PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT TUNAS SUBUR UTAMA PACITAN

SKRIPSI

Oleh :

Nama : Hendro Noor Ivansyah

No Mahasiswa : 11311294

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan

SKRIPSI

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

Oleh :

Nama : Hendro Noor Ivansyah

No Mahasiswa : 11311294

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 11 Januari 2019

Penulis,



Hendro Noor Ivansyah

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan

Nama	: Hendro Noor Ivansyah
No Mahasiswa	: 11311294
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 11 januari 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Dra. Suhartini, M.Si

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT TUNAS SUBUR UTAMA PACITAN

Disusun Oleh : **HENDRO NOOR IVANSYAH**

Nomor Mahasiswa : **11311294**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 13 Februari 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Suhartini, Dra., M.Si. .....

Penguji : Andriyastuti Suratman, SE., MM. .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

ABSTRACT

This research is titled the influence of leadership styles against employee performance with satisfaction as an intervening variable at PT Tunas Subur Utama Pacitan. The purpose of this research is to know the influence of leadership styles namely transformational and transactional leaderships against work satisfaction at PT Tunas Subur Utama either partially or simultaneously, know the influence of leadership styles namely transformational and transactional leaderships against employee performance at PT Tunas Subur Utama either partially or simultaneously, know the influence of satisfaction against employee performance at PT Tunas Subur Utama, know which one is greater – direct influence (transformational and transactional leadership styles against employee performance at PT Tunas Subur Utama) or indirect influence (transformational and transactional leadership styles against employee performance through satisfaction). The population of this research is 132 reparation officers of PT Tunas Subur Utama. From the population, samples are collected using a census method by researching all population. This research is conducted by distributing questionnaires and the collected data is analyzed using path analysis method.

The result of this research shows that transactional and transformational leadership styles have positive and significant influences to employee satisfaction at PT Tunas Subur Utama either partially or simultaneously. Transactional and transformational leadership styles have positive and significant influences to employee performance at PT Tunas Subur Utama either partially or simultaneously. Work satisfaction has positive and significant influence to employee performance at PT Tunas Subur Utama. Indirect influence (transactional and transformational leadership styles to employee performance through satisfaction) is found to be greater than direct influence (transactional and transformational leadership styles to employee performance).

Keywords: *Transformational Leadership, Transactional Leadership, job satisfaction, Employee Performance*

ABSTRAKSI

Penelitian ini berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening kepuasan di PT Tunas Subur Utama Pacitan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja di PT Tunas Subur Utama secara parsial maupun simultan, mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT Tunas Subur Utama baik secara parsial ataupun simultan, mengetahui pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan PT Tunas Subur Utama, mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT Tunas Subur Utama) dengan pengaruh tidak langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan). Populasi penelitian ini sebanyak 132 orang bagian repair PT Tunas Subur Utama. Dengan jumlah populasi tersebut, maka sampling menggunakan metode sensus yaitu meneliti semua populasi. Penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan untuk metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan di PT Tunas Subur Utama baik secara parsial maupun simultan. Gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Tunas Subur Utama baik secara parsial maupun simultan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Tunas Subur Utama. Lebih besar pengaruh secara tidak langsung (gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan) dengan pengaruh langsung (gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan).

Kata Kunci:*Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kepuasan Kerja, dan kinerja karyawan.*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobilalamin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, penulis bisa menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja di PT Tunas Subur Utama Pacitan". Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen di Universitas Islam Indonesia.

Dalam menyelesaikan penyusunan tugas akhir ini, tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak baik berupa moril maupun materiil yang dicurahkan kepada penulis. Untuk itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Allah SWT atas segala sesuatu yang telah diberikan kepada penulis dari lahir hingga saat ini.
2. Nabi besar kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari jaman kegelapan menuju jaman yang terang benderang.
3. Kedua orangtua (Ayahku Agus Samsulhadi dan Ibuku Ratna Purwandari), Adekku (Dewi Retnaningrum), Nenek dan Kakekku yang selalu menghadirkan kasih sayang, semangat, dukungan serta doa-doa terindahnya. Semoga kalian semua diberikan umur panjang sampai aku membalas semua jasa kalian.
4. Bapak Dr. Jaka Sriyana, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

