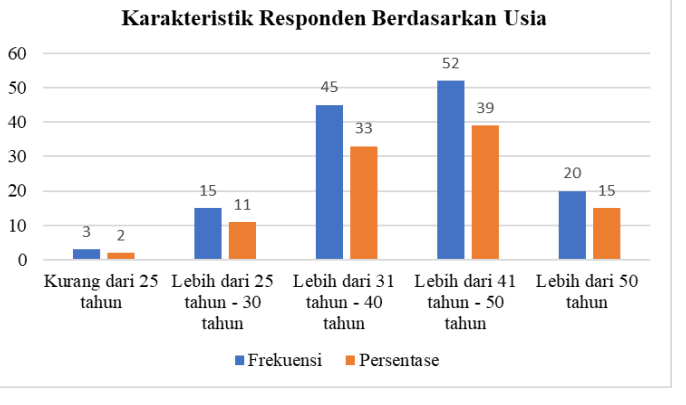
Berdasarkan data kuesioner yang telah terkumpul dari 135 responden diperoleh data tentang usia pada responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 25 tahun	3	2
Lebih dari 25 tahun – 30 tahun	15	11
Lebih dari 31 tahun – 40 tahun	45	33
Lebih dari 41 tahun – 50 tahun	52	39
Lebih dari 50 tahun	20	15
Jumlah	**135**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari lima kategori yang disajikan pada Gambar 4.2 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia
Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Berdasarkan Tabel 4.8 dan Gambar 4.2 menunjukkan bahwa responden dominan berusia lebih dari 41 tahun sampai dengan 50 tahun yang berjumlah 52 orang karyawan dengan persentase 39 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di bagian produksi PT. Adi Satria Abadi tergolong dalam usia yang sudah melewati masa produktif, namun mereka tetap menunjukkan semangat yang tinggi sehingga kinerja mereka untuk perusahaan tetap maksimal. Robbins & Judge (2008) berpendapat bahwa umumnya pemberi kerja melihat para pekerja yang lebih tua dengan sejumlah kualitas positif yang dimiliki seperti pengalaman, penilaian, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap kualitas. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Meutia *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa usia berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta penelitian Kamelia & Pratiwi (2022) berpendapat bahwa usia dapat berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

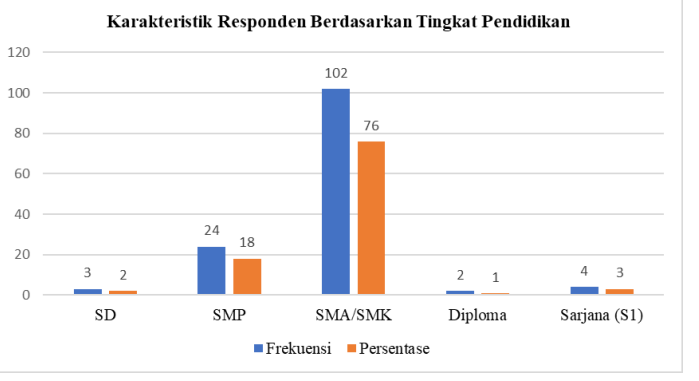
Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari 135 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
SD	3	2
SMP	24	18
SMA/SMK	102	76
Diploma	2	1
Sarjana (S1)	4	3
Jumlah	**135**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan dibagi menjadi lima kategori yang tersaji dalam bentuk diagram pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Berdasarkan Tabel 4.9 dan Gambar 4.3 diketahui bahwa jumlah responden PT. Adi Satria Abadi sebagian besar berpendidikan SMA/SMK dengan jumlah 102 orang atau sebesar 76 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sumber daya yang handal dalam menjalankan pekerjaan sesuai bidangnya dan memiliki keterampilan yang baik. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang

dilakukan Kamelia & Pratiwi (2022) dan Supriyatna (2020) yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan, maka semakin baik kinerja seseorang dalam menerapkan keterampilan dan melaksanakan pekerjaannya.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

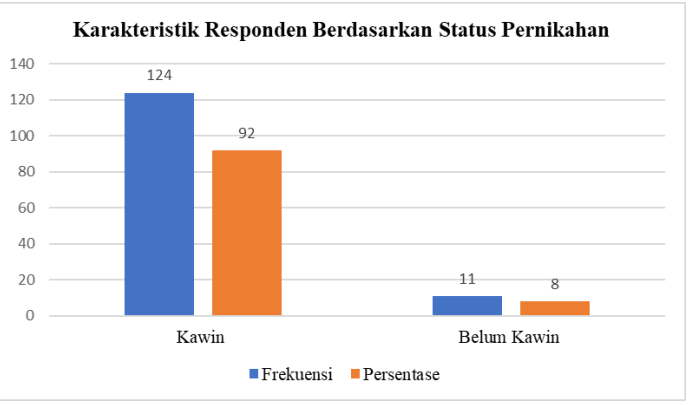
Berdasarkan kuesioner yang didapatkan dari 135 responden diperoleh data tentang status pernikahan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Kawin	124	92
Belum Kawin	11	8
Jumlah	**135**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Kategori responden berdasarkan status pernikahan terdiri dari dua yang disajikan pada Gambar 4.4 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Berdasarkan Tabel 4.10 dan Gambar 4.4 bahwa dari 135 responden terdapat sebanyak 124 orang atau 92 persen memiliki status sudah menikah dan sebanyak 11 orang atau 8 persen responden memiliki status belum menikah. Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Adi Satria Abadi memiliki status perkawinan sudah menikah. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Budiwinarto & Susilowati (2021) memperoleh hasil penelitian bahwa status pernikahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budiwinarto & Susilowati (2021) mengatakan bahwa karyawan yang sudah menikah umumnya memiliki tanggung jawab lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang belum menikah. Hal ini dikarenakan karyawan yang sudah menikah memandang pekerjaan sebagai hal yang lebih bernilai dan penting dengan bertambahnya tanggung jawab terhadap keluarga. Namun, banyak juga

karyawan yang belum menikah dapat menunjukkan kinerja yang baik karena adanya faktor-faktor lain yang membentuk kepribadian mereka.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

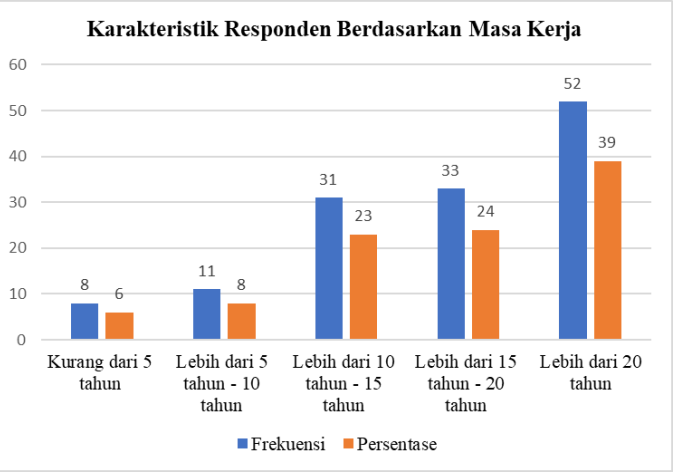
Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 135 responden, diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian PT. Adi Satria Abadi. Karakteristik masa kerja responden penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 5 tahun	8	6
Lebih dari 5 tahun – 10 tahun	11	8
Lebih dari 10 tahun – 15 tahun	31	23
Lebih dari 15 tahun – 20 tahun	33	24
Lebih dari 20 tahun	52	39
Jumlah	**135**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Kategori responden berdasarkan masa kerja terbagi menjadi lima kategori yang disajikan pada Gambar 4.5 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja
Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Berdasarkan Tabel 4.11 dan Gambar 4.5 diatas menunjukkan bahwa masa kerja karyawan PT. Adi Satria Abadi sebagian besar memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun yang mencapai 52 orang atau sebesar 39 persen. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah cukup lama berkontribusi dan cukup berpengalaman di perusahaan, dimana semakin banyak pengalaman yang diperoleh maka semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan. Menurut Jayanti dan Dewi (2021) masa kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan, namun faktor tersebut juga dapat menurunkan kinerja apabila tidak diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sofyan *et al.* (2024) yang menyatakan masa kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

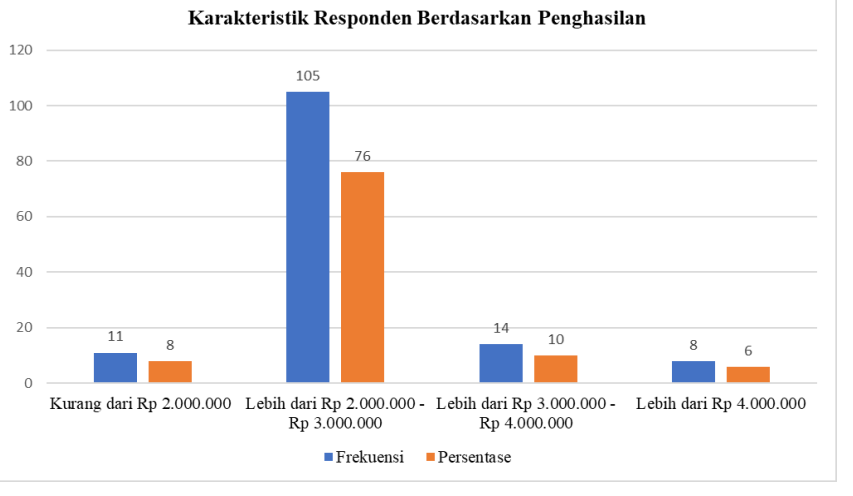
Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari 135 responden diperoleh data tentang penghasilan responden penelitian pada PT. Adi Satria Abadi. Karakteristik responden berdasarkan penghasilan dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Penghasilan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Kurang dari Rp 2.000.000	11	8
Lebih dari Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000	105	76
Lebih dari Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000	14	10
Lebih dari Rp 4.000.000	5	6
Jumlah	**135**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Kategori responden penelitian berdasarkan penghasilan dibagi menjadi empat kategori yang disajikan dalam bentuk diagram pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan
Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Berdasarkan Tabel 4.12 dan Gambar 4.6 diperoleh bahwa dari 135 responden terdapat 11 responden (8 persen) dengan penghasilan kurang dari Rp 2.000.000, 76 persen responden atau 105 orang berpenghasilan lebih dari Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000, 14 responden (10 persen) berpenghasilan lebih dari Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000, dan terdapat 8 responden atau 6 persen responden memiliki penghasilan lebih dari Rp 4.000.000. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Adi Satria Abadi berpenghasilan diantara Rp 2.000.000 sampai Rp 3.000.000.

4.2.2 Rekapitulasi Karakteristik Responden dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi

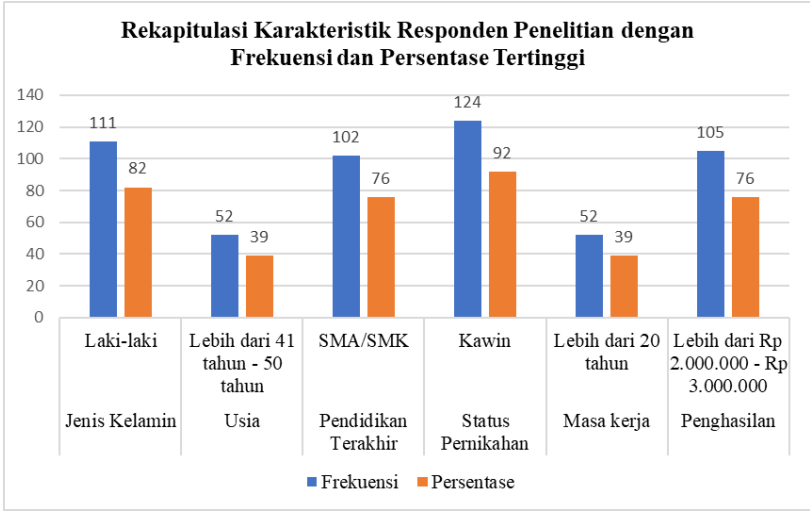
Berikut ini merupakan tabel dan diagram yang menunjukkan frekuensi dan persentase tertinggi untuk setiap karakteristik responden pada penelitian ini.

Tabel 4. 13 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi

No.	Karakteristik	Responden yang Mendominasi	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	111	82
2.	Usia	Lebih dari 41 tahun – 50 tahun	52	39
3.	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	102	76
4.	Status Pernikahan	Kawin	124	92
5.	Masa Kerja	Lebih dari 20 tahun	52	39
6.	Penghasilan	Lebih dari Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000	105	76

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Berikut rekapitulasi karakteristik responden penelitian dengan frekuensi dan persentase tertinggi dari 6 kategori dalam bentuk diagram pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi
Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 277)

Berdasarkan Tabel 4.13 dan Gambar 4.7 menjelaskan bahwa responden dominan berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah frekuensi 111 dan persentase 82 persen, responden berdasarkan usia didominasi pada rentang usia lebih dari 41 tahun – 50 tahun dengan frekuensi 52 dan persentase 39 persen, pendidikan terakhir yang paling dominan yaitu SMA/SMK sebanyak 102 responden dengan persentase 76 persen, status pernikahan yang paling mendominasi adalah sudah menikah sebanyak 124 responden dengan persentase 92 persen, masa kerja yang dominan yaitu lebih dari 20 tahun sebanyak 52 responden dengan persentase 39 persen, dan

penghasilan yang paling mendominasi adalah lebih dari Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000 sebanyak 105 responden dengan persentase 76 persen.

4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif menurut Ghozali (2018) bertujuan untuk menyajikan data secara jelas dan efektif dalam mendeskripsikan variabel dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{(5-1)}{5}$$

$$\text{Interval} = 0{,}08$$

Berikut kategori kelas yang diperoleh berdasarkan interval tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14 Kategori Kelas Interval

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,80	Sangat Rendah
1,81 s/d 2,61	Rendah
2,62 s/d 3,42	Sedang
3,43 s/d 4,23	Tinggi
4,24 s/d 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Berikut hasil penilaian responden yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional pada karyawan PT. Adi Satria Abadi:

Tabel 4.15 Distribusi Jawaban Responden terkait Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	*Mean*	Kategori
Idealized influence (Pengaruh ideal)			
1.	Pemberian inspirasi dari pemimpin kepada karyawan	4,07	Tinggi
2.	Pengaruh pemimpin kepada karyawan untuk berkinerja tinggi	4,11	Tinggi
3.	Rasa hormat pemimpin kepada karyawan	4,19	Tinggi
Mean		**4,13**	**Tinggi**
Inspirational motivation (Motivasi inspirasional)			
4.	Sikap positif pemimpin kepada karyawan	4,28	Sangat Tinggi
5.	Kepercayaan diri pemimpin dalam menjelaskan visi misi perusahaan	4,22	Tinggi
6.	Kemampuan pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan	4,23	Tinggi
Mean		**4,24**	**Sangat Tinggi**
Intellectual stimulation (Stimulasi intelektual)			
7.	Keterbukaan pemimpin pada cara baru dalam penyelesaian tugas	4,04	Tinggi
8.	Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan	4,24	Sangat Tinggi
9.	Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk berani mengambil resiko	3,89	Tinggi
Mean		**4,06**	**Tinggi**
Individual consideration (Pertimbangan individual)			
10.	Perhatian pemimpin terhadap pengembangan karir karyawan	3,87	Tinggi
11.	Perhatian pemimpin terhadap kebutuhan peralatan produksi karyawan	4,23	Tinggi
12	Perhatian pemimpin terhadap peningkatan kinerja karyawan	4,11	Tinggi
Mean		**4,07**	**Tinggi**
Kepemimpinan Transformasional		**4,12**	**Tinggi**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 278)

Berdasarkan Tabel 4.15, dari 12 pernyataan variabel kepemimpinan transformasional mayoritas berada pada kategori “tinggi” dengan interval

3,43 s/d 4,23 dengan skor rata-rata sebesar 4,12. Penilaian tertinggi dalam variabel kepemimpinan transformasional terdapat pada indikator *inspirational motivation* (motivasi inspirasional) yaitu sebesar 4,24. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. ASA memiliki persepsi yang baik terhadap kepemimpinan transformasional apabila pimpinan mampu memberikan sikap positif, kepercayaan diri dalam menjelaskan visi misi perusahaan, dan memberikan motivasi kepada para karyawan.

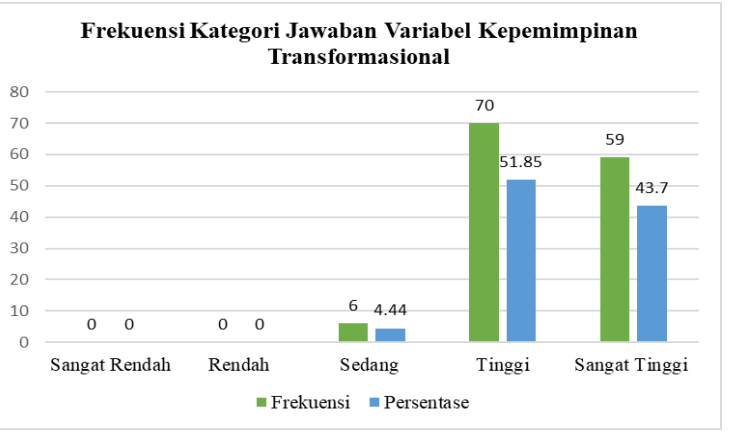
Berdasarkan penjelasan tersebut dapat menghasilkan data frekuensi variabel kepemimpinan transformasional (X_1) yang disajikan pada Tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepemimpinan Transformasional

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-12	Sangat Rendah	0	0,00
13-24	Rendah	0	0,00
25-36	Sedang	6	4,44
37-48	Tinggi	70	51,85
49-60	Sangat Tinggi	59	43,70
Total		**135**	**100,00**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 264)

Pada Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa frekuensi kategori jawaban yang paling dominan pada variabel kepemimpinan transformasional yaitu "Tinggi" dengan frekuensi sebanyak 70 responden. Dengan demikian, data hasil analisis frekuensi variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat dalam Gambar 4.8 melalui diagram berikut:



Gambar 4.8 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, hal 264)

Dari hasil analisis frekuensi variabel kepemimpinan transformasional pada 135 karyawan PT. ASA yang ditunjukkan pada Tabel 4.16 dan Gambar 4.8 bahwa sebanyak 6 responden atau 4,44 persen memiliki tingkat kepemimpinan transformasional sedang, 70 responden atau 51,85 persen memiliki tingkat kepemimpinan transformasional tinggi, dan 59 responden atau 43,70 responden memiliki tingkat kepemimpinan transformasional sangat tinggi. Hal ini menunjukkan dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin pada PT. Adi Satria Abadi memiliki kepemimpinan transformasional yang tinggi.