5. Ibu Dra. Suhartini, M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang bersedia memberi arahan, ilmu dan pengetahuan, serta perhatian, kesabaran dan kepeduliannya menyemangati penulis dalam tiap proses penyelesaian skripsi ini.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, telah menyampaikan ilmunya kepada penulis selama ini, semoga ilmu yang diberikan bermanfaat bagi siapa saja, khususnya bagi penulis. Amin
7. Seluruh karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden sehingga penelitian ini bisa berjalan lancar.
8. Sahabat-sahabatku seperjuangan angkatan 2011 (Resky Ramadhan, Aditya Nur Prabowo, Ahmad Ramadhan, Muhamad Fajrul Falah, Dias Wisnu Mahendra, Anggoro Cahyo Raharjo, dll) yang selama ini bersama-sama berjuang di bangku perkuliahan dengan berbagai cerita suka dan dukanya, sukses semua bro!
9. Tim HOHAHH yang selalu meramaikan acara setiap nongkrong di Pacitan kapanpun selalu ramai tidak ada yang absen. Sukses juga buat kalian semua.
10. Teman suka duka yang selalu ada buat penulis (Selynda Nemta Syahadati) yang selalu memberi support dan dorongan agar bisa terselesainya skripsi ini, tanpa kamu, apalah saya. :D
11. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
12. Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dan doanya yang terlalu banyak sehingga tak bisa disebutkan satu persatu. Penulis

hanya bisa berdoa semoga semua kebaikan kalian dibalas oleh Allah SWT. Aamin.

Akhir kata, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun agar hasil penelitian dari skripsi yang disusun ini bisa lebih baik lagi dan mampu menambah kemanfaatan untuk banyak orang. Aamin.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 11 Januari 2019

Penulis,

Hendro Noor ivansyah

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan i
Halaman Judul ii
Halaman Surat Bebas Plagiarisme iii
Halaman Pengesahan Skripsi iv
Berita Acara Ujian Skripsi v
Abstrak vi
Kata Pengantar viii
Daftar Isi xi
Daftar Tabel xvi
Daftar gambar xviii
Daftar Lampiran xix
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusah Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 7
1.4 Manfaat Penelitian 8
BAB II KAJIAN PUSTAKA 9
2.1 Penelitian Terdahulu 9
2.2 Landasan Teori 23
2.2.1 Manajemen SDM 23
2.2.2 Definisi Gaya Kepemimpinan 23
2.2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional 24
2.2.4 Gaya Kepemimpinan Transaksional 25
2.2.5 Kinerja Karyawan 27

2.2.6 Kepuasan Kerja 28
2.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan 29
2.2.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan 30
2.2.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan 31
2.2.10 Pengaruh Gaya Kepemimmpinan Tansaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan 32
2.2.11 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan 32
2.2.12 Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja 33
2.2.13 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 34
2.2.14 Pengaruh Tidak Langsung (Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan) Lebih Bear dari Pengaruh Secara Langsung (Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan) 34
2.3 Kerangka Pikir Penelitian 36
BAB III METODE PENELITIAN 37
3.1 Pendekatan Penelitian 37
3.2 Lokasi Penelitian 37
3.3 Identifikasi Variabel 37
3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator 39
3.4.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional 39
3.4.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional 39

3.4.3 Kepuasan Kerja 40
3.4.4 Kinerja Karyawan 41
3.5 Jenis Data, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data 42
3.6 Uji Instrumen Penelitian 43
3.6.1 Uji Validitas 43
3.6.2 Uji Reliabilitas 44
3.7 Populasi dan Sample Penelitian 45
3.7.1 Populasi penelitian 45
3.7.2 Sample penelitian 46
3.8 Metode Analisis Data 46
3.8.1 Statistik Deskriptif 46
3.8.2 Uji Asumsi Klasik 47
3.8.3 Uji Hipotesis 50
3.8.4 Analisis jalur 55
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 60
4.1 Hasil Uji Instrumen Penelitian 60
4.1.1 Hasil Uji Validitas 60
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas 66
4.2 Analisis Deskriptif 67
4.2.1 Karakteristik Responden 67
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 74
4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik 82
4.3.1 Hasil Uji Normalitas 82
4.3.2 Hasil Uji Multikolinieritas 85
4.3.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas 87
4.4 Analisis Kuantitatif 90

4.4.1 Model 1 90
4.4.2 Model 2 96
4.4.3 Model 3 102
4.5 Analisis Jalur 105
4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis 111
4.7 Pembahasan 112
4.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja 113
4.7.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja 114
4.7.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja 116
4.7.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan 117
4.7.5 Pengaruh gaya Kepemimpinan transaksional Terhadap Kinerja karyawan 119
4.7.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan 120
4.7.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan 121
4.7.8 Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja karyawan 123
4.7.9 Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja karyawan 125