2. Kompensasi (X_2)

Berikut hasil penilaian responden yang berkaitan dengan variabel kompensasi pada karyawan PT. Adi Satria Abadi:

Tabel 4.17 Distribusi Jawaban Responden terkait Kompensasi

No.	Pernyataan	*Mean*	Kategori
Upah dan Gaji			
1.	Besaran gaji untuk memenuhi kehidupan sehari-hari	3,61	Tinggi
2.	Ketepatan waktu pembayaran gaji	4,50	Sangat Tinggi
3.	Keterbukaan metode pemberian gaji	4,01	Tinggi
Mean		**4,04**	**Tinggi**
Insentif			
4.	Besaran insentif prestasi kerja	3,55	Tinggi
5.	Besaran insentif lembur	3,83	Tinggi
6.	Ketepatan waktu pembayaran insentif	4,16	Tinggi
Mean		**3,85**	**Tinggi**
Tunjangan			
7.	Besaran tunjangan kesehatan	4,18	Tinggi
8.	Besaran tunjangan hari raya	4,34	Sangat Tinggi
9.	Besaran tunjangan makan siang	3,47	Tinggi
10.	Besaran tunjangan kehadiran	3,78	Tinggi
11.	Besaran tunjangan transportasi	3,73	Tinggi
Mean		**3,90**	**Tinggi**
Fasilitas			
12.	Fasilitas peralatan penunjang kerja	4,10	Tinggi
13.	Fasilitas tempat ibadah	4,16	Tinggi
14.	Fasilitas tempat parkir	3,91	Tinggi
15.	Fasilitas toilet	3,86	Tinggi
Mean		**4,01**	**Tinggi**
Kompensasi		**3,95**	**Tinggi**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 278)

Berdasarkan Tabel 4.17 diatas, dapat disimpulkan bahwa penilaian pada variabel kompensasi (X_2) menunjukkan rata-rata skor 3,95 yang berada di kelas interval (3,43 s/d 4,23) sehingga masuk dalam kategori tinggi. Teori pada variabel kompensasi ini menggunakan teori dari Simamora (2004) yang terdiri dari upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas.

Penilaian tertinggi dalam variabel kompensasi terdapat pada indikator upah dan gaji sebesar 4,04 persen yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Adi Satria Abadi memiliki

persepsi yang tinggi terhadap kompensasi apabila besaran gaji karyawan dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari, pemberian gaji diberikan tepat waktu, dan keterbukaan dengan metode pemberian gaji. Selain itu, penilaian tinggi terhadap variabel kompensasi menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. ASA merasa puas dengan upah dan gaji yang diberikan perusahaan.

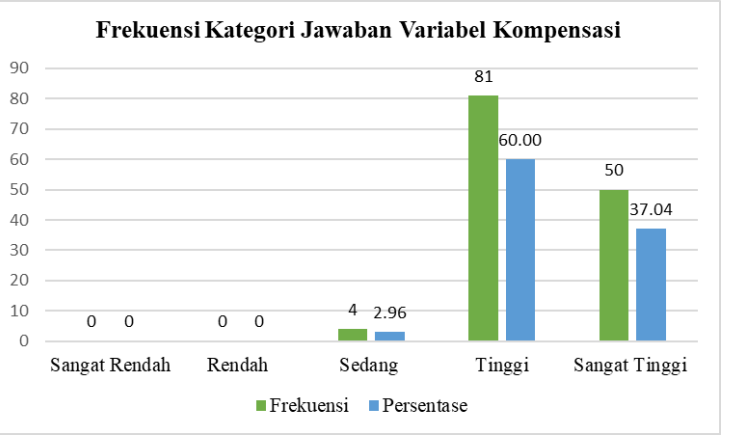
Berdasarkan penjelasan tersebut, berikut disajikan data frekuensi variabel kompensasi (X_2) pada Tabel 4.18:

Tabel 4.18 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kompensasi

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-15	Sangat Rendah	0	0,00
16-30	Rendah	0	0,00
31-45	Sedang	4	2,96
46-60	Tinggi	81	60,00
61-75	Sangat Tinggi	50	37,04
Total		**135**	**100,00**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 266)

Berdasarkan Tabel 4.18 dapat diketahui bahwa frekuensi variabel kompensasi paling dominan adalah “Tinggi” yaitu sebanyak 81 responden atau memiliki persentase 60,00 persen. Dengan demikian, hasil analisis frekuensi variabel kompensasi (X_2) dapat dilihat pada Gambar 4.9 dalam bentuk diagram sebagai berikut:



Gambar 4.9 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kompensasi
Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 266)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi pada Tabel 4.18 dan Gambar 4.9 dari total 135 responden penelitian, terdapat 4 responden yang memiliki jawaban terkait kompensasi sedang, 81 responden yang memiliki jawaban terkait kompensasi tinggi, dan 50 responden yang memiliki jawaban terkait kompensasi sangat tinggi. Hal ini menunjukkan terdapat tiga kategori yaitu "Sedang, Tinggi, dan Sangat Tinggi" yang artinya dalam kategori ini mencakup karyawan yang merasa bahwa kompensasi yang mereka terima memadai tetapi tidak memberikan kepuasan yang tinggi, kompensasi yang diterima baik dan memberikan kepuasan, maupun kompensasi yang diterima sangat memuaskan dan melampaui harapan mereka. Dengan frekuensi kategori jawaban dominan "Tinggi", maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Adi Satria Abadi memiliki tingkat kompensasi yang tinggi. Analisis ini penting untuk

dipertimbangkan oleh manajer PT. ASA dalam meningkatkan kepuasan karyawan dan menerapkan kebijakan kompensasi yang efektif.

3. Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penilaian responden terkait variabel kinerja karyawan pada PT. Adi Satria Abadi menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.19 Distribusi Jawaban Responden terkait Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	*Mean*	Kategori
	Quality (Kualitas)		
1.	Kemampuan bekerja sesuai standar perusahaan	4,14	Tinggi
2.	Kemampuan bekerja dalam mencapai hasil yang maksimal	4,11	Tinggi
3.	Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	4,05	Tinggi
Mean		**4,10**	**Tinggi**
	Quantity (Kuantitas)		
4.	Kemampuan bekerja sesuai target perusahaan	4,09	Tinggi
5.	Kemampuan bekerja sesuai prosedur perusahaan	4,21	Tinggi
6.	Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan	4,14	Tinggi
Mean		**4,15**	**Tinggi**
	Timeliness (Ketepatan Waktu)		
7.	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	4,02	Tinggi
8.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu	3,92	Tinggi
9.	Ketepatan waktu hadir kerja	4,17	Tinggi
Mean		**4,04**	**Tinggi**
	Cost effectiveness (Keefektifan biaya)		
10.	Kemampuan mengurangi kesalahan dalam bekerja	3,93	Tinggi
11.	Kemampuan dalam mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan perusahaan	3,85	Tinggi
12.	Kemampuan untuk meminimalisir terjadinya kerugian	3,88	Tinggi
Mean		**3,89**	**Tinggi**
	Need for supervision (Perlu pengawasan)		
13.	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan	4,03	Tinggi
14.	Kemampuan bertanggungjawab secara mandiri	4,10	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.19

15.	Kemampuan melakukan pekerjaan secara mandiri	4,14	Tinggi
Mean		**4,09**	**Tinggi**
Interpersonal impact (Pengaruh interpersonal)			
16.	Dukungan antar rekan kerja	4,14	Tinggi
17.	Kemampuan menjalin kerja sama	4,12	Tinggi
18.	Kemampuan bekerja dalam tim	4,17	Tinggi
Mean		**4,14**	**Tinggi**
Kinerja Karyawan		**4,07**	**Tinggi**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 279)

Berdasarkan Tabel 4.19 distribusi jawaban responden variabel kinerja karyawan yang menggunakan teori Bernardin & Russell (1993) mencakup *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision,* dan *interpersonal impact* memiliki skor rata-rata (*mean*) sebesar 4,07 dari 18 pertanyaan yang ditujukan kepada 135 responden karyawan PT. Adi Satria Abadi dan berada dalam kategori "tinggi" dengan nilai interval 3,43 s/d 4,23.

Penilaian kinerja karyawan PT. ASA yang tertinggi terdapat pada indikator *quantity* (kuantitas) dengan skor rata-rata sebesar 4,15 persen. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bagian produksi PT. ASA memiliki kemampuan bekerja sesuai standar perusahaan, dapat bekerja dengan hasil yang maksimal, dan ketelitian dalam bekerja yang tinggi. Penilaian dengan skor tinggi ini memberikan persepsi bahwa karyawan tersebut dapat menghasilkan kuantitas kerja yang baik dan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

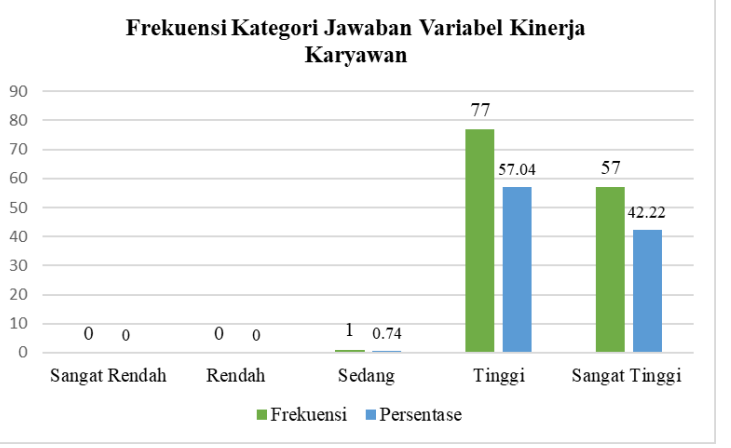
Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat menghasilkan data frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) dalam Tabel 4.20 sebagai berikut:

Tabel 4.20 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kinerja Karyawan

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-18	Sangat Rendah	0	0,00
19-36	Rendah	0	0,00
37-54	Sedang	1	0,74
55-72	Tinggi	77	57,04
73-90	Sangat Tinggi	57	42,22
Total		**135**	**100,00**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 268)

Pada Tabel 4.20 dapat diketahui bahwa frekuensi dominan pada variabel kinerja karyawan masuk dalam kategori "Tinggi" dengan responden sebanyak 77 atau sebesar 57,04 persen. Dengan demikian hasil analisis frekuensi dan persentase variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada Gambar 4.10 melalui diagram berikut:



Gambar 4.10 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 268)

Berdasarkan Gambar 4.10 analisis frekuensi variabel kinerja karyawan, terdapat tiga kategori yaitu “Sedang, Tinggi, Sangat Tinggi”. Dari 135 responden penelitian, 1 responden atau 0,74 persen memiliki tingkat kinerja karyawan sedang, 77 responden atau 57,04 persen memiliki tingkat kinerja karyawan tinggi, dan 57 responden atau 42,22 persen memiliki tingkat kinerja karyawan sangat tinggi. Dengan frekuensi jawaban responden yang dominan berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Adi Satria Abadi memiliki tingkat kinerja karyawan yang tinggi.

4. Kepuasan Kerja (Z)

Berikut merupakan hasil penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja pada PT. Adi Satria Abadi dalam Tabel 4.21 berikut:

Tabel 4.21 Distribusi Jawaban Responden terkait Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	*Mean*	Kategori
Pekerjaan itu sendiri (*The work it-self*)			
1.	Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri	3,96	Tinggi
2.	Kesempatan untuk mendapatkan keterampilan baru	3,74	Tinggi
3.	Kesempatan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan	4,01	Tinggi
Mean		**3,90**	**Tinggi**
Gaji (*Pay*)			
4.	Kesesuaian gaji dengan ketentuan pemerintah	4,24	Sangat Tinggi
5.	Kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari	3,59	Tinggi
6.	Ketepatan waktu pembayaran gaji	4,43	Sangat Tinggi
Mean		**4,09**	**Tinggi**
Kesempatan promosi (*Promotion opportunity*)			
7.	Keadilan pemberian kesempatan promosi	3,44	Tinggi
8.	Kesempatan untuk mendapat penghargaan	3,50	Tinggi
9.	Kesempatan untuk memperbaiki kinerja	3,79	Tinggi
Mean		**3,58**	**Tinggi**

Lanjutan Tabel 4.21

Pengawasan (*Supervision*)			
10.	Pengawasan dari atasan saat bekerja	3,79	Tinggi
11.	Pencapaian target sesuai standar perusahaan	3,93	Tinggi
12.	Bantuan dari atasan ketika karyawan mengalami kesulitan bekerja	3,80	Tinggi
Mean		**3,84**	**Tinggi**
Rekan kerja (*Co-workers*)			
13.	Kepedulian antar rekan kerja	4,06	Tinggi
14.	Dukungan antar rekan kerja	4,01	Tinggi
15.	Kerja sama antar rekan kerja	4,04	Tinggi
Mean		**4,04**	**Tinggi**
Kepuasan Kerja		**3,89**	**Tinggi**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 279)

Berdasarkan Tabel 4.21 distribusi jawaban responden terkait variabel kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa penilaian variabel kepuasan kerja menunjukkan skor rata-rata 3,89 yang berada di interval (3,43 s/d 4,23) sehingga masuk dalam kategori tinggi.

Penilaian tertinggi dalam variabel kepuasan kerja terdapat pada indikator gaji (*pay*) yang memiliki skor rata-rata sebesar 4,09 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. ASA memiliki persepsi yang tinggi terhadap kepuasan kerja apabila pemberian gaji sesuai dengan ketentuan pemerintah, kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, dan ketepatan waktu dalam pembayaran gaji.

Dari penjelasan tersebut, dapat ditampilkan data frekuensi variabel kepuasan kerja (Z) pada Tabel 4.22 dibawah ini.

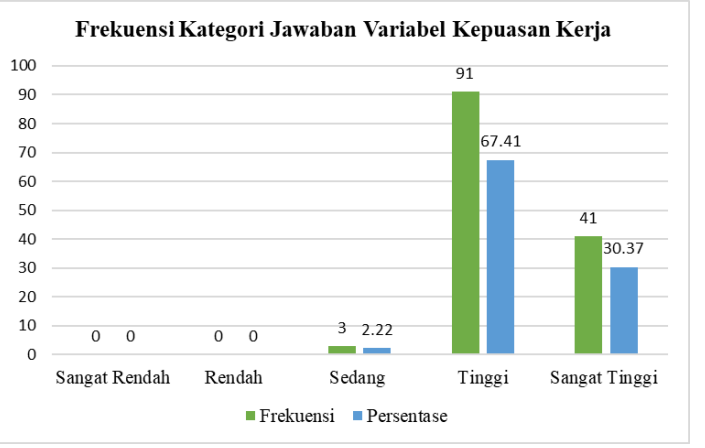
Tabel 4.22 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepuasan Kerja

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase

1-15	Sangat Rendah	0	0,00
16-30	Rendah	0	0,00
31-45	Sedang	3	2,22
46-60	Tinggi	91	67,41
61-75	Sangat Tinggi	41	30,37
Total		**135**	**100,00**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 270)

Berdasarkan Tabel 4.22 maka diketahui bahwa frekuensi variabel kepuasan yang paling dominan adalah kategori "Tinggi" yaitu sebanyak 91 responden atau 67,41 persen. Data hasil analisis frekuensi variabel kepuasan kerja (Z) dapat dilihat melalui diagram pada Gambar 4.11 sebagai berikut:



Gambar 4.11 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 270)

Berdasarkan Gambar 4.11 hasil analisis frekuensi dari 135 responden penelitian, terdapat 3 responden atau 2,22 persen memiliki tingkat kepuasan kerja yang sedang, 91 responden atau 67,41 persen memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan 41 responden atau 30,37 persen memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan

bahwa sebagian besar karyawan PT. ASA merasa puas dengan pekerjaan mereka dan ada beberapa responden yang memiliki kepuasan kerja yang sangat tinggi.

Berikut merupakan Tabel 4.23 mengenai rekapitulasi karakteristik deskriptif variabel penelitian, guna mempermudah pemahaman terkait karakteristik deskriptif variabel penelitian.

Tabel 4.23 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	*Mean*	Kategori
1.	Kepemimpinan Transformasional (X_1)	4,12	Tinggi
2.	Kompensasi (X_2)	3,95	Tinggi
3.	Kinerja Karyawan (Y)	4,07	Tinggi
4.	Kepuasan Kerja (Z)	3,89	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 264)

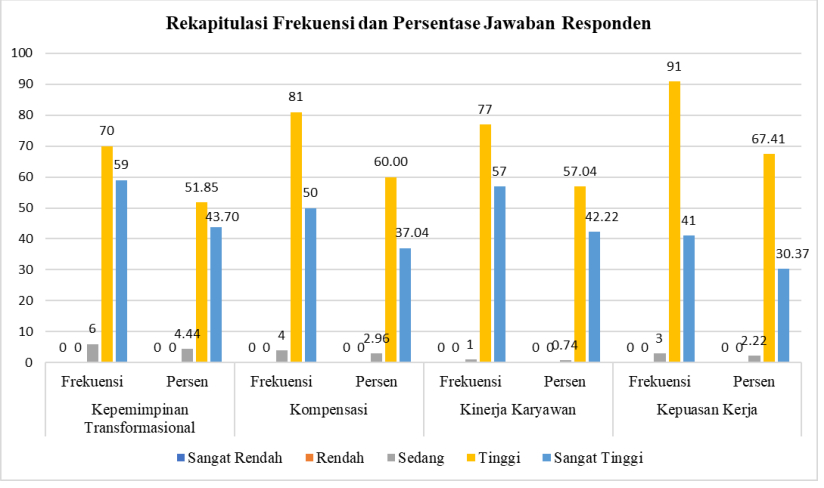
Tabel 4.23 diatas menunjukkan rekapitulasi dari kategori keseluruhan variabel penelitian. Berdasarkan Tabel 4.23, variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja pada PT. Adi Satria Abadi dikategorikan tinggi.