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 128
5.1 Kesimpulan..... 128
5.2 Saran..... 129
DAFTAR PUSTAKA 131
LAMPIRAN..... 135

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Distribusi Pertanyaan berdasarkan Variabel 61

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas pertanyaan X1 61

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Pertanyaan X2 63

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Pertanyaan Z 63

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Pertanyaan Y 65

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas 66

Tabel 4.7 Kelompok Responden Setiap Variabel Menurut Usia 67

Tabel 4.8 Kelompok Responden Setiap Variabel Menurut Tingkat Pendidikan 70

Tabel 4.9 Kelompok Responden Setiap Variabel Menurut Status karyawan 72

Tabel 4.10 Interval kelas 75

Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Variabel X1 76

Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel X2 77

Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Z 78

Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Y 80

Tabel 4.15 Rekapitulasi Persepsi Karyawan 81

Tabel 4.16 Output Uji Multikolinieritas Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja 86

Tabel 4.17 Output Uji Multikolinieritas Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan 86

Tabel 4.18 Output Uji Multikolinieritas Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 87

Tabel 4.19 Output Uji Determinasi (R^2) Model I 90

Tabel 4.20 Output Regresi Linear Model I 90

Tabel 4.21 Output Uji F Model Regresi Linear I 94

Tabel 4.22 Output Uji Determinasi (R^2) Model II 96

Tabel 4.23 Output Regresi Linear Model II 97
Tabel 4.24 Output Uji F Model Regresi Linear II 100
Tabel 4.25 Output Uji Determinasi (R^2) Model III 102
Tabel 4.26 Output Regresi Linear Model III 103
Tabel 4.27 Koefisien Jalur 107
Tabel 4.28 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis 111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Pikir Penelitian 37
Gambar 3.2 : Analisis Jalur Tahap I 56
Gambar 3.3 : Analisis Jalur Tahap II 57
Gambar 4.1 : Hasil Uji Normalitas Model I 82
Gambar 4.2 : Hasil Uji Normalitas Model II 84
Gambar 4.3 : Hasil Uji Normalitas Model III 85
Gambar 4.4 : Hasil Uji Heteroskedastisits Model I 88
Gambar 4.5 : Hasil Uji Heteroskedastisits Model II 89
Gambar 4.6 : Hasil Uji Heteroskedastisits Model III 89
Gambar 4.7 : Hipotesis Gaya Kepemimpinn Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja 93
Gambar 4.8 : Hipotesis Gaya Kepemimpinn Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja 94
Gambar 4.9 : Hipotesis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja 96
Gambar 4.10 : Hipotesis Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja karyawan 99
Gambar 4.11 : Hipotesis Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja karyawan 100
Gambar 4.12 : Hipotesis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan 102
Gambar 4.13 : Hipotesis Kepuasan kerja Terhadap Kinerja karyawan 105
Gambar 4.14 : Hasil Analisis Jalur 105
Gambar 4.15 : Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja karyawan 109
Gambar 4.16 : Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja karyawan 111

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian 136
Lampiran 2 : Uji Validitas 142
Lampiran 3 : Uji Reliabilitas 144
Lampiran 4 : Analisis Deskriptif 145
Lampiran 5 : Hasil Deskriptif Penelitian 148
Lampiran 6 : Uji Asumsi Klasik 151
Lampiran 7 : Data Mentah Kuesioner 155
Lampiran 8 : Surat Keterangan Dari PT Tunas Subur Utama Pacitan 167
Lampiran 9 : Biodata Penulis 168

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Banyak cara yang akan dilakukan perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya faktor kepemimpinan. Kepemimpinan dalam organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan seseorang dalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan langkah suatu perusahaan. Dalam buku *The Art of Leadership, Ordway Tead* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kartono, 2011:57).

Cara dan pola tingkah laku pemimpin diartikan oleh bawahan sebagai gaya kepemimpinan. Thoha juga menyampaikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi (Thoha, 2012:59). Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Faktor keberhasilan seseorang pemimpin adalah dilihat dari cara bagaimana seorang pemimpin bisa menciptakan situasi sehingga para bawahannya timbul kesadaran untuk melaksanakan apa yang dikehendaki (Rivai dan Mulyadi, 2009:2).

Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal baru (selalu berinovasi) dan gagasan-gagasan yang dimiliki pemimpin haruslah gagasan yang baru (Thoyib, 2005:64). Kepemimpinan mempunyai sebuah kekuasaan yang luar biasa dan kepemimpinan bisa membuat perbedaan antara sukses dan kegagalan dalam hal apa saja yang dikerjakan baik bagi diri sendiri maupun kelompok. Istilah "kepemimpinan" dalam kerangka organisasi mengacu pada pendekatan yang diadopsi oleh atasan dalam interaksi sehari-hari mereka dengan karyawan. Ini terdiri dari banyak dimensi, seperti nilai, standar, norma, item atau isu yang diamati di lingkungan kerja dan mempengaruhi emosi, kinerja dan perilaku karyawan (Lok and Crawford, 2004:1).

Kepemimpinan dinilai sangat penting karena berkaitan dengan upaya-upaya untuk mencapai tujuan organisasi melalui tindakan mempengaruhi orang lain dalam organisasi. Bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Yukl, 2009:258). Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan dan memotivasi karyawan, sehingga dapat terwujud kinerja pekerjaan yang tinggi melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Sedangkan kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan arahan tentang apa yang menjadi tanggung jawab serta imbalan, *reward*, yang mereka dapatkan jika standart yang ditetapkan bisa tercapai.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi (Wuradji, 2008:48). Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual (Salain, 2014:50). Melihat kepemimpinan transformasional yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan dalam perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, yang semua hal ini akan memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan, hal ini juga akan berdampak baik dalam mengurangi tingkat *turnover* karyawan yang akan memiliki rasa puas dan nyaman bekerja pada perusahaan.

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas (Yukl, 2001: 56). Kepemimpinan Transaksional adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu : Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja (Suwatno dan Priansa, 2011:157).

Bass juga mengemukakan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan (Bass, 1990: 43).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja *(job satisfaction)* adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi (Maltis dan Jackson, 2006:121).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) juga sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2012: 87). Sementara itu, Saks berpendapat bahwa kepuasan kerja dan sikap karyawan tentang kepuasan kerja dapat dinilai sebagai keseluruhan atau dalam hal kepuasan individu (Saks, 2002:1)

Kepuasan kerja adalah perasaan positif mengenai hasil pekerjaan berdasarkan evaluasi dari karakteristiknya.Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya, sementara seseorang dengan kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan yang negatif (Robbins dan Judge, 2017:116).

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan

seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif (Robbins dan Judge, 2017:116).

Selain kepuasan kerja, gaya kepemimpinan juga berdampak terhadap kinerja karyawan. Sedarmayati menyatakan bahwa "kinerja merupakan pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya" (Sedarmayati, 2011:259). Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehiriono, 2012:95). Sementara Mangkunegara menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67).

Selain itu kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu (Sudarmanto, 2014:8). Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut di pengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.

Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasial dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini penting dilakukan karena untuk meningkatkan kinerja dari karyawan dibutuhkan suatu gaya kepemimpinan

yang baik dari atasan dimana atasan atau pimpinan dapat memberikan contoh dan arahan kepada bawahannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Lokasi penelitian yang penulis ambil adalah di PT Tunas Subur Utama. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu di PT Tunas subur Utama Pacitan dapat diketahui bahwa terdapat kinerja yang cukup rendah pada bagian *repairing* yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yang pertama yaitu variabel *work family conflict,* dan yang kedua yaitu stres kerja yang mana keduanya berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Setyawan, 2016:9). Maka dari itu penulis menganalisis dan meneliti dari aspek kepemimpinan transformasional dan transaksional apakah akan berdampak positif dan signfikan terhadap kinerja karyawan yang tentunya juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja terhadap apa yang diperoleh karyawan di PT Tunas Subur Utama Pacitan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tunas Subur Utama secara parsial?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen karyawan secara simultan?

4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara parsial?
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara simultan?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
8. Lebih besar mana pengaruh secara langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (gaya kepemimpinan tranformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan secara parsial.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan karyawan secara parsial.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial.

5. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara parsial.
6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara simultan.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung (gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan).