Tabel 4.24 Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden

Kategori	Kepemimpinan Transformasional		Kompensasi		Kinerja Karyawan		Kepuasan Kerja	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen
Sangat Rendah	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rendah	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Sedang	6	4,44	4	2,96	1	0,74	3	2,22
Tinggi	70	51,85	81	60,00	77	57,04	91	67,41
Sangat Tinggi	59	43,70	50	37,04	57	42,22	41	30,37

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 264)

Hasil dari rekapitulasi data analisis frekuensi dan persentase jawaban responden dapat dilihat pada Gambar 4.12 melalui diagram sebagai berikut:



Gambar 4.12 Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 264)

Pada Tabel 4.24 dan Gambar 4.12 diatas menunjukkan hasil rekapitulasi frekuensi dan persentase jawaban responden pada variabel penelitian berdasarkan 135 responden penelitian. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berada pada kategori tinggi. Dengan demikian, responden karyawan PT. Adi Satria Abadi memiliki tingkat kepemimpinan transformasional, kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja yang tinggi.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Pada penelitian ini uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan uji *Glejser* dengan tingkat signifikan secara statistik yang mempengaruhi variabel dependen.

Tabel 4.25 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,702	3,945		2,206	0,029
	Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,088	0,103	0,110	0,856	0,394
	Kompensasi (X_2)	-0,192	0,110	-0,269	-1,742	0,084
	Kepuasan Kerja (Z)	0,062	0,101	0,088	0,619	0,537
a. Dependent Variable: ABS_RES						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 6, Hal 280)

Berdasarkan Tabel 4.25 hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser* pada variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kepuasan kerja menunjukkan hasil nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas menurut Ghozali (2016) bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak

memiliki korelasi antar variabel independen. Untuk menguji ada atau tidaknya Multikolinearitas di dalam regresi, penelitian ini menggunakan analisis dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tabel 4.26 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,448	2,234
Kompensasi (X_2)	0,313	3,196
Kepuasan Kerja (Z)	0,370	2,705
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan		

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 6, Hal 280)

Berdasarkan pada Tabel 4.26 dapat dibuktikan bahwa hasil uji multikoliearitas tersebut menunjukkan hasil nilai *tolerance* diatas 0,10 dan nilai *Variance Inflation* Factor (VIF) dibawah 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi multikolinearitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.3.3 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016) uji normalitas adalah uji yang digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pada penelitian ini, uji normalitas data menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov.* Model regresi yang baik yaitu nilai yang memiliki distribusi normal.

Tabel 4.27 Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	135

Normal Parameters[a.b]	Mean		0,0000000
	Std. Deviation		0,10497613
Most Extreme Differences	Absolute		0,075
	Positive		0,066
	Negative		-0,075
Test Statistic			0,075
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]			0,057
Monte Carlo Sig. (2-tailed)[d]	Sig.		0,057
	99% Confidence Interval	Lower Bound	0,051
		Upper Bound	0,063

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 6, Hal 280)

Berdasarkan Tabel 4.27 diatas, menunjukkan hasil uji normalitas menggunakan *Kolmogorov Smirnov* yang memiliki nilai signifikansi 0,057. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah normal dikarenakan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu 0,057.

4.3.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

Berikut merupakan rekapitulasi hasil uji asumsi klasik yang disajikan pada Tabel 4.28 sebagai berikut:

Tabel 4.28 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

No.	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Heteroskedastisitas	**Multikolinearitas**	**Normalitas**
1.	X_1	Tidak terjadi Heteroskedastisitas	Tidak terjadi Multikolinearitas	Normal
2.	X_2	Tidak terjadi Heteroskedastisitas	Tidak terjadi Multikolinearitas	Normal
3.	Y	Tidak terjadi Heteroskedastisitas	Tidak terjadi Multikolinearitas	Normal
4.	Z	Tidak terjadi Heteroskedastisitas	Tidak terjadi Multikolinearitas	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 6, Hal 280)

Berdasarkan Tabel 4.28 diperoleh hasil uji asumsi klasik dari variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja yang menunjukkan bahwa dari masing-masing variabel tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas, multikolinearitas dan hasi uji normalitas pada setiap variabel dinyatakan normal.

4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

4.4.1 Regresi Linear Berganda I

Pada penelitian ini, analisis regresi linear berganda 1 menggunakan kepemimpinan transformasional dan kompensasi sebagai variabel independen, sedangkan kinerja karyawan berperan sebagai variabel dependen. Hasil perhitungan regresi linear berganda dilakukan menggunakan aplikasi SPSS 29 dan ditampilkan pada Tabel 4.29 berikut:

Tabel 4.29 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,978	0,348		5,689	<0,001
	Kepemimpinan Transformasional	0,353	0,109	0,360	3,237	0,002
	Kompensasi	0,160	0,122	0,146	1,311	0,192
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

Berdasarkan Tabel 4.29 hasil uji regresi linear berganda I, maka bentuk model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + €$

$Y = 1{,}978 + 0{,}353X_1 + 0{,}160X_2 + €$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Kompensasi

$b_{1,2}$ = Nilai Koefisien

$€$ = Nilai *Error*

α = Konstanta

Berdasarkan persamaan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai Konstanta (α)

   Berdasarkan Tabel 4.29 diperoleh nilai konstanta pada regresi linear berganda I memiliki nilai 1,978 yang menunjukkan bahwa ketika X_1 dan X_2 bernilai 0, maka kinerja karyawan bernilai 1,978.

2. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

   Variabel kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen dengan koefisien regresi sebesar 0,353 dan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Apabila variabel kepemimpinan transformasional meningkat 1 unit, maka akan berkontribusi pada peningkatan nilai kinerja karyawan sebesar 0,353 unit.

3. Kompensasi (X_2)

Variabel kompensasi (X_2) mempunyai koefisien regresi yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini disebabkan karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,192 dan nilai B positif sebesar 0,160. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap kenaikan 1 unit pada kompensasi maka akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,160.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.30 Koefisien Determinasi Regresi Linear Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,477[a]	0,228	0,216	0,42373
a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

Pada Tabel 4.30 besarnya nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,216 yang artinya kepemimpinan transformasional dan kompensasi memiliki pengaruh 21,6 persen terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 78,4 persen merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dijelaskan ke dalam model penelitian ini.

4.4.2 Regresi Linear Berganda II

Pada penelitian ini, regresi linear berganda II digunakan untuk menguji apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Berikut merupakan perhitungan analisis regresi berganda II yang disajikan dalam Tabel 4.31.

Tabel 4.31 Hasil Uji Regresi Linear Berganda II

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,616	0,221		2,794	0,006
	Kepemimpinan Transformasional	0,186	0,069	0,207	2,689	0,008
	Kompensasi	0,635	0,077	0,631	8,193	< 0,001
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

Berdasarkan Tabel 4.31 tersebut, dapat diketahui hasil uji regresi linear berganda II dengan persamaan sebagai berikut:

$Z = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + €$

$Z = 0,616 + 0,186X_1 + 0,635X_2 + €$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Kompensasi

$b_{1,2}$ = Nilai Koefisien

€ = Nilai *Error*

α = Konstanta

Berdasarkan persamaan tersebut, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (α)

   Nilai konstanta yang diperoleh pada Tabel 4.31 sebesar 0,616 menunjukkan bahwa apabila tidak ada perubahan pada variabel

kepemimpinan transformasional dan kompensasi atau sama dengan nol, maka besarnya nilai kepuasan kerja di PT. ASA adalah 0,616.

2. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

   Variabel kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,008 dan nilai B positif sebesar 0,186. Jadi dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik di perusahaan, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,186.

3. Kompensasi (X_2)

   Variabel kompensasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Hal ini disebabkan karena nilai signifikansi kurang dari 0,05 yaitu sebesar kurang dari 0,001 dan nilai B positif sebesar 0,635. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi, maka akan menambah tingkat kepuasan kerja sebesar 0,635.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.32 Hasil Koefisien Determinasi Berganda terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,794[a]	0,631	0,625	0,26883
a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

Berdasarkan Tabel 4.32, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,625 atau 62,5 persen. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara 37,5 persen lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

4.4.3 Regresi Linear Sederhana

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear sederhana untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut merupakan hasil uji regresi linear sederhana:

Tabel 4.33 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,792	0,312		5,742	< 0,001
	Kepuasan Kerja	0,585	0,080	0,537	7,334	< 0,001
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

Berdasarkan Tabel 4.33, maka persamaan regresi linear sederhana adalah sebagai berikut:

$Y = \alpha + b_1Z + €$

$Y = 1,792 + 0,585Z + €$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

Z = Kepuasan Kerja

α = Konstanta

b = Nilai Koefisien Z

€ = Nilai *Error*

Berdasarkan data pada Tabel 4.33 dan persamaan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai Konstanta (α)

   Berdasarkan Tabel 4.33 hasil nilai konstanta uji regresi linear sederhana memperoleh nilai sebesar 1,792. Hal ini menunjukkan bahwa apabila pada variabel kepuasan kerja tidak ada kenaikan atau bernilai 0, maka kinerja karyawan PT. ASA adalah sebesar 1,792.

2. Kepuasan Kerja (Z)

   Variabel kepuasan kerja (Z) menunjukkan koefisien regresi positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi yang kurang 0,05 dan nilai B positif 0,585.

3. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.34 Hasil Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,537[a]	0,288	0,283	0,40534
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

Hasil pada Tabel 4.34 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 0,283 atau 28,3 persen terhadap variabel

kinerja karyawan. Sementara 71,7 persen lainnya dijelaskan oleh variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

4.5 Uji Hipotesis

Pada penelitian ini, uji hipotesis menggunakan uji t, uji F dan analisis jalur (*path analysis*) yang bertujuan untuk mengetahui peran variabel kepuasan kerja yang menjadi variabel *intervening* dalam penelitian ini.

4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan disajikan dalam Tabel 4.35 yang merupakan salinan dari Tabel 4.29 untuk memudahkan analisis dan pengamatan.

Tabel 4.35 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,978	0,348		5,689	<.001
	Kepemimpinan Transformasional	0,353	0,109	0,360	3,237	0,002
	Kompensasi	0,160	0,122	0,146	1,311	0,192
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

1. **Hipotesis 1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

   a. Hipotesis 1

      Ho : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Ha : Ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika nilai signifikan < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika nilai signifikan > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu 0,002 < 0,05, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan*" **Terbukti.**

2. Hipotesis 2: Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 2

Ho : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Ha : Ada pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika nilai signifikan < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika nilai signifikan > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar 0,192 > 0,05 dan nilai B positif sebesar 0,160 sehingga Ho diterima dan Ha ditolak.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan*" **Tidak Terbukti.**

4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji regresi pada variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja disajikan dalam Tabel 4.36 sebagai berikut:

Tabel 4.36 Hasil Uji Regresi Berganda II

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,616	0,221		2,794	0,006
	Kepemimpinan Transformasional	0,186	0,069	0,207	2,689	0,008
	Kompensasi	0,635	0,077	0,631	8,193	< 0,001
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

1. **Hipotesis 3: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

a. Hipotesis 3

Ho : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Ha : Ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

Jika nilai signifikan < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika nilai signifikan > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa besarnya nilai signifikansi yaitu 0,008 < 0,05 dengan nilai B sebesar 0,186, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja*" **Terbukti.**

2. Hipotesis 4: Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

a. Hipotesis 4

Ho : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Ha : Ada pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

Jika nilai signifikan < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika nilai signifikan > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar < 0,001 nilai tersebut memberikan hasil lebih kecil dari 0,05, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja*" **Terbukti.**

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berikut adalah hasil uji regresi pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang disajikan dalam Tabel 4.37 yang merupakan Salinan dari Tabel 4.33 untuk memudahkan analisis dan pengamatan.

Tabel 4.37 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,792	0,312		5,742	< 0,001
	Kepuasan Kerja	0,585	0,080	0,537	7,334	< 0,001
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

1. Hipotesis 5: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 5

Ho : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha : Ada pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika nilai signifikan < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika nilai signifikan > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besaran nilai signifikansi sebesar < 0,001 yang artinya lebih kecil dari 0,05 dan nilai B sebesar 0,585, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, maka diketahui bahwa hipotesis 5 yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*" **Terbukti.**

2. Hipotesis 6: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Berikut tahapan-tahapan untuk menghitung analisis jalur:

1. Melakukan analisis regresi variabel X_1 terhadap Z serta regresi variabel X_1 dan Z terhadap Y.
2. Melakukan analisis nilai jalur dengan mengalikan nilai pengaruh variabel X_1 terhadap Z dengan nilai pengaruh variabel Z terhadap Y, sehingga dapat diperoleh nilai pengaruh tidak langsung.
3. Menghitung total *varians* (e_1) variabel kepuasan kerja yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dan *varians* (e_2) variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_1 dan Z.

Perhitungan analisis jalur dapat dilihat sebagai berikut:

1. Regresi X_1 terhadap Z dan regresi X_1 dan Z terhadap Y

Berikut merupakan hasil dari perhitungan regresi X_1 terhadap Z:

Tabel 4.38 Hasil Regresi X_1 terhadap Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,421	0,242		5,878	< 0,001
	Kepemimpinan Transformasional	0,599	0,058	0,666	10,283	< 0,001
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

Berdasarkan hasil regresi linear X_1 terhadap Z pada Tabel 4.38, variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,666 yang disebut sebagai P_2(a). Persamaan regresi linear sebagai berikut:

$Z = \alpha + b_1X_1 + €$

$Z = 1{,}421 + 0{,}599X_1 + €$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

b_1 = Nilai Koefisien X_1

$€$ = Nilai *Error*

Berikut adalah hasil nilai X_1 dan Z terhadap Y disajikan pada Tabel 4.39:

Tabel 4.39 Hasil Regresi X_1 dan Z terhadap Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,552	0,330		4,697	< 0,001
	Kepemimpinan Transformasional	0,193	0,095	0,196	2,027	0,045
	Kepuasan Kerja	0,442	0,106	0,406	4,189	< 0,001
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

Berdasarkan pada Tabel 4.39 hasil regresi linear X_1 dan Z terhadap Y menunjukkan nilai *standardized coefficient beta* pada variabel kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,196 sebagai p_1(c) sedangkan pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,406 sebagai p_3(b). Persamaan regresi linear dapat dilihat sebagai berikut:

$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2Z + €$

$Y = 1{,}552 + 0{,}193X_1 + 0{,}442Z + €$

Keterangan:

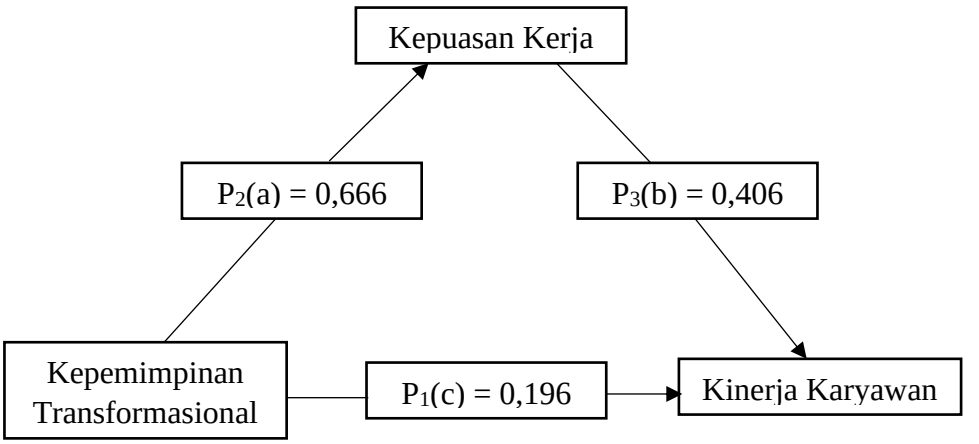
Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

Z = Kepuasan Kerja

$b_{1,2}$ = Nilai Koefisien

€ = Nilai *Error*



Gambar 4.13 Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data primer diolah, 2024

2. Berdasarkan kedua regresi diatas, terdapat pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur X_1 terhadap Y dengan jalur Z terhadap Y, maka diperoleh 0,599 x 0,442 = 0,264.
3. Langkah terakhir adalah menghitung nilai varians e_1 dan varians e_2. Varians (e) dapat dihitung menggunakan persamaan berikut:

$$e = \sqrt{1 - R^2}$$

Nilai R^2 yang terdapat pada regresi X_1 terhadap Z serta regresi X_1 dan Z terhadap Y diperoleh dari Tabel 4.40 dan Tabel 4.41 yang memuat model *summary* dari masing-masing regresi sebagai berikut:

Tabel 4.40 Model Summary I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,666[a]	0,443	0,439	0,32894
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 296)

Tabel 4.41 Model Summary II

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,556[a]	0,309	0,299	0,40068
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 297)

Berdasarkan data pada Tabel 4.40 dan Tabel 4.41 menunjukkan hasil nilai nilai varians (e_1) kepuasan kerja (Z) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (X_1) serta varians (e_2) variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_1 dan Z sebagai berikut:

$e_1 = \sqrt{1 - R^2}$

$e_1 = \sqrt{1 - 0{,}443}$

$e_1 = 0{,}746$

$e_2 = \sqrt{1 - R^2}$

$e_2 = \sqrt{1 - 0{,}309}$

$e_2 = 0{,}831$

Pada penelitian ini menggunakan uji sobel untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Maka dari itu, penting untuk mengetahui nilai standar *error* pengaruh tidak langsung untuk menghitung t_{hitung} dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b}^2 s\alpha^2 + \alpha^2 sb^2 + s\alpha^2 sb^2$$

$$Sab = \sqrt{0}, 406^2 0{,}058^2 + 0{,}666^2 0{,}106^2 + 0{,}058^2 0{,}106^2$$

$$Sab = 0{,}074$$

Keterangan:

Sab = Besarnya standar *error* pengaruh tidak langsung

α = Jalur variabel X_1 dengan Z

b = Jalur variabel Z dengan Y

sα = Standar *error* koefisien a

sb = Standar *error* koefisien b

Perbandingan antara nilai t_{hitung} dan nilai t_{tabel} digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung. Pengaruh tersebut dianggap signifikan jika nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel}. Rumus yang digunakan menghitung t_{hitung} adalah sebagai berikut:

$t_{hitung} = \frac{ab}{sab}$

a = Jalur variabel X_1 dengan Z

b = Jalur variabel Z dengan

sab = Besarnya standar *error* pengaruh tidak langsung

Sehingga diperoleh hasil t_{hitung} sebagai berikut:

$t_{hitung} = \frac{0{,}666 \; x \; 0{,}406}{0{,}074}$

$t_{hitung} = 3{,}65$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} sebesar 3,654. Nilai t_{tabel} dengan jumlah N=135 yaitu sebesar 1,977 dan tingkat signifikansi 0,05. Maka diketahui bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} (3,654 > 1,977), maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja (Z) sebagai mediasi hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) signifikan dengan nilai pengaruh sebesar 0,264, sehingga terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Pernyataan hipotesis 6 yang berbunyi "*Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan*" **Terbukti.**

3. **Hipotesis 7: Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dapat menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Tahapan perhitungan analisis jalur sebagai berikut:

1. Melakukan analisis regresi X_2 terhadap Z serta analisis regresi X_2 dan Z terhadap Y.
2. Melakukan analisis nilai jalur dengan mengalikan nilai pengaruh variabel X_2 terhadap Z dengan nilai pengaruh variabel Z terhadap Y, sehingga diperoleh nilai pengaruh tidak langsung.
3. Melakukan perhitungan total varians (e_1) variabel kepuasan kerja yang tidak dijelaskan oleh variabel kompensasi (X_2) dan varians (e_2) dari variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dijelaskan oleh variabel X_2 dan Z. Berikut perhitungan menggunakan uji *path*:

1. Regresi X_2 terhadap Z dan regresi X_2 dan Z terhadap Y

Tabel 4.42 Hasil Regresi X_2 terhadap Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,787	0,216		3,640	< 0,001
	Kompensasi	0,786	0,054	0,781	14,438	< 0,001
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 284)

Dari hasil regresi pada Tabel 4.42, diketahui regresi variabel X_2 terhadap Z menunjukkan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,781 sebagai P_2(a). Berikut merupakan persamaan regresi linear:

$Z = \alpha + b_2X_2 + €$

$Z = 0{,}787 + 0{,}786X_2 + €$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X_2 = Kompensasi

b_2 = Nilai Koefisien X_2

€ = Nilai *Error*

Berikut merupakan hasil dari regresi X_2 dan Z terhadap Y:

Tabel 4.43 Hasil Regresi X_2 dan Z terhadap Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,822	0,335		5,434	< 0,001
	Kompensasi	-0,032	0,129	-0,029	-0,248	0,805
	Kepuasan Kerja	0,610	0,128	0,559	4,754	< 0,001
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 284)

Berdasarkan hasil Tabel 4.43 regresi X_2 dan Z terhadap Y memperoleh nilai *standardized coefficient beta* sebesar -0,029 sebagai P_1(c) dan nilai *standardized coefficient beta* pada kepuasan kerja sebesar 0,559 yang merupakan P_3(b). Persamaan regresi linear sebagai berikut:

$Y = \alpha + b_1X_2 + b_2Z + €$

$Y = 1{,}822 + (-0{,}032)X_2 + 0{,}610Z + €$

Keterangan:

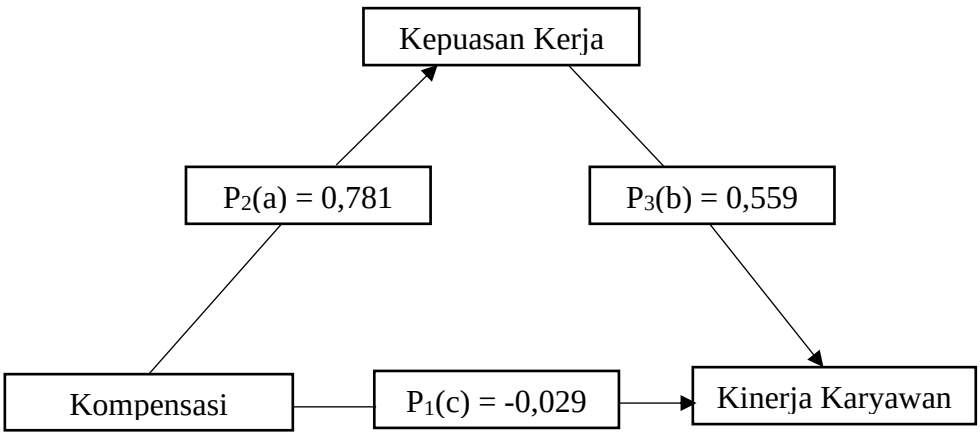
Y = Kinerja Karyawan

X_2 = Kompensasi

Z = Kepuasan Kerja

$b_{1,2}$ = Nilai Koefisien

€ = Nilai *Error*



Gambar 4.14 Analisis Jalur Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data primer diolah, 2024

2. Dari hasil kedua regresi diatas, maka pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y melalui Z dapat dihitung menggunakan perkalian pada jalur X_2 terhadap Z dan jalur Z terhadap Y, maka diperoleh 0,786 x 0,610 = 0,479.
3. Melakukan perhitungan pada nilai varians e_1 dan varians e_2. Berikut persamaan yang dapat digunakan untuk menghitung nilai varians (e):

$$e = \sqrt{1 - R^2}$$

Nilai R^2 dalam regresi X_2 terhadap Z maupun regresi X_2 dan Z terhadap Y diperoleh dari Tabel 4.44 dan Tabel 4.45 yang memuat model *summary* dari masing-masing regresi sebagai berikut:

Tabel 4.44 Model Summary I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,781[a]	0,610	0,608	0,27505
a. Predictors: (Constant), Kompensasi				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

Tabel 4.45 Model Summary II

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,537[a]	0,288	0,277	0,40677
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompensasi				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 281)

Berdasarkan hasil data Tabel 4.44 dan Tabel 4.45, diperoleh nilai varians (e_1) kepuasan kerja (Z) yang tidak dapat dijelaskan oleh

variabel kompensasi (X_2) serta varians (e_1) variabel kinerja karyawan yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_2 dan Z sebagai berikut:

$e_1 = \sqrt{1 - R^2}$ $\quad$ $e_2 = \sqrt{1 - R^2}$

$e_1 = \sqrt{1 - 0{,}610}$ $\quad$ $e_2 = \sqrt{1 - 0{,}288}$

$e_1 = 0{,}624$ $\quad$ $e_2 = 0{,}843$

Penelitian ini menggunakan uji sobel untuk mengetahui adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Sehingga penting untuk mengetahui nilai standar *error* pengaruh tidak langsung untuk menghitung nilai t_{hitung} dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$Sab = \sqrt{b^2 s\alpha^2 + \alpha^2 sb^2 + s\alpha^2 sb^2}$

$Sab = \sqrt{0,559^2 0{,}054^2 + 0{,}781^2 0{,}128^2 + 0{,}054^2 0{,}128^2}$

$Sab = 0{,}104$

Keterangan:

Sab = Besarnya standar *error* pengaruh tidak langsung

α = Jalur variabel X_2 dengan Z

b = Jalur variabel Z dengan Y

$s\alpha$ = Standar *error* koefisien a

sb = Standar *error* koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, dilakukan perbandingan antara nilai t_{hitung} dan nilai t_{tabel}. Jika nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel}, maka pengaruh tersebut dianggap signifikan. Untuk menghitung nilai t_{hitung}, digunakan rumus berikut:

$t_{hitung} = \frac{ab}{sab}$

a = Jalur variabel X_2 dengan Z

b = Jalur variabel Z dengan Y

sab = Besarnya standar *error* pengaruh tidak langsung

Sehingga diperoleh hasil t_{hitung} sebagai berikut:

$t_{hitung} = \frac{0{,}781 \; x \; 0{,}559}{0{,}104}$

$t_{hitung} = 4{,}197$

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, maka diketahui nilai t_{hitung} sebesar 4,197. Sementara nilai t_{tabel} yaitu sebesar 1,977 dengan jumlah N=135 dan tingkat signifikansi 0,05. Sehingga diperoleh hasil nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} (4,197 > 1,977). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja (Z) sebagai mediasi antara variabel kompensasi (X_2) dengan variabel kinerja karyawan (Y) dengan nilai pengaruh 0,479 yang berarti bahwa ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Pernyataan hipotesis 7 yang berbunyi "*Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan*" **Terbukti.**

Tabel 4.46 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H1	Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan	**Terbukti**
H2	Kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan	**Tidak Terbukti**
H3	Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan	**Terbukti**
H4	Kompensasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan	**Terbukti**
H5	Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan	**Terbukti**
H6	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	**Terbukti**
H7	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan	**Terbukti**

Sumber: Data primer diolah, 2024

4.6 Pembahasan

4.6.1 Data Deskriptif

Penelitian ini melibatkan 135 responden yang merupakan karyawan bagian produksi di PT. Adi Satria Abadi Yogyakarta. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa dominan responden penelitian ini berjenis kelamin laki-laki dengan frekuensi sebanyak 111 responden atau sebesar 82 persen. Keterlibatan dominan karyawan laki-laki disektor produksi disebabkan oleh sifat pekerjaan yang lebih menuntut kekuatan fisik, yang

sering kali dihubungkan dengan peran laki-laki dalam industri tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Putra & Asyfiradayati (2023) memberikan hasil bahwa jenis kelamin memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mayoritas karyawan PT. ASA berusia lebih dari 41 tahun sampai 50 tahun dengan jumlah responden sebanyak 52 karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa rentang usia sebagian besar karyawan produksi PT. ASA termasuk dalam usia yang sudah melewati masa produktif. Menurut pendapat Robbins & Judge (2008) umumnya pemberi kerja melihat para pekerja yang lebih tua dengan sejumlah kualitas positif yang dimiliki seperti pengalaman, penilaian, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap kualitas. Pernyataan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Meutia *et al.* (2022) dan Kamelia & Pratiwi (2022) yang menyatakan bahwa usia berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Meskipun usia pekerja sudah melewati masa produktif, kontribusi mereka menunjukkan semangat yang tinggi sehingga kinerja karyawan dalam perusahaan tetap maksimal.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden yang mendominasi pada penelitian ini yaitu lulusan SMA/SMK dengan frekuensi 102 responden. Menurut Hariandja (2002) tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut menunjukkan

bahwa perusahaan PT. ASA memiliki sumber daya yang handal dalam menjalankan pekerjaan sesuai bidang dan keterampilan yang dimiliki. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kamelia & Pratiwi (2022) dan Supriyatna (2020) yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada penelitian ini mayoritas status pernikahan karyawan yaitu sudah menikah berjumlah 124 responden. Dalam penelitian Budiwinarto & Susilowati (2021) menyatakan bahwa karyawan yang sudah menikah umumnya memiliki tanggung jawab lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang belum menikah. Hal ini dikarenakan karyawan yang sudah menikah memandang pekerjaan sebagai hal yang lebih bernilai dan penting dengan bertambahnya tanggung jawab terhadap keluarga. Namun, banyak juga karyawan yang belum menikah dapat menunjukkan kinerja yang baik karena adanya faktor-faktor lain yang membentuk kepribadian mereka.

Masa kerja karyawan PT. ASA mayoritas lebih dari 20 tahun dengan jumlah 52 responden atau sebesar 39 persen. Menurut Jayanti dan Dewi (2021) masa kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang sudah cukup lama berkontribusi dan cukup berpengalaman di perusahaan, maka akan semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan dari pengalaman yang diperoleh. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Sofyan *et al.* (2024) bahwa masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sebagian besar karyawan PT. ASA berpenghasilan antara Rp 2.000.000 sampai Rp 3.000.000 sebanyak 105 responden. Hal ini menunjukkan bahwa penghasilan yang diterima karyawan sudah sesuai dengan standar ketentuan pemerintah daerah setempat. Tingkat penghasilan yang tinggi akan membuat seseorang lebih percaya diri bahwa ia memiliki kemampuan yang baik untuk melakukan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, semakin tingginya penghasilan yang diperoleh maka kinerja karyawan akan semakin baik.

Berdasarkan data yang diperoleh dari karakteristik responden PT. ASA, penelitian ini akan berfokus pada variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Dari hasil analisis deskriptif menggunakan *skala likert* 1-5, variabel kepemimpinan transformasional (X_1) menghasilkan nilai rata-rata sebesar 4,12 dengan kategori tinggi. Variabel kompensasi (X_2) menghasilkan nilai rata-rata sebesar 3,95 masuk dalam kategori tinggi. Variabel kinerja karyawan (Y) memiliki nilai rata-rata 4,07 yang masuk ke dalam kategori tinggi. Sementara variabel kepuasan kerja (Z) menghasilkan nilai rata-rata 3,89 yang tergolong dalam kategori tinggi. Perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian, adanya penambahan variabel lain dan perbedaan sektor penelitian.

4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji data, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi yang terdapat pada Tabel 4.35 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,002 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai B positif yaitu 0,353. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu unit pada kepemimpinan transformasional maka akan menghasilkan kenaikan nilai kinerja karyawan sebesar 0,353. Artinya bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang dapat memberikan arahan yang jelas, memberikan motivasi, perhatian terhadap pengembangan karir karyawan, serta memiliki hubungan yang baik dengan karyawan terbukti dapat mendorong mereka untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan lebih produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan dari beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Silaban & Siregar (2023) menyatakan bahwa peran pimpinan transformasional sangat diperlukan di dalam suatu perusahaan untuk mendukung proses kerja karyawan karena dengan adanya

kepemimpinan transformasional dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Hasil yang serupa ditemukan dalam penelitian Hilton *et al.* (2021) menekankan bahwa pemimpin transformasional atau para manajer harus secara strategis memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Sriastuti & Suryadi (2023), Hargyatni *et al.* (2022) dan Djuraidi & Laily (2020) juga sejalan dengan temuan ini, dimana kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Sriastuti & Suryadi (2023) dijelaskan bahwa untuk memperkuat kinerja karyawan maka seorang pemimpin harus memiliki nilai-nilai yang terkandung dalam kriteria kepemimpinan transformasional. Nilai-nilai kepemimpinan transformasional tersebut dapat menciptakan hubungan yang lebih erat antara pemimpin dan karyawan, di mana pemimpin tidak hanya sekadar mengarahkan, tetapi juga menjadi inspirasi dan pendorong utama dalam pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada karyawannya maka akan semakin baik juga kinerja karyawannya.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Adi Satria Abadi di Yogyakarta untuk mengetahui apakah hipotesis yang ditemukan dapat mendukung teori yang telah ada sebelumnya. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah teori Bass & Riggio (2006), dengan

indikator *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation,* dan *individualized consideration*. Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu teori Bernardin & Russell (1993) dengan indikator *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision,* dan *interpersonal impact*. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Adi Satria Abadi. Artinya, hipotesis pertama "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan*" **Terbukti.**

4.6.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian ini, menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilihat dari hasil uji regresi pada Tabel 4.35, yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,192 yang artinya lebih besar dari 0,05 dan nilai koefisien B positif sebesar 0,160, sehingga hasil hipotesis Ho diterima dan Ha ditolak. Dapat diartikan bahwa apabila variabel kompensasi meningkat 1 unit, maka besarnya nilai kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,160.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa meskipun kompensasi berkontribusi terhadap kinerja, hasil yang tidak signifikan mengindikasikan bahwa kompensasi bukanlah faktor utama atau dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan ini. Karyawan mungkin

merasa sudah cukup puas dengan kompensasi yang diterima, sehingga peningkatan tambahan tidak lagi memberikan dorongan yang signifikan pada kinerja mereka.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memang memiliki pengaruh positif dan sebagian besar karyawan PT. ASA merasa puas dengan upah dan gaji yang diterima, tetapi pengaruh tersebut tidak cukup besar untuk secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja tidak bisa hanya bergantung pada kebijakan kompensasi, melainkan harus memperhatikan faktor-faktor lain yang mungkin lebih relevan dalam perusahaan PT. ASA. Dengan kata lain, kinerja yang tinggi merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor yang saling mendukung, bukan hanya dari satu aspek finansial saja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nu'em & Sitohang (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak adanya pengaruh signifikan artinya meskipun terdapat peningkatan kompensasi bagi karyawan, hal ini belum tentu berdampak pada perubahan kinerja karyawan. Karyawan mengakui bahwa mereka mendapatkan gaji pokok, bonus dan tunjangan sebagaimana ditetapkan oleh standar perusahaan, namun kondisi ini tidak mempengaruhi kinerja mereka di perusahaan (Nu'em & Sitohang, 2023).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Endrekson (2023) dan Asroti *et al.* (2022) yang memberikan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Dengan memberikan kompensasi yang layak dan adil, karyawan akan cenderung memberikan kinerja terbaik mereka dalam pekerjaannya.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Adi Satria Abadi di Yogyakarta bertujuan untuk mengetahui apakah hipotesis yang ditemukan dapat mendukung teori yang telah ada sebelumnya. Teori kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori Simamora (2004) dengan indikator upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu teori Bernardin & Russell (1993) dengan indikator *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision,* dan *interpersonal impact*. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Adi Satria Abadi. Dengan demikian, hipotesis kedua "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan*" **Tidak Terbukti.**

4.6.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil data dari penelitian ini menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja. Hal ini didasari oleh hasil regresi pada Tabel 4.36 yang menunjukkan nilai signifikansi dari variabel kepemimpinan transformasional adalah 0,008 (kurang dari 0,05) dan memiliki nilai koefisien B positif sebesar 0,186, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan PT. ASA maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Artinya setiap satu unit pada kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,186 unit.