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait, sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

   Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

2. Manfaat Bagi Organisasi

   Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagikaryawan PT Tunas Subur Utama untuk meningkatkan kinerja dari karyawannya agar tercipta kepuasan kerja sehingga apa yang diharapkan perusahaan bisa tercapai. Selain itu juga dapat digunakan sebagai acuan evaluasi untuk sistem kepemimpinan bagi para atasan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian terdahulu

Penelitian Koesmono (2017) mengenai *The Effects of Transactional Leadership on Employees' Turnover Intention at* PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Mini Market Alfamart) *East Surabaya Region, Indonesia Using Job Involvement, Work Motivation, and Job Satisfaction, as Mediating Variables*. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transaksional mempengaruhi keterlibatan kerja. Temuan ini menyiratkan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan dan apresiasi terhadap prestasi yang dicapai oleh karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan transaksional mempengaruhi motivasi kerja menunjukkan bahwa apresiasi terhadap karyawan. Kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian penulis, adapun persamaannya adalah terdapat variabel independen yaitu kepemimpinan transaksional, dan adanya variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian ini terdapat variabel keterlibatan kerja dan motivasi kerja.

Penelitian Belias (2014) mengenai *transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Di sektor perbankan, kepemimpinan transformasional terbukti cukup tepat dan efektif, memiliki pengaruh positif terhadap beberapa aspek, seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen kerja. Kepemimpinan

transformasional paling sering terjadi pada masyarakat tipe barat dan dianggap mempengaruhi motivasi, visi, dan pemberdayaan karyawan serta kebijakan bank.total fungsi dan kesejahteraan. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian penulis. Persamaannya adalah adanya terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian menulis variabel independen juga terdapat variabel kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja menjadi variabel intervening. Selain itu terdapat kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Penelitian Mamesah (2012) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan namun gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan. Berdasarkan nilai koefisien korelasi (r) pada empat persamaan regresi diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang lebih besar pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penulis, yaitu adanya variabel kepemimpinan transformasional, transaksional, kepuasan kerja, kinerja karyawan. Dimana penelitian ini menjadi acuan dalam penelitian penulis. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis yaitu semua variabel sama, metode penelitian kuantitatif dan

menggunakan intervening yang sama yaitu kepuasan kerja (Z). Sedangkan perbedaannya yaitu pada lokasi penelitian penulis dengan penelitian ini.

Hasil penelitian Paracha dkk (2012) yang berjudul "*Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan"* menunjukkan bahwa transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan meskipun demikian kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan dengan lebih signifikan dibanding transformasional (Paracha, 2012:1). Paracha menyatakan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang maksimal harus didukung dengan sistem kepemimpinan yang efektif.

Hasil penelitian Mukhlis Susanto (2012) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul" menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul.

Penelitian Rosita (2016) mengenai pengaruh kepuasan kerja terhada kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadapkinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh

langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.Artinya komitmen tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi yang tinggi pada PT Pharos Indonesia Surabaya.Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian penulis. Persamaannya adalah adanya variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian ini terdapat variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Menurut Munawaroh (2011) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksioanal terhadap Kinerja Guru". Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijanam Jombang. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru. Disarankan kepada kepala sekolah dan guru untuk menerapkan gaya kepemimpinantransformasional dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. (Munawaroh, 2011: 1). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap kinerja sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian Putra (2015) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan PT BPR kedungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan. Variabel gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang berpengaruh dominan diantara variabel bebas lain terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian penulis, adapun persamaannya adalah terdapat variabel independen yaitu kepemimpinan transaksional, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaannya pada penelitian ini terdapat variabel dependen lingkungan kerja.

Penelitian Novitasari (2016) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian pada Koperasi Mitra Sejahtera maka dapat diambil kesimpulansebagai berikut: (1) Hasil penelitian dengan menggunakan Uji kelayakan Model menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (2) Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator pengaruh, informasi dan pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja

karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan/atasan, kinerja karyawan juga akan meningkat. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian penulis. Adapun persamaannya adalah terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian penulis terdapat variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian Prajogo (2013) mengenai pengaruh dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan pada kinerja *in-role* dan kinerja *extra role* karyawan. Jika seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional yang meliputi adanya karisma, menerapkan stimulasi intelektual, menerapkan perhatian secara individual, dan menjalankan motivasi, semua hal itu akan menunjang tercapainya kinerja tinggi dari setiap karyawan yang menyangkut kinerja *in-role* dan kinerja *extra-role*. Selain itu, pemimpin yang juga menerapkan kepemimpinan transaksional yang meliputi adanya *contingent reward* dan *management by exception* (aktif dan pasif) juga bisa meningkatkan kinerja yang menyangkut kinerja *in-role* dan kinerja *extra-role*. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian penulis.Persamaannya adalah adanya variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian penulis terdapat variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian Rosnani (2012) mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja dosen tanjungpura Pontianak. Sedangkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja dosen tangjungpura pontianak. Dan juga kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen.Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian penulis.Persamaannya adalah adanya variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian penulis variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening bukan sebagai variabel dependen.