Pemimpin transformasional dikenal dengan kemampuan mereka dalam memotivasi, menginspirasi, dan mendukung perkembangan pribadi karyawan, serta menciptakan lingkungan yang lebih terbuka untuk inovasi dan aspirasi. Penelitian ini memberikan hasil bahwa karyawan merasakan peningkatan kepuasan kerja yang signifikan ketika mereka dipimpin oleh seseorang yang memberikan arahan jelas, memberi perhatian individu, serta menginspirasi dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian Yusuf (2023), Wibisono *et al.* (2022), Hafidz & Noviyati (2022), dan Fatimah (2022) yang menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Yusuf (2023) menyatakan bahwa dengan adanya pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, serta menjadi sumber inspirasi bagi

karyawan, tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai karena karyawan akan bekerja dengan nyaman dan membuat tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat. Artinya, jika karyawan merasakan penerapan gaya kepemimpinan transformasional berlangsung secara konsisten, tingkat kepuasan mereka akan terpenuhi, sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa apabila kepemimpinan transformasional di dalam suatu perusahaan baik, maka hal tersebut juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan dan membuktikan teori-teori sebelumnya terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Adi Satria Abadi. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan transformasional yaitu Bass & Riggio (2006) dengan indikator *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation,* dan *individualized consideration.* Sedangkan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori dari Luthans (2006) indikatornya mencakup pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, gaji atau upah, pengawasan dan rekan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, hipotesis ketiga "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja*" **Terbukti.**

4.6.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji regresi pada Tabel 4.36, diperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi variabel kompensasi sebesar < 0,001, maka dapat diartikan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan memiliki nilai koefisien B positif sebesar 0,635, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian, apabila setiap kenaikan satu unit pada variabel kompensasi akan meningkatkan 0,635 unit pada variabel kepuasan kerja.

Fakta menunjukkan bahwa sebagian besar dari 135 karyawan PT. ASA memberikan penilaian positif terhadap kompensasi dengan nilai rata-rata sebesar 3,95 persen dari skala penilaian dan mayoritas sebesar 60,00 persen karyawan menilai frekuensi variabel kompensasi termasuk dalam kategori “Tinggi”. Hasil ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa upaya mereka dihargai secara adil dengan imbalan yang sesuai, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, insentif, maupun fasilitas, hal ini meningkatkan rasa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Selain itu, kompensasi yang memadai juga dapat memenuhi kebutuhan dasar dan aspirasi karyawan, serta kesejahteraan karyawan, sehingga mereka cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat memperkuat kinerja dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, diantaranya penelitian Nugroho *et al.* (2023), Dinata & Talim

(2022), Lawren *et al.* (2023), Nabila (2022) dan Herdiyana *et al.* (2022). Dalam penelitian Nabila (2022), disebutkan bahwa kompensasi yang ditawarkan sudah sesuai dan dapat diterima oleh karyawan, sehingga karyawan memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaannya. Sementara pada penelitian Herdiyana *et al.* (2022) menyebutkan bahwa karyawan memandang gaji sebagai hak yang harus diterima atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya. Selain gaji, berbagai bentuk kompensasi lainnya seperti tunjangan, insentif, dan fasilitas yang ada di dalam perusahaan juga berperan dalam memperkuat hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya terbatas pada aspek finansial, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan, yang secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Adi Satria Abadi dengan tujuan untuk menguji apakah hipotesis yang ditemukan nantinya dapat dibuktikan dengan teori-teori sebelumnya terkait hubungan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori kompensasi dari Simamora (2004) dengan indikator upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori Luthans (2006) mencakup beberapa indikator seperti, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, gaji atau upah, pengawasan dan rekan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, hipotesis keempat yang berbunyi "*Diduga terdapat*

pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja" **Terbukti.**

4.6.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah diuji, memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan variabel kepuasan kerja yang memiliki nilai signifikansi sebesar kurang dari 0,001 yang artinya lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien B positif sebesar 0,585 maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,585.

Sebagian besar dari 135 karyawan PT. ASA memberikan penilaian positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai rata-rata sebesar 3,89 yang berada di interval (3,43 s/d 4,23) yang termasuk dalam kategori "Tinggi" dengan persentase sebesar 67,41 persen. Terdapat juga persentase kategori jawaban responden mengenai kepuasan kerja yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi" sebesar 30,37 persen. Hal ini memberikan arti bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dapat dipahami bahwa pengaruh positif pada setiap peningkatan dalam kepuasan kerja, baik dari segi kompensasi, kondisi kerja, kesempatan promosi, pengawasan, atau hubungan

dengan rekan kerja, dapat meningkatkan kinerja karyawan, kualitas kerja, dan produktivitas. Hal ini menjadi penting karena karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi, memiliki komitmen lebih tinggi terhadap perusahaan, dan mampu memberikan hasil yang lebih baik.

Penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, seperti Fathoni *et al.* (2021), Rahmadani & Sampeliling (2023), Imran (2023), Kesuma (2022), dan Janti *et al.* (2023) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengartikan bahwa apabila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi, maka semakin tinggi pula kinerjayang dihasilkan. Kesuma (2022) menyatakan bahwa karyawan yang merasa senang dan gembira saat maupun setelah menjalankan pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Namun, terdapat juga penelitian yang tidak sejalan dengan temuan ini. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Siagian *et al.* (2022) dan Yusuf (2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena para responden merasakan bahwa gaji, tunjangan dan kenyataan yang tidak sesuai harapan, sehingga pimpinan perlu menyuarakan aspirasi karyawan demi kesejahteraan mereka (Siagian *et al.*, 2022). Sementara pada penelitian Yusuf (2021) menyatakan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi mengakibatkan karyawan tersebut menjadi lebih loyal terhadap organisasi, termotivasi, dan

merasa senang dalam bekerja, yang pada akhirnya mencapai tujuan perusahaan dan begitu pula sebaliknya.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penekanan pada faktor-faktor yang mendukung kepuasan kerja, seperti pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi, pengawasan, dan hubungan antar rekan kerja dapat memperbaiki kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan harus terus berfokus pada upaya peningkatan kepuasan kerja untuk meraih kinerja karyawan yang lebih tinggi.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Adi Satria Abadi di Yogyakarta yang bertujuan untuk menguji apakah hipotesis yang ditemukan dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya terkait hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja penelitian ini menggunakan teori Luthans (2006) yang indikatornya terdiri dari pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, gaji atau upah, pengawasan dan rekan kerja. Sementara pada variabel kinerja karyawan teori yang digunakan berasal dari Bernardin dan Russell (1993) indikatornya mencakup *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision,* dan *interpersonal impact*. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*" **Terbukti.**

4.6.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,654. Nilai t_{tabel} dengan jumlah sampel 135 yaitu sebesar 1,977 dan tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, diperoleh bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} (3,654 > 1,977), maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja (Z) sebagai mediasi hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) signifikan dengan nilai pengaruh sebesar 0,264, sehingga terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional mampu membangun rasa percaya, loyalitas, dan komitmen dalam diri karyawan dengan memberikan pengaruh yang ideal, memotivasi dan menginspirasi karyawan, mendorong inovasi, serta memberikan perhatian dan dukungan yang berfokus pada pengembangan individu. Dengan demikian, apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja karyawan, salah satu cara yang paling efektif adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional ini akan mendorong peningkatan kepuasan

kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Hassanah (2023), Feri *et al.* (2020), Liansah *et al.* (2022), Arifin *et al.* (2020), Asriani *et al.* (2020) yang memberikan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ketika seorang pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, memberikan visi yang jelas, memotivasi karyawan, serta memperhatikan kebutuhan dan aspirasi karyawan secara individu, karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi. Hal ini membuat mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, kualitas, dan efektivitas kerja.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh Hartanto *et al.* (2021), Isrokin & Adriani (2022) dan Zeindra *et al.* (2020) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan temuan penelitian ini.

Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan PT. Adi Satria Abadi dengan tujuan untuk menguji hipotesis serta membuktikan teori yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Teori kepemimpinan

transformasional yang digunakan pada penelitian ini yaitu Bass & Riggio (2006) dengan indikator *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration.* Pada variabel kinerja karyawan peneliti menggunakan teori Bernardin dan Russell (1993) dengan indikator *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision,* dan *interpersonal impact*. Sementara teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Luthans (2006) indikatornya mencakup pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Hipotesis keenam yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja*" **Terbukti.**

4.6.8 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian data, diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,197 dimana hasil tersebut lebih besar dari nilai t_{tabel} dengan jumlah data 135 dan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,977. Maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi sebesar 0,479 signifikan, sehingga terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara kompensasi yang diberikan perusahaan dan kinerja

karyawan. Artinya, kompensasi yang layak dan memadai tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pemberian kompensasi yang adil membuat karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka dalam perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas yang mereka terima sesuai dengan harapan, mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang meningkat menciptakan suasana positif di tempat kerja, memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif dan efisien, serta dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, diantaranya Halizah (2023), Agustina & Sumartik (2022), Sari *et al.* (2021), Imanuel & Djawoto (2022). Beberapa penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki semangat dalam bekerja karena adanya kompensasi yang cukup yang diberikan oleh kepala organisasi tersebut, sehingga karyawan dapat merasa puas dengan melakukan pekerjaannya dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang dilakukan Sugiarti *et al.* (2021), Efendi & Yusuf (2021), dan Idris *et al.* (2020) tidak sejalan dengan hasil penelitian ini. Yang mana ketiga penelitian tersebut menunjukkan hasil kompensasi tidak

berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa apabila terjadi peningkatan kepuasan kerja maka hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan tidak akan mengalami peningkatan yang signifikan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan tidak hanya harus memperhatikan aspek teknis pemberian kompensasi, tetapi juga harus mempertimbangkan bagaimana kompensasi tersebut mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang puas dengan kompensasi yang mereka terima akan lebih berkomitmen untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Adi Satria Abadi di Yogyakarta untuk menguji apakah hipotesis yang ditentukan dapat membuktikan teori yang sudah ada. Penelitian ini menggunakan teori kompensasi yang berasal dari Simamora (2004) yang indikatornya terdiri dari upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Kemudian teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Bernardin & Russell (1993) dengan indikator *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision*, dan *interpersonal impact*. Sementara teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Luthans (2006) indikatornya mencakup pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Hipotesis ketujuh yang

berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja*" **Terbukti.**

4.7 Pembahasan Umum

Hasil penelitian ini menunjukkan pandangan individu terkait faktor-faktor variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Data yang dikumpulkan peneliti sebanyak 135 responden yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara *offline* kepada karyawan PT. Adi Satria Abadi di Yogyakarta. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan perbedaan dalam penggunaan teori pada masing-masing variabel, lokasi penelitian, alat analisis, dan hasil yang diperoleh.

Pada hipotesis pertama terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini diantaranya penelitian yang telah dilakukan oleh Silaban & Siregar (2023), Hilton *et al.* (2021), Sriastuti & Suryadi (2023), Isrokin & Adriani (2022), Hargyatni *et al.* (2022), Djuraidi & Laily (2020), dan Pariesti & Christa (2022) dengan menerapkan teori yang berbeda pada setiap variabel.

Pada hipotesis kedua yaitu pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, peneliti memperoleh beberapa penelitian terdahulu yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh Endrekson (2023), Dahlia & Fadli (2022), Asroti *et al.* (2022), Rojikinnor *et al.* (2022), Pradnyana *et al.* (2023), Srutiningsih *et al.* (2023), Nu'em & Sitohang (2023), dan Syah *et*

al. (2023) dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel penelitian. Hipotesis ketiga terkait kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini diantaranya yaitu Wibisono *et al.* (2022), Hafidz & Noviyati (2022), Siregara *et al.* (2023), Prayekti & Pangestu (2022), Yusuf (2023), Fatimah (2022), dan Hendriawan & Nurjanah (2024) dengan penggunaan teori yang berbeda pada setiap variabel penelitian tersebut.

Pada hipotesis keempat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yang dilakukan oleh Nugroho *et al.* (2023), Dinata & Talim (2022), Lawren *et al.* (2023), Iriani *et al.* (2023), Saputra (2022), Nabila (2022), dan Herdiyana *et al.* (2022) dengan menerapkan teori yang berbeda dari masing-masing variabel penelitian. Hipotesis kelima yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan Fathoni *et al.* (2021), Rahmadani & Sampeliling (2023), Imran (2023), Siagian *et al.* (2022), Yusuf (2021), Kesuma (2022), dan Janti *et al.* (2023) dengan perbedaan dalam penggunaan teori pada setiap variabel penelitian.

Pada hipotesis keenam yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, mendukung beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Isrokin & Adriani (2022), Hassanah (2023), Feri *et al.* (2020), Liansah *et al.* (2022),

Zeindra *et al.* (2020), Hartanto *et al.* (2021), Arifin *et al.* (2020), dan Asriani *et al.* (2020) dengan penggunaan teori yang berbeda pada setiap variabel penelitian. Hipotesis ketujuh terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, Halizah (2023), Efendi & Yusuf (2021), Idris *et al.* (2020), Agustina & Sumartik (2022), Sari *et al.* (2021), Sugiarti *et al.* (2021), dan Imanuel & Djawoto (2022) dengan menerapkan teori yang berbeda pada setiap variabelnya.

Terdapat tujuh hipotesis yang diuji pada penelitian ini dan hasil dari pengujian menunjukkan bahwa terdapat enam hipotesis yang terbukti dan satu hipotesis yang tidak terbukti. Berdasarkan hasil tersebut, dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Di dalam penelitian terdahulu, terdapat kesamaan variabel penelitian dengan variabel yang telah dilakukan peneliti di PT. Adi Satria Abadi.

Penelitian ini memilih untuk melakukan penelitian dan menguji hipotesis yang telah dibahas sebelumnya di bidang industri pengelolaan kulit. Penelitian ini menggunakan teori Bass & Riggio (2006) pada variabel kepemimpinan transformasional, teori Simamora (2004) pada variabel kompensasi, teori Bernardin & Russell (1993) pada variabel kinerja karyawan dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja. Dengan menggunakan teori yang terdapat dalam kerangka penelitian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pilihan teori ini terbukti sesuai melalui serangkaian uji hipotesis.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, berikut adalah beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pada hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran yang perlu disampaikan dan diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. Adi Satria Abadi sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan kepemimpinan transformasional, pemimpin perusahaan dapat lebih mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional agar lebih efektif dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendukung pengembangan individu karyawan. Program pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan juga akan sangat membantu dalam meningkatkan kemampuan para pemimpin dalam membangun hubungan baik dengan karyawan. Dengan menerapkan program tersebut, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara signifikan.
2. Berdasarkan hasil analisis penelitian, pada hipotesis kedua menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti menyarankan kepada PT. ASA untuk mengevaluasi kembali sistem kompensasi yang ada untuk memastikan apakah kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan. Dengan adanya kompensasi yang adil dan memadai, karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya dan dapat mendorong peningkatan kinerja yang lebih optimal.

3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. ASA merasa puas dengan pekerjaan mereka. Meskipun karyawan sudah merasa puas dengan pekerjaan mereka, perusahaan tetap perlu mengupayakan perbaikan berkelanjutan untuk mempertahankan tingkat kepuasan tersebut. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah memastikan karyawan merasa dihargai, baik melalui pengakuan atas pencapaian maupun insentif yang relevan. Dengan langkah tersebut diharapkan kepuasan kerja karyawan dapat meningkat secara berkelanjutan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti memiliki keterbatasan penelitian yaitu:

1. Penelitian ini terbatas hanya pada satu divisi dengan jumlah responden sebanyak 135 karyawan. Meskipun jumlah responden cukup besar, namun tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan perusahaan yang sebenarnya.
2. Masih terdapat 78,4 persen variabel yang merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, terdapat 37,5 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan pada penelitian ini yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Maka dari itu, penelitian berikutnya diharapkan dapat mempertimbangkan variabel-variabel lain yang dapat memberikan dampak lebih besar terhadap variabel dependen.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator).* Riau: Zanafa Publishing.

Agustina, V. P. D., & Sumartik, S. S. (2022). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada IKM Benang di Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara,* 4(2), 114-123.

Arifin, Z., Prahiawan, W., & Pancasasti, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. Cemindo Gemilang (Cilegon-Banten). *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Strategi Bisnis,* 1(1), 22-33.

Asriani, A., Mintarti, S., & ZA, S. Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM),* 16(3), 217-234.

Asroti, A., Mochlasin, M., & Ridho, M. (2022). Pengaruh Servant Leadears Etos Kerja Islami dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organization Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Variabel Intervening. *JEYSA (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah),* 5(2), 2179-2191.

Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Erlangga.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire.* California: Mind Garden.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership.* London: Psychology press.

Bernardin, J. H. & Russell, J. E. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach.* New Work: McGraw-Hill.

Bohlander, G. & Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource Management.* 15th ed. South Western: Cengage Learning.

_____. (2013). *Principles of Human Resource Management.* 16th ed. South Western: Cengage Learning.

Budiwinarto, K., & Susilowati, S. (2021). Analisis Pengaruh Usia dan Status Pernikahan terhadap Kinerja Karyawan PT. Glovin Kebakkramat Kabupaten Karanganyar. *Surakarta Management Journal,* 3(1), 1-10.

Burns, J. M. (2012). *Leadership.* New York: Open Road Integrated Media.

Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Prenadamedia Group.

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.* Newbury Park: Sage Publications.