Penelitian Murvi (2015) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan gaya kepemimpinan transformasional di *The Palais dago hotel* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian penulis.Persamaannya adalah adanya variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian penulis terdapat kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian Rorimpandey (2013) mengenai gaya kepemimpinan transfomasional, transaksional, situasional, pelayanan dan autentik terhadap

kinerja pegawai kelurahan di kecamatan bunaken kota manado. Hasil penelitian menujukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kelurahan di kecamatan bunaken kota manado. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian penulis.Persamaannya adalah adanya variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian ini terdapat variabel situasional, pelayanan dan autentik sebagai variabel independen serta tidak adanya variabel kepuasan kerja.

Penelitian Saputra (2016) mengenai pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian penulis.Persamaannya adalah adanya variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen, sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian ini variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen dan ditambah dengan adanya variabel loyalitas kerja sebagai variabel independen.

Penelitian Muhammad (2016) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja. Demikian juga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel

kepemimpinan transaksional (X2) terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian penulis, yaitu pada variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Sedangkan perbedaannya adalah kepuasan kerja pada penelitian penulis adalah sebagai variabel intervening.

Penelitian Febriyana (2015) mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Kabepe Chakra 2015. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Kabepe Chakra memiliki kepuasan kerja karyawan yang kuat, seperti yang terdapat dalam garis kontinum dengan persentase rata-rata kepuasan kerja sebesar 72,78% yang berada pada kategori tinggi. Artinya, rata-rata karyawan PT. Kabepe Chakra telah merasa puas baik dalam aspek psikologi, sosial, fisik dan finansial mereka dalam bekerja. PT. Kabepe Chakra memiliki tingkat kinerja karyawan yang tinggi, seperti yang terdapat dalam garis kontinum dengan persentase rata-rata tingkat kinerja karyawan sebesar 70,62%. Artinya, rata-rata karyawan PT. Kabepe Chakra telah memiliki kinerja yang tinggi dengan menjalankan pekerjaan dengan baik. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian penulis, yaitu adanya variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian ini variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen, sedangkan pada penelitian penulis sebagai variabel intervening. Selain itu pada penelitian penulis terdapat variabel independen yaitu kepemimpinan transformasionl dan transaksional.

Penelitian yang dilakukan oleh Shahhoseini, Silong dan Ismail (2013) yang berjudul *"Relationship Between Transactional, Transformasional*

Leadership Style Emotional Intelligence And Job Performance" menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan Transformasional berkorelasi dengan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya tersebut Shahhoseini, Silong dan Ismail mengatakan bahwa sistem gaya kepemimpinan yang baik akan membantu menghasilkan kinerja yang maksimal dari karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian penulis, yaitu adanya variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Perbedaannya adalah pada penelitian ini terdapat variabel kecerdasan emosional.

Penelitian Mahdinezhad (2013) mengenai *Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kinerja kerja dan gaya kepemimpinan diantara para pemimpin pendidikan di institusi pendidikan tinggi. Ditegaskan bahwa gaya kepemimpinan dapat membantu dalam pengembangan kemampuan kepemimpinan kedua pemimpin dan meningkatkan kinerja dan komitmen mereka. Sebagai alternatif, seorang pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi di mana para pengikut dan pemimpin berinteraksi. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian penulis, yaitu adanya variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Perbedaannya adalah pada penelitian penulis terdapat variabel intervening kepuasan kerja.

Penelitian Arzi (2014) mengenai *Relationship of Transformational and Transactional Leadership Style with Job Satisfaction*. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian penulis, yaitu adanya variabel independen kepemimpinan transformasional dan transaksional. Perbedaannya yaitu pada

penelitian penulis, terdapat kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian Maharani (2013) mengenai *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java*. Hasil penelitian menunjukkan Hasil analisis koefisien memiliki tanda positif (0,272). Koefisien jalur model struktural GSCA tentang pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menghasilkan nilai sebesar 2,47> 1,96; dengan nilai p kurang dari 0,05. Ini menunjukkan dua efek itu searah. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kinerjanya. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian penulis, yaitu adanya variabel independen kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu pada penelitian penulis, terdapat kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen.