Dahlia, M., & Fadli, R. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Fyc Megasolusi di Tangerang Selatan. *JEYSA (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah),* 5(1), 667-679.

Dessler, G. (2009). *Human Resource Management*. Boston: Pearson Education.

_____. (2015). *Human Resource Management,* 14th edition. Boston: Pearson Education.

Dinata, N. P. K., & Talim, M. B. (2022). Pengaruh Penempatan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kasus Kepuasan Kerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Cabang Bandung). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi & Akuntansi (MEA),* 6(2), 228-254.

Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis,* 13(1), 1-14.

Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Efendi, S., & Yusuf, A. (2021). Influence of Competence, Compensation and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable in the Environment of Indonesian Professional Certification Authority. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR),* 5(3), 2441-2451.

Endrekson, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugerah Prima Energi Prabumulih. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ),* 4(1), 505-519.

Fathoni, M. I., Indrayani, I., Indrawan, M. G., & Yanti, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia),* 5(1), 163-175.

Fatimah, A. S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi terhadap Produktivitas SDM dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekobis Dewantara,* 5(2), 215-224.

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. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia,* 4(1), 134-151.

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23.* Edisi Kedelapan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

_____. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hafidz, G. P., & Noviyati, M. (2022). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan,* 4(7), 2763-2772.

Halizah, N. (2023). Pengaruh Etos Kerja Islami, Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(1), 387-394.

Hargyatni, T., Kusumajaya, R. A., & Purwanti, Y. D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Hanil Indonesia. *Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi,* 2(1), 83-92.

Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan Pertama. Jakarta: Grasindo.

Hartanto, D. A., Ghalib, S., & Irwansyah, I. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Hotel Aston Banua). *Jurnal Bisnis dan Pembangunan,* 10(1), 37-61.

Hasibuan, M. S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

_____. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

_____. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

_____. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Hassanah, F. N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Organization Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen,* 6(2), 123-134.

Hendriawan, Y., & Nurjanah, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PLP Indonesia. *KALBISIANA: Jurnal Sains, Bisnis dan Teknologi,* 10(1), 99-115.

Herdiyana, H., & Azizah, F. N. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pinus Merah Abadi Depo Cibadak. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi),* 8(2), 251-264.

Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2021). Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *Management Research Review,* 46(1), 1-9.

Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Entrepneurship and Sustainability Issues,* 8(2), 735-750.

Imanuel, I., & Djawoto, D. (2022). The Effect of Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable. *International Conference on Business & Social Science,* 2(1), 1400-1411.

Imran, A. U. (2023). The Influence of Organizational Culture, Compensation and Organizational Commitment on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Bank Muamalat Indonesia Makassar Branch. *Scientia Human Capital and Organizational Behavior,* 2(1), 1-13.

Iriani, N. I., Suyitno, S., Sasongko, T., Rifai, M., Indrihastuti, P., & Yanti, D. A. W. (2023). Leadership Style, Compensation and Competence Influence on Employee Performance through Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 38-49.

Isrokin, I., & Adriani, Z. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja pada Construction & Engineering Department Petrochina International Jabung LTD Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 11(04), 890-903.

Janti, D. A., Setiawati, T., & Suratman, A. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Job Training on Employee Performance at PT. Adira Finance Yogyakarta with Job Satisfaction as an Intervening. *Jurnal Mantik*, 6(4), 3861-3872.

Jayanti, K. N., & Dewi, K. T. S. (2021). Dampak Masa Kerja, Pengalaman Kerja, Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *JEMBA: Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen & Bisnis, Akuntansi*, 1(2), 75-84.

Kamelia, K., & Pratiwi, A. (2022). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Usia dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Bima. *Jurnal Dimensi*, 11(2), 364-385.

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Kesuma, B. A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Media pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 11(01), 27-37.

Lawren, C., & Ekawati, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. TSA di Bogor. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(1), 149-158.

Liansah, M., & Aulia, I. N. (2022). Impact of Transformational Leadership and Organizational Culture on The Performance of PT. Indosaluyu Primajaya: Job Satisfaction as a Mediation Variable. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(2), 246-254.

Linando, J. A. (2021). *Manajemen Kinerja: Konsep Praktis & Perspektif Islam.* Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi.* Edisi sepuluh. Penerjemah: Vivin Andhika, Yuwono, dkk. Yogyakarta: PT. Andi.

Mangkunegara, A. A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Cetakan Ketiga. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

_____. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Meutia, K. I., Alqorrib, Y., Fauzi, A., Langi, Y., Fauziah, Y. N., Apriyanto, W., & Ramadhani, Z. I. (2022). Pengaruh Usia Karyawan dan Absensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 674-681.

Nabila, U. M. A. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Surya Madistrindo Tbk Karawang. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 484-490.

Nugroho, L. B., & Prayekti, P. (2023). The Influence of Organizational Culture, Compensation, Interpersonal Communication on Job Satisfaction in Employees of the Land and Spatial Planning Office Yogyakarta City. *Economos: Jurnal Ekonomi dan Bisnis,* 6(1), 19-26.

Nu'em, M. A. F., & Sitohang, F. M. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sumber Tehnik Nusantara. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM),* 12(6), 1-17.

Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Pariesti, A., & Christa, U. R. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management,* 3(1), 35-45.

Pradnyana, N. S., Wisiastini, N. M. A., & Rahmawati, P. I. (2023). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik,* 10(2), 469-479.

Prayekti, P., & Pangestu, K. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BPR BKK Kebumen (PERSERODA). *JENIUS (Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia),* 5(2), 373-384.

Priansa, D. J. (2016). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

Putra, F. N. D., & Asyfiradayati, R. (2023). Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Karyawan Bagian Produksi Benang di PT. Iskandar Indah *Printing Textile* Surakarta. *Jurnal Ners,* 7(1), 594-598.

Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Andi.

Rahmadani, F., & Sampeliling, A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen,* 20(1), 77-86.

Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.* Jakarta: PT. Grafindo Persada.

Rivai, V. H. & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Diana Angelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.

_____. (2009). *Organizational Behavior.* 13th edition. Amerika Serikat: Prentice Hall.

Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2022). The Role of Compensation as a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at the PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences,* 39(4), 943-956.

Rusby, Z. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Rajawali Pers.

Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal,* 7(1), 68-77.

Sari, D. A., Irvani, T., & Nurhidayati, A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Tenaga Kerja Harian Lepas Bagian Bahu Jalan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Rembang). *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen,* 3(2), 1-15.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach.* 6th edition. USA: John Wiley & Sons Ltd.

Siagian, F. H., Setyadi, D., Hendri, M. I., & Fitrio, T. (2022). The Role of Organizational Military Behavior in Mediating the Effect of

Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Culture on the Performance of Military Personnel of KODAM XXX. *Quality – Access to Success,* 23(191), 1-9.

Silaban, A. M., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Horti Jaya Lestari Cabang Dokan. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2(01), 16-26.

Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: STIE YKPN.

Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS.* Jakarta: Kencana.

Siregara, I. R., Ardi, A., & Berlianto, M. P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Work-life Balance terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jakarta Timur. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia,* 8(5), 3295-3308.

Sofyan, S., Kurniasih, N., & Dewi, D. P. (2024). Pengaruh *Training*, Masa Kerja dan Kualitas Kerja terhadap Kinerja di *Line* Produksi PT Bumi Indonesia Subur dengan menggunakan Metode Regresi Linear Berganda. *Jurnal Sekretari*, 11(1), 12-23.

Sriastuti, W. N., & Suryadi, E. (2023). Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan dilihat dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional: Studi Kasus pada PT. Multi Garmen Jaya. *Jurnal Investasi,* 9(2), 113-122.

Srutiningsih, N. N., Telagawathi, N. L. W. S., & Trianasari, T. (2023). Peran Mediasi Motivasi Kerja pada Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Wyndham Garden Kuta Beach Bali). *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik,* 10(2), 382-400.

Sugiarti, A., Hadiyati, E., & Orbaningsih, D. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 17(1), 37-45.

Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

_____. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

_____. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

_____. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D, dan Penelitian Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.

Supriyatna, Y. (2020). Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Prima Makmur Rotokemindo. *Jurnal Manajemen*, 10(1), 47-60.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Edisi Pertama.* Jakarta: Kencana.

Syah, N. F., Nurman, N., Ruma, Z., Sahabuddin, R., & Burhanuddin, B. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Indonesia (Persero) Unit Tonasa Kabupaten Pangkep. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(1), 298-304.

Wibisono, T., Hasanah, K., & Murniyati, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Sales Promotion Girls di Gramedia Madiun. *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4.

Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Yusuf, M. (2021). The Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. *Management, Business, and Accounting (MBIA)*, 20(1), 18-31.

Yusuf, M. Z. (2023). Tinjauan Kewirausahaan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja di Kejaksaan Negeri Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 12(03), 621-634.

Zeindra, F. A., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(2), 335-350.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT. Adi Satria Abadi

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (FBE UII) dengan identitas:

Nama	: Nur Wahidah
Nomor Mahasiswa	: 20311353
Jurusan	: Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Adi Satria Abadi di Yogyakarta**, maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Bapak/Ibu, Saudara/i untuk mengisi angket kuesioner ini dan memberikan jawaban pada masing-masing pertanyaan.

Peneliti sangat menghargai partisipasi Bapak/Ibu, Saudara/i, sebagai responden dalam penelitian ini. Informasi dari Bapak/Ibu, Saudara/i, akan dijaga kerahasiaan identitas dan data yang diberikan oleh responden. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu, Saudara/i, dalam membantu mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Yogyakarta, 13 Mei 2024
Peneliti



Nur Wahidah

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami:

1. Nama Responden: _____
2. Jenis Kelamin:
   - ☐ a. Laki-laki
   - ☐ b. Perempuan
3. Usia:
   - ☐ a. Kurang dari 25 tahun
   - ☐ b. Lebih dari 25 tahun – 30 tahun
   - ☐ c. Lebih dari 31 tahun – 40 tahun
   - ☐ d. Lebih dari 41 tahun – 50 tahun
   - ☐ e. Lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir:
   - ☐ a. SD
   - ☐ b. SMP
   - ☐ c. SMA/SMK
   - ☐ d. Diploma
   - ☐ e. Sarjana (S1)
5. Status Pernikahan:
   - ☐ a. Kawin
   - ☐ b. Belum Kawin
6. Lama Bekerja:
   - ☐ a. Kurang dari 5 tahun
   - ☐ b. Lebih dari 5 tahun – 10 tahun
   - ☐ c. Lebih dari 10 tahun – 15 tahun
   - ☐ d. Lebih dari 15 tahun – 20 tahun
   - ☐ e. Lebih dari 20 tahun

7. Penghasilan:
   - ☐ a. Kurang dari Rp 2.000.000
   - ☐ b. Lebih dari Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000
   - ☐ c. Lebih dari Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000
   - ☐ d. Lebih dari Rp 4.000.000

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk **silanglah** jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara/i rasakan.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengembalikan kepada yang mengarahkan angket/kuesioner.
4. Mohon untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.

A. Kinerja Karyawan

Silanglah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:
Skor 5 = Sangat Baik (SB)
Skor 4 = Baik (B)
Skor 3 = Cukup (C)
Skor 2 = Tidak Baik (TB)
Skor 1 = Sangat Tidak Baik (STB)

***Quality* (Kualitas)**						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
1.1	Kemampuan bekerja sesuai standar perusahaan	5	4	3	2	1
1.2	Kemampuan bekerja dalam mencapai hasil yang maksimal	5	4	3	2	1
1.3	Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
***Quantity* (Kuantitas)**						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
1.4	Kemampuan bekerja sesuai target perusahaan	5	4	3	2	1
1.5	Kemampuan bekerja sesuai prosedur perusahaan	5	4	3	2	1
1.6	Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan	5	4	3	2	1
***Timeliness* (Ketepatan Waktu)**						

No.	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
1.7	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
1.8	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu	5	4	3	2	1
1.9	Ketepatan waktu hadir kerja	5	4	3	2	1
***Cost effectiveness* (Keefektifan biaya)**						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
1.10	Kemampuan mengurangi kesalahan dalam bekerja	5	4	3	2	1
1.11	Kemampuan dalam mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan perusahaan	5	4	3	2	1
1.12	Kemampuan untuk meminimalisir terjadinya kerugian	5	4	3	2	1
***Need for supervision* (Perlu pengawasan)**						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
1.13	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan	5	4	3	2	1
1.14	Kemampuan bertanggungjawab secara mandiri	5	4	3	2	1
1.15	Kemampuan melakukan pekerjaan secara mandiri	5	4	3	2	1
***Interpersonal impact* (Pengaruh interpersonal)**						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
1.16	Dukungan antar rekan kerja	5	4	3	2	1
1.17	Kemampuan menjalin kerja sama	5	4	3	2	1
1.18	Kemampuan bekerja dalam tim	5	4	3	2	1

B. Kepemimpinan Transformasional

Silanglah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Baik (SB)
Skor 4 = Baik (B)
Skor 3 = Cukup (C)
Skor 2 = Tidak Baik (TB)
Skor 1 = Sangat Tidak Baik (STB)

Catatan: Dalam penelitian ini pemimpin yang dimaksud adalah manajer pada PT. Adi Satria Abadi.

***Idealized influence* (Pengaruh ideal)**						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
2.1	Pemberian inspirasi dari pemimpin kepada karyawan	5	4	3	2	1
2.2	Pengaruh pemimpin kepada karyawan untuk berkinerja tinggi	5	4	3	2	1
2.3	Rasa hormat pemimpin kepada karyawan	5	4	3	2	1
***Inspirational motivation* (Motivasi inspirasional)**						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
2.4	Sikap positif pemimpin kepada karyawan	5	4	3	2	1

2.5	Kepercayaan diri pemimpin dalam menjelaskan visi misi perusahaan	5	4	3	2	1
2.6	Kemampuan pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan	5	4	3	2	1
***Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual)**						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
2.7	Keterbukaan pemimpin pada cara baru dalam penyelesaian tugas	5	4	3	2	1
2.8	Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan	5	4	3	2	1
2.9	Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk berani mengambil resiko	5	4	3	2	1
***Individual consideration* (Pertimbangan individual)**						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
2.10	Perhatian pemimpin terhadap pengembangan karir karyawan	5	4	3	2	1
2.11	Perhatian pemimpin terhadap kebutuhan peralatan produksi karyawan	5	4	3	2	1
2.12	Perhatian pemimpin terhadap peningkatan kinerja karyawan	5	4	3	2	1

C. Kompensasi

Silanglah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Baik (SB)
Skor 4 = Baik (B)
Skor 3 = Cukup (C)
Skor 2 = Tidak Baik (TB)
Skor 1 = Sangat Tidak Baik (STB)

Upah dan Gaji						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
3.1	Besaran gaji untuk memenuhi kehidupan sehari-hari	5	4	3	2	1
3.2	Ketepatan waktu pembayaran gaji	5	4	3	2	1
3.3	Keterbukaan metode pemberian gaji	5	4	3	2	1
Insentif						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
3.4	Besaran insentif prestasi kerja	5	4	3	2	1
3.5	Besaran insentif lembur	5	4	3	2	1
3.6	Ketepatan waktu pembayaran insentif	5	4	3	2	1
Tunjangan						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
3.7	Besaran tunjangan kesehatan	5	4	3	2	1
3.8	Besaran tunjangan hari raya	5	4	3	2	1
3.9	Besaran tunjangan makan siang	5	4	3	2	1
3.10	Besaran tunjangan kehadiran	5	4	3	2	1
3.11	Besaran tunjangan transportasi	5	4	3	2	1
Fasilitas						

No.	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
3.12	Fasilitas peralatan penunjang kerja	5	4	3	2	1
3.13	Fasilitas tempat ibadah	5	4	3	2	1
3.14	Fasilitas tempat parkir	5	4	3	2	1
3.15	Fasilitas toilet	5	4	3	2	1

D. Kepuasan Kerja

Silanglah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Baik (SB)
Skor 4 = Baik (B)
Skor 3 = Cukup (C)
Skor 2 = Tidak Baik (TB)
Skor 1 = Sangat Tidak Baik (STB)

Pekerjaan itu sendiri (*The work it-self*)

No.	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
4.1	Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri	5	4	3	2	1
4.2	Kesempatan untuk mendapatkan keterampilan baru	5	4	3	2	1
4.3	Kesempatan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan	5	4	3	2	1

Gaji (*Pay*)

No.	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
4.4	Kesesuaian gaji dengan ketentuan pemerintah	5	4	3	2	1
4.5	Kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari	5	4	3	2	1
4.6	Ketepatan waktu pembayaran gaji	5	4	3	2	1

Kesempatan promosi (*Promotion opportunity*)

No.	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
4.7	Keadilan pemberian kesempatan promosi	5	4	3	2	1
4.8	Kesempatan untuk mendapat penghargaan	5	4	3	2	1
4.9	Kesempatan untuk memperbaiki kinerja	5	4	3	2	1

Pengawasan (*Supervision*)

No.	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
4.10	Pengawasan dari atasan saat bekerja	5	4	3	2	1
4.11	Pencapaian target sesuai standar perusahaan	5	4	3	2	1
4.12	Bantuan dari atasan ketika karyawan mengalami kesulitan kerja	5	4	3	2	1

Rekan kerja (*Co-workers*)

No.	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
4.13	Kepedulian antar rekan kerja	5	4	3	2	1
4.14	Dukungan antar rekan kerja	5	4	3	2	1
4.15	Kerja sama antar rekan kerja	5	4	3	2	1

Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah

1. Kepemipinan Transformasional (X_1)

No.	Kepemimpinan Transformasional (X1)													
Responden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	Total	Rata-Rata
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
2	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	52	4.33
3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	55	4.58
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59	4.92
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
8	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	50	4.17
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
10	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	52	4.33
11	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	57	4.75
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
14	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	44	3.67
15	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	45	3.75
16	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	55	4.58
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
19	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	56	4.67
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
25	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	43	3.58
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	49	4.08
28	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	56	4.67
29	2	3	3	4	4	3	2	2	1	4	5	4	37	3.08
30	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	45	3.75
31	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	57	4.75
32	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	52	4.33
33	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	44	3.67
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	44	3.67
36	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47	3.92
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
38	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	45	3.75
39	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	42	3.50
40	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	46	3.83
41	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	46	3.83
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	45	3.75
43	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47	3.92
44	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	55	4.58
45	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	47	3.92
46	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	48	4.00
47	4	4	5	3	4	4	4	5	3	3	3	4	46	3.83
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
49	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	45	3.75
50	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42	3.50
51	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	4.25
52	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	42	3.50
53	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	41	3.42
54	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	52	4.33
55	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	54	4.50
56	3	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	51	4.25
57	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	46	3.83
58	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	46	3.83
59	4	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	4	51	4.25
60	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	50	4.17
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
63	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	52	4.33
64	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	43	3.58
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
66	2	1	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	35	2.92
67	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	58	4.83
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
70	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	53	4.42
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
74	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	54	4.50
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00

76	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	44	3.67
77	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	4.25
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
79	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	53	4.42
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
86	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	52	4.33
87	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	58	4.83
88	4	4	5	4	5	4	3	5	2	5	5	5	51	4.25
89	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	53	4.42
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
94	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	50	4.17
95	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	45	3.75
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
97	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50	4.17
98	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	55	4.58
99	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	53	4.42
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
101	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	46	3.83
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
106	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	36	3.00
107	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	43	3.58
108	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	45	3.75
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
110	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	44	3.67
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	56	4.67
113	4	4	5	5	4	4	5	4	5	2	3	2	47	3.92
114	3	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	3	51	4.25
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47	3.92
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47	3.92
117	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	49	4.08
118	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	53	4.42
119	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	54	4.50
120	3	4	4	5	3	4	4	5	3	3	3	4	45	3.75
121	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	56	4.67
122	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	5	5	48	4.00
123	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	57	4.75
124	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	57	4.75
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
126	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	3.75
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	45	3.75
128	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	52	4.33
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
130	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	55	4.58
131	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	42	3.50
132	4	5	3	4	5	5	5	5	4	3	4	4	51	4.25
133	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	54	4.50
134	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	56	4.67
135	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	52	4.33

2. Kompensasi (X_2)

No.	Kompensasi (X2)																
Responden	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	Total	Rata-Rata
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
2	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	66	4.40
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	58	3.87
4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	65	4.33
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
6	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	72	4.80
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
8	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	61	4.07
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
10	3	4	4	2	3	4	4	5	2	3	2	3	4	4	4	51	3.40
11	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	64	4.27
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
13	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	59	3.93
14	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	58	3.87
15	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	53	3.53
16	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	63	4.20
17	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
19	3	5	5	4	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	1	64	4.27
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
22	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	54	3.60
23	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
24	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69	4.60
25	3	5	3	3	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	51	3.40
26	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
28	5	5	5	4	4	5	5	5	2	2	3	3	2	2	3	55	3.67
29	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	68	4.53
30	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	58	3.87
31	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	65	4.33
32	4	5	5	3	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	67	4.47
33	4	5	3	4	3	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	59	3.93
34	4	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	63	4.20
35	2	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	4	4	53	3.53
36	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	60	4.00
37	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	58	3.87
38	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	53	3.53
39	3	5	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	60	4.00
40	3	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	58	3.87
41	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	4	56	3.73
42	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	3	3	51	3.40
43	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	61	4.07
44	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	63	4.20
45	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	5	4	4	53	3.53
46	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
47	3	5	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	56	3.73
48	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	58	3.87
49	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
50	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
51	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	4.13
52	4	5	3	3	3	3	4	5	2	3	3	3	3	3	3	50	3.33
53	2	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	54	3.60
54	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	66	4.40
55	3	5	3	3	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	3	59	3.93
56	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	64	4.27
57	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	58	3.87
58	3	5	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3	54	3.60
59	3	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	3	58	3.87
60	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	4	59	3.93
61	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	55	3.67
62	3	5	5	3	3	5	3	4	1	3	3	4	5	3	4	54	3.60
63	3	5	5	2	2	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	58	3.87
64	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	54	3.60
65	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	53	3.53
66	3	5	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	50	3.33
67	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	65	4.33
68	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	71	4.73
69	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	71	4.73
70	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
71	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	55	3.67
72	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	54	3.60
73	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
74	4	5	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	63	4.20
75	3	5	5	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	64	4.27

76	3	5	4	2	4	5	5	5	1	3	4	4	4	4	3	56	3.73
77	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	57	3.80
78	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	49	3.27
79	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
80	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	4.20
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5.00
82	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	55	3.67
83	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	55	3.67
84	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74	4.93
85	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	65	4.33
86	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	54	3.60
87	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	71	4.73
88	5	5	5	1	3	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	62	4.13
89	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59	3.93
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
91	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	50	3.33
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
93	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	64	4.27
95	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	52	3.47
96	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
97	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	64	4.27
98	3	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	69	4.60
99	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73	4.87
100	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	71	4.73
101	3	5	5	2	4	5	5	5	1	2	3	4	5	5	5	59	3.93
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
103	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	49	3.27
104	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	3.80
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
106	2	4	1	1	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	42	2.80
107	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	54	3.60
108	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	51	3.40
109	2	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	51	3.40
110	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	53	3.53
111	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	73	4.87
112	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	71	4.73
113	4	5	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	56	3.73
114	3	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	2	54	3.60
115	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	51	3.40
116	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	51	3.40
117	3	5	4	3	4	5	3	5	3	3	3	4	5	5	3	58	3.87
118	3	5	4	3	5	5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	61	4.07
119	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	3	4	4	63	4.20
120	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	51	3.40
121	3	5	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	64	4.27
122	4	4	4	4	4	4	5	5	1	4	4	5	5	5	5	63	4.20
123	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	69	4.60
124	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	63	4.20
125	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	3.80
126	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	54	3.60
127	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3.13
128	4	5	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	60	4.00
129	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	55	3.67
130	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
131	3	5	3	2	2	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	45	3.00
132	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3	2	66	4.40
133	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	3	3	62	4.13
134	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	68	4.53
135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	71	4.73

3. Kinerja Karyawan (Y)

No.	Kinerja Karyawan (Y)																			
Responden	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Y.18	Total	Rata-Rata
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
2	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	78	4.33
3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	5	77	4.28
4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	77	4.28
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	5.00
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
8	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	81	4.50
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
10	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	75	4.17
11	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	83	4.61
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
14	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3.72
15	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	61	3.39
16	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	82	4.56
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	3.00
19	4	3	3	4	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	63	3.50
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
22	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3.94
23	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	4.11
24	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	84	4.67
25	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	59	3.28
26	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	68	3.78
27	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	79	4.39
28	5	4	5	5	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	78	4.33
29	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	74	4.11
30	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	72	4.00
31	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	80	4.44
32	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	74	4.11
33	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	66	3.67
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
35	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	4.06
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	71	3.94
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3.94
38	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	67	3.72
39	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	64	3.56
40	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	61	3.39
41	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	70	3.89
42	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	71	3.94
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
44	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	67	3.72
45	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	70	3.89
46	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	76	4.22
47	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	82	4.56
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3.94
49	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	66	3.67
50	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	64	3.56
51	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	81	4.50
52	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	66	3.67
53	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	63	3.50
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	75	4.17
55	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	56	3.11
56	4	4	3	4	4	4	5	3	5	3	4	3	4	4	3	5	4	4	70	3.89
57	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	63	3.50
58	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	77	4.28
59	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	82	4.56
60	4	4	5	5	4	5	4	5	5	2	2	2	3	4	5	5	4	4	72	4.00
61	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	67	3.72
62	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	88	4.89
63	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	86	4.78
64	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	63	3.50
65	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3.94
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	5.00
67	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	2	4	4	5	5	4	76	4.22
68	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	3.83
69	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	3.83
70	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	62	3.44
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	71	3.94
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
74	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3	3	4	65	3.61
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	5.00

76	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	84	4.67
77	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	78	4.33
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
79	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	59	3.28
80	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	69	3.83
81	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	88	4.89
82	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	67	3.72
83	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	67	3.72
84	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	83	4.61
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	75	4.17
86	4	4	3	4	4	3	4	3	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	65	3.61
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	87	4.83
88	3	4	4	4	5	4	4	1	3	2	2	2	1	3	4	4	2	4	56	3.11
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
91	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	78	4.33
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
94	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	76	4.22
95	4	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	72	4.00
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
98	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	74	4.11
99	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	84	4.67
100	5	5	3	4	4	5	4	4	4	3	3	5	3	4	4	5	5	5	75	4.17
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	3.00
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	3.00
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
106	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	76	4.22
107	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	64	3.56
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	59	3.28
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	5.00
110	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	58	3.22
111	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89	4.94
112	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89	4.94
113	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	3	3	79	4.39
114	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	61	3.39
115	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89	4.94
116	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89	4.94
117	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	81	4.50
118	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	80	4.44
119	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	81	4.50
120	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	5	4	3	4	4	74	4.11
121	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	82	4.56
122	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	72	4.00
123	5	5	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2	4	4	5	4	4	4	70	3.89
124	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	83	4.61
125	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	3.89
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4.00
127	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	61	3.39
128	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	81	4.50
129	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	70	3.89
130	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89	4.94
131	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	61	3.39
132	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	78	4.33
133	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	82	4.56
134	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	85	4.72
135	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	85	4.72

4. Kepuasan Kerja (Z)

No.	Kepuasan Kerja (Z)																
Responden	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Z.15	Total	Rata-Rata
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	63	4.20
4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	66	4.40
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74	4.93
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
8	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	62	4.13
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
10	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	47	3.13
11	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	64	4.27
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
13	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
14	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	53	3.53
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
16	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	66	4.40
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
19	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4	3	3	3	64	4.27
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
22	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	55	3.67
23	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
24	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	67	4.47
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	47	3.13
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
27	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	63	4.20
28	4	3	5	3	2	5	3	3	3	5	5	5	4	3	3	56	3.73
29	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	60	4.00
30	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	50	3.33
31	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	4.13
32	3	3	4	5	4	5	3	3	4	4	5	4	5	4	4	60	4.00
33	4	3	4	5	4	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	56	3.73
34	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	55	3.67
35	4	4	4	3	2	4	2	1	3	2	3	2	3	3	3	43	2.87
36	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	57	3.80
37	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	3.87
38	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	51	3.40
39	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
40	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	50	3.33
41	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	5	4	4	55	3.67
42	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	3	3	54	3.60
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
44	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	58	3.87
45	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	53	3.53
46	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	65	4.33
47	4	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	54	3.60
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
49	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	53	3.53
50	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50	3.33
51	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	69	4.60
52	3	3	3	4	3	5	1	3	3	3	3	3	5	5	5	52	3.47
53	3	2	3	4	2	4	5	5	4	4	3	3	3	2	2	49	3.27
54	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	66	4.40
55	3	3	3	5	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	48	3.20
56	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	5	58	3.87
57	3	3	4	5	3	5	3	3	4	5	4	5	4	3	3	57	3.80
58	4	3	5	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	59	3.93
59	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	57	3.80
60	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	59	3.93
61	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	56	3.73
62	5	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
63	5	4	4	5	2	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	66	4.40
64	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	51	3.40
65	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	52	3.47
66	5	2	5	5	3	5	2	2	3	4	5	2	4	3	3	53	3.53
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
68	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4.53
69	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4.53
70	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	58	3.87
71	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	58	3.87
72	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	55	3.67
73	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
74	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	4	55	3.67
75	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	69	4.60

76	3	3	3	5	4	5	2	2	3	4	4	3	4	4	4	53	3.53
77	3	3	3	5	4	5	2	2	3	4	4	3	4	4	4	53	3.53
78	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	57	3.80
79	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	58	3.87
80	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	4.20
81	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	73	4.87
82	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	56	3.73
83	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	56	3.73
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5.00
85	4	3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	56	3.73
86	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	54	3.60
87	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	4.20
88	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	71	4.73
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	61	4.07
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
91	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	53	3.53
92	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	5	65	4.33
93	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	58	3.87
94	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	4.13
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
96	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
97	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
98	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	69	4.60
99	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	68	4.53
100	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	69	4.60
101	4	3	4	5	2	5	1	1	3	3	4	4	3	2	2	46	3.07
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
103	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3.13
104	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	54	3.60
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
106	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	5	3	3	4	4	50	3.33
107	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	50	3.33
108	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	46	3.07
109	5	5	5	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	61	4.07
110	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	53	3.53
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	69	4.60
112	5	3	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	67	4.47
113	5	5	5	5	3	5	2	2	3	3	5	4	5	5	5	62	4.13
114	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	4	5	5	3	3	53	3.53
115	4	3	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	54	3.60
116	4	3	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	54	3.60
117	4	3	4	5	3	5	3	4	4	3	3	4	4	3	5	57	3.80
118	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	61	4.07
119	3	3	4	5	4	5	3	3	4	3	4	4	5	4	5	59	3.93
120	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	52	3.47
121	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	60	4.00
122	4	3	4	5	5	5	3	2	3	3	4	3	4	4	4	56	3.73
123	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59	3.93
124	4	4	4	5	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	56	3.73
125	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	54	3.60
126	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	52	3.47
127	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	51	3.40
128	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
129	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	52	3.47
130	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	64	4.27
131	3	2	3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	4	4	3	47	3.13
132	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	70	4.67
133	3	3	3	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	65	4.33
134	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	68	4.53
135	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	71	4.73

Lampiran 3 Uji Validitas

1. Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	TOTAL_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.757**	.710**	.548**	.516**	.555**	.536**	.545**	.599**	.542**	.474**	.537**	.809**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1.2	Pearson Correlation	.757**	1	.676**	.579**	.627**	.646**	.533**	.578**	.543**	.482**	.487**	.495**	.814**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1.3	Pearson Correlation	.710**	.676**	1	.566**	.556**	.558**	.446**	.512**	.471**	.444**	.396**	.393**	.735**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1.4	Pearson Correlation	.548**	.579**	.566**	1	.632**	.655**	.578**	.557**	.451**	.364**	.556**	.434**	.748**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1.5	Pearson Correlation	.516**	.627**	.556**	.632**	1	.784**	.480**	.644**	.459**	.434**	.603**	.532**	.792**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1.6	Pearson Correlation	.555**	.646**	.558**	.655**	.784**	1	.523**	.716**	.541**	.457**	.565**	.498**	.819**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1.7	Pearson Correlation	.536**	.533**	.446**	.578**	.480**	.523**	1	.639**	.630**	.289**	.323**	.296**	.686**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1.8	Pearson Correlation	.545**	.578**	.512**	.557**	.644**	.716**	.639**	1	.536**	.467**	.586**	.559**	.808**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1.9	Pearson Correlation	.599**	.543**	.471**	.451**	.459**	.541**	.630**	.536**	1	.402**	.326**	.392**	.701**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1.10	Pearson Correlation	.542**	.482**	.444**	.364**	.434**	.457**	.289**	.467**	.402**	1	.588**	.721**	.700**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1.11	Pearson Correlation	.474**	.487**	.396**	.556**	.603**	.565**	.323**	.586**	.326**	.588**	1	.702**	.732**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1.12	Pearson Correlation	.537**	.495**	.393**	.434**	.532**	.498**	.296**	.559**	.392**	.721**	.702**	1	.734**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
TOTAL_X1	Pearson Correlation	.809**	.814**	.735**	.748**	.792**	.819**	.686**	.808**	.701**	.700**	.732**	.734**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

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

2. Uji Validitas Kompensasi (X_2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	TOTAL_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.215*	.387**	.408**	.283**	.235**	.349**	.278**	.316**	.374**	.371**	.291**	.124	.121	.174*	.522**
	Sig. (2-tailed)		.012	<.001	<.001	<.001	.006	<.001	.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.153	.163	.043	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.2	Pearson Correlation	.215*	1	.334**	.071	.226**	.418**	.389**	.462**	.135	.270**	.213*	.253**	.206*	.145	.065	.434**
	Sig. (2-tailed)	.012		<.001	.415	.008	<.001	<.001	<.001	.118	.002	.013	.003	.016	.093	.453	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.3	Pearson Correlation	.387**	.334**	1	.270**	.266**	.409**	.435**	.364**	.337**	.422**	.411**	.409**	.330**	.329**	.285**	.621**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		.002	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.4	Pearson Correlation	.408**	.071	.270**	1	.583**	.382**	.340**	.253**	.455**	.449**	.470**	.309**	.260**	.268**	.229**	.623**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.415	.002		<.001	<.001	<.001	.003	<.001	<.001	<.001	<.001	.002	.002	.008	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.5	Pearson Correlation	.283**	.226**	.266**	.583**	1	.522**	.517**	.466**	.302**	.432**	.451**	.492**	.419**	.414**	.216*	.686**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.008	.002	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.012	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.6	Pearson Correlation	.235**	.418**	.409**	.382**	.522**	1	.492**	.545**	.131	.278**	.311**	.319**	.396**	.217*	.138	.592**
	Sig. (2-tailed)	.006	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	.130	.001	<.001	<.001	<.001	.011	.111	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.7	Pearson Correlation	.349**	.389**	.435**	.340**	.517**	.492**	1	.780**	.284**	.460**	.482**	.499**	.430**	.396**	.245**	.724**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.004	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.8	Pearson Correlation	.278**	.462**	.364**	.253**	.466**	.545**	.780**	1	.216*	.394**	.397**	.386**	.448**	.306**	.199*	.656**
	Sig. (2-tailed)	.001	<.001	<.001	.003	<.001	<.001	<.001		.012	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.021	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.9	Pearson Correlation	.316**	.135	.337**	.455**	.302**	.131	.284**	.216*	1	.657**	.588**	.389**	.251**	.277**	.314**	.621**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.118	<.001	<.001	<.001	.130	<.001	.012		<.001	<.001	<.001	.003	.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.10	Pearson Correlation	.374**	.270**	.422**	.449**	.432**	.278**	.460**	.394**	.657**	1	.811**	.597**	.448**	.463**	.336**	.780**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.002	<.001	<.001	<.001	.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.11	Pearson Correlation	.371**	.213*	.411**	.470**	.451**	.311**	.482**	.397**	.588**	.811**	1	.578**	.486**	.509**	.419**	.790**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.013	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.12	Pearson Correlation	.291**	.253**	.409**	.309**	.492**	.319**	.499**	.386**	.389**	.597**	.578**	1	.543**	.498**	.315**	.710**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.003	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.13	Pearson Correlation	.124	.206*	.330**	.260**	.419**	.396**	.430**	.448**	.251**	.448**	.486**	.543**	1	.673**	.443**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.153	.016	<.001	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	.003	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.14	Pearson Correlation	.121	.145	.329**	.268**	.414**	.217*	.396**	.306**	.277**	.463**	.509**	.498**	.673**	1	.635**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.163	.093	<.001	.002	<.001	.011	<.001	<.001	.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2.15	Pearson Correlation	.174*	.065	.285**	.229**	.216*	.138	.245**	.199*	.314**	.336**	.419**	.315**	.443**	.635**	1	.526**
	Sig. (2-tailed)	.043	.453	<.001	.008	.012	.111	.004	.021	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
TOTAL_X2	Pearson Correlation	.522**	.434**	.621**	.623**	.686**	.592**	.724**	.656**	.621**	.780**	.790**	.710**	.659**	.643**	.526**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