Penelitian Pambudi (2016) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT telkom indonesia wirtel jatim selatan. Hasil penelitian menunjukkan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z) sebesar 0,746. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,436. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian penulis, yaitu adanya variabel independen kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan

sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Perbedaannya pada penelitian penulis terdapat kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen.

Tabel 1.
Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti/tahun	Hasil
1	H. Teman Koesmono (2017)	Kepemimpinan transaksional mempengaruhi keterlibatan kerja. Temuan ini menyiratkan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan dan apresiasi terhadap prestasi yang dicapai oleh karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.
2	Dimitrios Belias (2014)	Di sektor perbankan, kepemimpinan transformasional terbuti cukup tepat dan efektif, memiliki pengaruh positif terhadap beberapa aspek, seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen karyawan.
3	Marline Merke Mamesah, Amiartuti Kusmaningtyas (2012)	Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan namun gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	M. Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul Hassan&Hamid Waqas (2012)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional keduanya secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan meskipun demikian kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan lebih signifikan dibanding kepemimpinan transformasional.
5	Mukhlis Susanto (2012)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Titik Rosita (2016)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan

		secara positif dan signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
7	Munawaroh (2011)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja guru. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru.
8	I kadek Andika Pramana Putra (2015)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara variabel gaya kepimimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara gaaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan.
9	Putri Novitasari (2016)	Hasil penelitian dengan menggunakan uji kelayakan model menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis pertama meunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator pengaruh, informasi dan pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
10	Wisnu Prajogo (2013)	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan pada kinerja *in-role* dan kinerja *extra role* karyawan.
11	Titik Rosnani (2012)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja dosen. Sedangkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja dosen tanjungpura pontianak.
12	Dikki Murvi (2015)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Lidya Rorimpandey (2013)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
14	Agus tunggan Saputra, I Wayan Bagia, Ni Nyoman Bagianthini	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik *Path Analysis* pada Tabel 1 menunjukkan bahwa ada pengaruh loyalitas karyawan

	(2016)	secara positif terhadap kinerja karyawan. Besar hubungan pengaruh loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan adalah 46,10% sedangkan besar sumbangan pengaruh dari loyalitas karyawan terhadap kinerja adalah 21,30%.
15	Reidy Muhammad, Mochamad Djudi, Yuniadi Mayowan (2016)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Demikian juga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.
16	Wanda Febriyana (2015)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Kabepe Chakra memiliki kepuasan kerja karyawan yang kuat, seperti yang terdapat dalam garis kontinum dengan persentase rata-rata kepuasan kerja sebesar 72,78% yang berada pada kategori tinggi. Artinya, rata-rata karyawan PT. Kabepe Chakra telah merasa puas baik dalam aspek psikologi, sosial, fisik dan finansial mereka dalam bekerja. PT. Kabepe Chakra memiliki tingkat kinerja karyawan yang tinggi, seperti yang terdapat dalam garis kontinum dengan persentase rata-rata tingkat kinerja karyawan sebesar 70,62%. Artinya, rata-rata karyawan PT. Kabepe Chakra telah memiliki kinerja yang tinggi dengan menjalankan pekerjaan dengan baik
17	Mohammad Shahhosseini, Abu Daud Silong, Ismi Arif Ismail (2013)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan Transformasional berkorelasi dengan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya tersebut Shahhoseini, Silong dan Ismail mengatakan bahwa sistem gaya kepemimpinan yang baik akan membantu menghasilkan kinerja yang maksimal dari karyawan
18	Maryam Mahdinezhad, Turiman Bin Suandi, Abu Daud bin Silong, Zoharah Binti Omar (2013)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kinerja kerja dan gaya kepemimpinan diantara para pemimpin pendidikan di institusi pendidikan tinggi. Ditegaskan bahwa gaya kepemimpinan dapat membantu dalam pengembangan kemampuan kepemimpinan kedua pemimpin dan meningkatkan kinerja dan komitmen mereka. Sebagai alternatif, seorang pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi di mana para pengikut dan pemimpin berinteraksi
19	Soureh Arzi, Leyla Farahbod (2014)	Hasil penelitian ini menunjukkan pada beberapa konsep penting seperti kepuasan kerja, kinerja organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja untuk membahas pentingnya kepuasan kerja. Namun pada penelitian ini variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
20	Vivin Maharani, Eka Afnan Troena,	Hasil penelitian menunjukkan Hasil analisis koefisien memiliki tanda positif (0,272). Koefisien jalur model struktural GSCA tentang pengaruh langsung

	Noermijati (2013)	kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menghasilkan nilai sebesar 2,47> 1,96; dengan nilai p kurang dari 0,05. Ini menunjukkan dua efek itu searah. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kinerjanya.
21	Didit Setyo Pambudi, Djuki Mukzam, Gunawan Eko Nurtjahjono (2016)	Hasil penelitian menunjukkan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z) sebesar 0,746. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,436.