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

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

3. Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Y.18	TOTAL_Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.642**	.558**	.571**	.534**	.493**	.466**	.481**	.408**	.444**	.341**	.390**	.376**	.453**	.451**	.457**	.557**	.534**	.701**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.2	Pearson Correlation	.642**	1	.601**	.555**	.630**	.553**	.538**	.506**	.509**	.493**	.414**	.569**	.421**	.582**	.569**	.519**	.560**	.509**	.781**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.3	Pearson Correlation	.558**	.601**	1	.493**	.562**	.570**	.555**	.541**	.357**	.548**	.458**	.484**	.366**	.592**	.546**	.466**	.506**	.563**	.749**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.4	Pearson Correlation	.571**	.555**	.493**	1	.601**	.564**	.489**	.411**	.375**	.395**	.346**	.374**	.379**	.442**	.411**	.524**	.575**	.562**	.698**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.5	Pearson Correlation	.534**	.630**	.562**	.601**	1	.610**	.511**	.440**	.464**	.541**	.480**	.477**	.319**	.472**	.463**	.481**	.496**	.464**	.731**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.6	Pearson Correlation	.493**	.553**	.570**	.564**	.610**	1	.514**	.492**	.344**	.547**	.368**	.417**	.403**	.526**	.569**	.467**	.480**	.527**	.721**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.7	Pearson Correlation	.466**	.538**	.555**	.489**	.511**	.514**	1	.672**	.583**	.556**	.459**	.465**	.356**	.513**	.403**	.466**	.484**	.462**	.737**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.8	Pearson Correlation	.481**	.506**	.541**	.411**	.440**	.492**	.672**	1	.572**	.570**	.468**	.475**	.535**	.559**	.553**	.444**	.579**	.488**	.762**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.9	Pearson Correlation	.408**	.509**	.357**	.375**	.464**	.344**	.583**	.572**	1	.313**	.245**	.258**	.371**	.404**	.330**	.476**	.471**	.478**	.621**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	.004	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.10	Pearson Correlation	.444**	.493**	.548**	.395**	.541**	.547**	.556**	.570**	.313**	1	.604**	.559**	.547**	.619**	.435**	.341**	.491**	.434**	.730**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.11	Pearson Correlation	.341**	.414**	.458**	.346**	.480**	.368**	.459**	.468**	.245**	.604**	1	.709**	.384**	.487**	.315**	.381**	.472**	.372**	.645**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.004	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.12	Pearson Correlation	.390**	.569**	.484**	.374**	.477**	.417**	.465**	.475**	.258**	.559**	.709**	1	.381**	.441**	.348**	.400**	.555**	.448**	.681**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.13	Pearson Correlation	.376**	.421**	.366**	.379**	.319**	.403**	.356**	.535**	.371**	.547**	.384**	.381**	1	.637**	.566**	.237**	.411**	.371**	.623**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	.006	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.14	Pearson Correlation	.453**	.582**	.592**	.442**	.472**	.526**	.513**	.559**	.404**	.619**	.487**	.441**	.637**	1	.763**	.481**	.556**	.624**	.781**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.15	Pearson Correlation	.451**	.569**	.546**	.411**	.463**	.569**	.403**	.553**	.330**	.435**	.315**	.348**	.566**	.763**	1	.412**	.477**	.540**	.699**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.16	Pearson Correlation	.457**	.519**	.466**	.524**	.481**	.467**	.466**	.444**	.476**	.341**	.381**	.400**	.237**	.481**	.412**	1	.774**	.761**	.706**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.006	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.17	Pearson Correlation	.557**	.560**	.506**	.575**	.496**	.480**	.484**	.579**	.471**	.491**	.472**	.555**	.411**	.556**	.477**	.774**	1	.864**	.803**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y.18	Pearson Correlation	.534**	.509**	.563**	.562**	.464**	.527**	.462**	.488**	.478**	.434**	.372**	.448**	.371**	.624**	.540**	.761**	.864**	1	.776**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.701**	.781**	.749**	.698**	.731**	.721**	.737**	.762**	.621**	.730**	.645**	.681**	.623**	.781**	.699**	.706**	.803**	.776**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

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

4. Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Z.15	TOTAL_Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.649**	.757**	.201*	.238**	.280**	.291**	.298**	.282**	.269**	.281**	.318**	.294**	.338**	.347**	.583**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	.019	.006	<.001	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.2	Pearson Correlation	.649**	1	.585**	.062	.304**	.114	.424**	.416**	.408**	.231**	.231**	.345**	.257**	.367**	.298**	.584**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	.474	<.001	.187	<.001	<.001	<.001	.007	.007	<.001	.003	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.3	Pearson Correlation	.757**	.585**	1	.218*	.266**	.318**	.273**	.225**	.286**	.335**	.436**	.324**	.301**	.318**	.323**	.590**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		.011	.002	<.001	.001	.009	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.4	Pearson Correlation	.201*	.062	.218*	1	.485**	.631**	.223**	.182*	.443**	.225**	.261**	.282**	.462**	.354**	.387**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.019	.474	.011		<.001	<.001	.009	.035	<.001	.009	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.5	Pearson Correlation	.238**	.304**	.266**	.485**	1	.316**	.446**	.406**	.477**	.375**	.212*	.409**	.408**	.503**	.473**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.006	<.001	.002	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.013	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.6	Pearson Correlation	.280**	.114	.318**	.631**	.316**	1	.177*	.171*	.295**	.251**	.275**	.305**	.411**	.288**	.364**	.513**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.187	<.001	<.001	<.001		.040	.047	<.001	.003	.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.7	Pearson Correlation	.291**	.424**	.273**	.223**	.446**	.177*	1	.822**	.634**	.427**	.228**	.457**	.290**	.335**	.334**	.679**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.001	.009	<.001	.040		<.001	<.001	<.001	.008	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.8	Pearson Correlation	.298**	.416**	.225**	.182*	.406**	.171*	.822**	1	.680**	.427**	.177*	.482**	.315**	.364**	.396**	.680**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.009	.035	<.001	.047	<.001		<.001	<.001	.040	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.9	Pearson Correlation	.282**	.408**	.286**	.443**	.477**	.295**	.634**	.680**	1	.457**	.287**	.512**	.467**	.459**	.477**	.744**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.10	Pearson Correlation	.269**	.231**	.335**	.225**	.375**	.251**	.427**	.427**	.457**	1	.623**	.654**	.503**	.439**	.409**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.002	.007	<.001	.009	<.001	.003	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.11	Pearson Correlation	.281**	.231**	.436**	.261**	.212*	.275**	.228**	.177*	.287**	.623**	1	.465**	.435**	.340**	.282**	.549**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.007	<.001	.002	.013	.001	.008	.040	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.12	Pearson Correlation	.318**	.345**	.324**	.282**	.409**	.305**	.457**	.482**	.512**	.654**	.465**	1	.557**	.447**	.476**	.725**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.13	Pearson Correlation	.294**	.257**	.301**	.462**	.408**	.411**	.290**	.315**	.467**	.503**	.435**	.557**	1	.715**	.734**	.727**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.003	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.14	Pearson Correlation	.338**	.367**	.318**	.354**	.503**	.288**	.335**	.364**	.459**	.439**	.340**	.447**	.715**	1	.876**	.737**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Z.15	Pearson Correlation	.347**	.298**	.323**	.387**	.473**	.364**	.334**	.396**	.477**	.409**	.282**	.476**	.734**	.876**	1	.740**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
TOTAL_Z	Pearson Correlation	.583**	.584**	.590**	.544**	.662**	.513**	.679**	.680**	.744**	.677**	.549**	.725**	.727**	.737**	.740**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

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

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

Lampiran 4 Uji Reliabilitas

1. Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	12

2. Uji Reliabilitas Kompensasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	15

3. Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	18

4. Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	15

Lampiran 5 Analisis Deskriptif

1. Data Responden

Identitas	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	111	82
	Perempuan	24	18
	Total	**135**	**100**
Usia	Kurang dari 25 tahun	3	2
	Lebih dari 25 – 30 tahun	15	11
	Lebih dari 31 – 40 tahun	45	33
	Lebih dari 41 – 50 tahun	52	39
	Lebih dari 50 tahun	20	15
	Total	**135**	**100**
Pendidikan Terakhir	SD	3	2
	SMP	24	18
	SMA/SMK	102	76
	Diploma	2	1
	Sarjana (S1)	4	3
	Total	**135**	**100**
Status Pernikahan	Kawin	124	92
	Belum Kawin	11	8
	Total	**135**	**100**
Lama Bekerja	Kurang dari 5 tahun	8	6
	Lebih dari 5 tahun – 10 tahun	11	8
	Lebih dari 10 tahun – 15 tahun	31	23
	Lebih dari 15 tahun – 20 tahun	33	24
	Lebih dari 20 tahun	52	39
	Total	**135**	**100**
Penghasilan	Kurang dari Rp 2.000.000	11	8
	Lebih dari Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000	105	76
	Lebih dari Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000	14	10
	Lebih dari Rp 4.000.000	8	6
	Total	**135**	**100**

2. Kepemimpinan Transformasional

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	135	2	5	4.07	.676
X1.2	135	1	5	4.11	.654
X1.3	135	3	5	4.19	.592
X1.4	135	3	5	4.28	.528
X1.5	135	3	5	4.22	.594
X1.6	135	3	5	4.23	.610
X1.7	135	2	5	4.04	.651
X1.8	135	2	5	4.24	.660
X1.9	135	1	5	3.89	.665
X1.10	135	2	5	3.87	.780
X1.11	135	3	5	4.23	.668
X1.12	135	2	5	4.11	.677
Valid N (listwise)	135				

3. Kompensasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	135	2	5	3.61	.703
X2.2	135	3	5	4.50	.558
X2.3	135	1	5	4.01	.680
X2.4	135	1	5	3.55	.808
X2.5	135	2	5	3.83	.675
X2.6	135	2	5	4.16	.690
X2.7	135	3	5	4.18	.621
X2.8	135	3	5	4.34	.613
X2.9	135	1	5	3.47	.913
X2.10	135	2	5	3.78	.687
X2.11	135	2	5	3.73	.682
X2.12	135	3	5	4.10	.638
X2.13	135	2	5	4.16	.621
X2.14	135	2	5	3.91	.640
X2.15	135	1	5	3.86	.704
Valid N (listwise)	135				

4. Kinerja Karyawan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y.1	135	3	5	4.14	.588
Y.2	135	3	5	4.11	.631
Y.3	135	3	5	4.05	.615
Y.4	135	1	5	4.09	.674
Y.5	135	3	5	4.21	.616
Y.6	135	3	5	4.14	.575
Y.7	135	2	5	4.02	.696
Y.8	135	1	5	3.92	.754
Y.9	135	2	5	4.17	.708
Y.10	135	2	5	3.93	.698
Y.11	135	2	5	3.85	.664
Y.12	135	2	5	3.88	.723
Y.13	135	1	5	4.03	.690
Y.14	135	3	5	4.10	.621
Y.15	135	3	5	4.14	.601
Y.16	135	2	5	4.14	.704
Y.17	135	2	5	4.12	.723
Y.18	135	2	5	4.17	.708
Valid N (listwise)	135				

5. Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z.1	135	3	5	3.96	.604
Z.2	135	2	5	3.74	.680
Z.3	135	3	5	4.01	.573
Z.4	135	3	5	4.24	.629
Z.5	135	2	5	3.59	.776
Z.6	135	3	5	4.43	.580
Z.7	135	1	5	3.44	.816
Z.8	135	1	5	3.50	.809
Z.9	135	3	5	3.79	.612
Z.10	135	2	5	3.79	.639
Z.11	135	3	5	3.93	.601
Z.12	135	2	5	3.80	.700
Z.13	135	3	5	4.06	.644
Z.14	135	2	5	4.01	.696
Z.15	135	2	5	4.04	.721
Valid N (listwise)	135				

Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	8.702	3.945		2.206	.029
	Kepemimpinan Transformasional	.088	.103	.110	.856	.394
	Kompensasi	-.192	.110	-.269	-1.742	.084
	Kepuasan Kerja	.062	.101	.088	.619	.537

a. Dependent Variable: ABS_RES

2. Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	29.584	6.078		4.868	<.001		
	Kepemimpinan Transformasional	.380	.159	.258	2.398	.018	.448	2.234
	Kompensasi	-.220	.170	-.167	-1.298	.197	.313	3.196
	Kepuasan Kerja	.649	.155	.496	4.179	<.001	.370	2.705

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			135
Normal Parameters[a,b]	Mean		.0000000
	Std. Deviation		.10497613
Most Extreme Differences	Absolute		.075
	Positive		.066
	Negative		-.075
Test Statistic			.075
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]			.057
Monte Carlo Sig. (2-tailed)[d]	Sig.		.057
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.051
		Upper Bound	.063

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 1314643744.

Lampiran 7 Hasil Uji Regresi

1. Hasil Uji Regresi Linear Berganda I

   a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.978	.348		5.689	<.001
	Kepemimpinan Transformasional	.353	.109	.360	3.237	.002
	Kompensasi	.160	.122	.146	1.311	.192

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

   b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.477[a]	.228	.216	.42373

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional

2. Hasil Uji Regresi Linear Berganda II

   a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.616	.221		2.794	.006
	Kepemimpinan Transformasional	.186	.069	.207	2.689	.008
	Kompensasi	.635	.077	.631	8.193	<.001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.794[a]	.631	.625	.26883

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional

3. Hasil Uji Regresi Sederhana

a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.792	.312		5.742	<.001
	Kepuasan Kerja	.585	.080	.537	7.334	<.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.537[a]	.288	.283	.40534

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

4. Hasil Uji Regresi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.792	.312		5.742	<.001
	Kepuasan Kerja	.585	.080	.537	7.334	<.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.537[a]	.288	.283	.40534

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

5. Hasil Uji Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.421	.242		5.878	<.001
	Kepemimpinan Transformasional	.599	.058	.666	10.283	<.001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666[a]	.443	.439	.32894

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

6. Hasil Uji Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.552	.330		4.697	<.001
	Kepemimpinan Transformasional	.193	.095	.196	2.027	.045
	Kepuasan Kerja	.442	.106	.406	4.189	<.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.556[a]	.309	.299	.40068

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

7. Hasil Uji Regresi Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.787	.216		3.640	<.001
	Kompensasi	.786	.054	.781	14.438	<.001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.781[a]	.610	.608	.27505

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

8. Hasil Uji Regresi Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.822	.335		5.434	<.001
	Kompensasi	-.032	.129	-.029	-.248	.805
	Kepuasan Kerja	.610	.128	.559	4.754	<.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.537[a]	.288	.277	.40677

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja , Kompensasi

Lampiran 8 Surat Keterangan Penelitian

PT. ADI SATRIA ABADI
LEATHER & LEATHER GOODS MANUFACTURING
KAWASAN INDUSTRI :
Ds. Banyakan, Sitimulyo, Piyungan, Bantul, D.I. Yogyakarta 55792 INDONESIA
Telp. 081 6426 0381, 081 6426 0382
E-mail : leather@adisatria.com

No : 15/HRD /PKL/VI/2024 Yogyakarta 7 Juni 2024

Hal : Keterangan Selesai Penelitihan

Kepada : Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
Program Studi Managemen UII
di-tempat

Dengan Hormat,

Dengan surat ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini :

Nama : Nur Wahidah
NIM : 20311353

telah melaksanakan Penelitihan di PT. Adi Satria Abadi Yogyakarta dari Bulan April 2024 s.d Juni 2024.

Demikian surat keterangan kami buat,untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat Kami,

PT. ADI SATRIA ABADI
LEATHER
YOGYAKARTA

Agus Setiyawan
HRD

Lampiran 9 Dokumentasi PT. Adi Satria Abadi



Gambar 1 PT. Adi Satria Abadi
Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2024



Gambar 2 Kegiatan Produksi
Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2024



Gambar 3 Hasil Produk
Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2024

Lampiran 10 Biodata Peneliti



a. Nama Lengkap : Nur Wahidah
   Tempat/Tanggal Lahir : Aimas, 21 Agustus 2002
   NIM : 20311353
   Jurusan/Fakultas : Manajemen/Fakultas Bisnis dan Ekonomika
   Peminatan : Sumber Daya Manusia
   Jenis Kelamin : Perempuan
   Status Pernikahan : Lajang
   Alamat : Jl. Japlaksari RT. 18 RW. 02, Purwomartani, Kalasan, Kab. Sleman, DI Yogyakarta

b. Riwayat Pendidikan
   2009-2015 : SD Annur Yapis Kota Sorong
   2015-2017 : SMP Negeri 1 Kota Sorong
   2017-2020 : SMA Negeri 3 Kota Sorong
   2020-sekarang : Universitas Islam Indonesia