Sumber : data sekunder 2017

2.1 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mencari, melatih, menilai, dan memberik kompensasi kepada karyawan, serta terlibat dalam serikat kerja, kesehatan dan keselamatan, dan peduli terhadap keadilan (Dessler, 2011:30).

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2014:10).

2.2.2 Definisi Gaya kepemimpinan

Dalam buku *The Art of Leadership, Ordway Tead* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kartono, 2011:57). Setiap pemimpin ditandai dengan gaya mereka sendiri, yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan cenderung menghasilkan gaya manajemen yang berlaku dan

merupakan standar perilaku bagi pemimpin yang diharapkan untuk diadopsi (Shurbagi dan Zahari, 2012:1).

"Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain atau seni untuk mempengaruhi perilaku manusia, baik secara perseorangan atau kelompok" (Thoha, 2012:8).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah cara yang disenangi dan digunakan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan yang baik adalah suatu gaya yang dapat memaksimumkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi yang berkembang dan nyata. Beberapa teori mengenai kepemimpinan didasarkan pada ide dari Burns, tetapi telah ada lebih banyak penelitian empiris mengenai versi teori yang diformulasikan oleh Bass daripada versi lainnya. Bass memformulasikan dua jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional yang didefinisikan dalam hal perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pemimpin kepada para pengikut (Yukl, 2010: 304).

2.2.3 Gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan Transformasional, yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma, Indikatornya adalah : (1) *Charisma*; Memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan, (2) *inspiration*; Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, (3) *Intelectual stimulation*; mendorong

intelegensia, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, (4) *Individualized consideration*; Memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran (Wijayanto, 2012:176).

Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim (Yukl, 2009:315). Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan.

"Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Yukl, 2009:290)."kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut" (Burn, 2013:176).

2.2.4 Gaya kepemimpinan transaksional

Robbins dan judge mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju tujuan yang telah mapan dengan mengklarifikasi peran dan persyaratan tugas (Robbins and Judge, 2011: 391)

Definisi tentang kepemimpinan transaksional tidak lepas dari pendapat yang disampaikan oleh Burns (1978) yaitu kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi para pengikut (Yukl, 2010:290). Yukl mengatakan Gaya Kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas (Yukl, 2010: 305).

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas (Robbins ,2008:472). Bass mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai model kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran *(exchange process)* dimana para pengikut mendapat reward yang segera dan nyata setelah melakukan perintah-perintah pemimpin (Bass, 1990:338).

"Kepemimpinan transaksional adalah penukaran suatu nilai dengan nilai lainnya." Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk bekerja dengan menyediakan sumber daya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas, dan pencapaian tugas yang efektif (Burns, 1978:19). Pemimpin transaksional mengidentifikasikan keinginan atau pilihan bawahan dan membantu mereka mencapai kinerja yang menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan bawahan (Gibson *et al,* 1997:84).

Gaya Kepemimpinan Transaksional menurut Robbins dan Judge diukur dengan :

1) Memberikan penghargaan untuk kinerja yang bagus dan mengakui pencapaian yang di peroleh (*contingent reward*)

2) Mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar.

3) Melakukan tindakan perbaikan.

4) Melakukan perbaikan sistem apa bila standar tidak tercapai.

5) Memberikan kesempatan pada para bawahan untuk tanggung jawab pribadi (Robbins dan Judge, 2008: 28).

2.2.5 Kinerja karyawan

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan organisasi (Moehiriono, 2012:95).

Kinerja adalah seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang yang berhubungan dengan pekerjaan mereka atau dalam kata lain tingkat efisiensi yang diperoleh dalam melakukan pekerjaannya (Rashidoor, 2014:24)

Kinerja adalah nilai dari perilaku yang nyata sebagai pelaksanaan fungsi-fungsi yang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan (Fadli *et. Al,* 2012:683). Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama

periode waktu tertentu (Benardin, 2014:8). Sementara itu Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) (Bangun, 2012:231).

”Kinerja karyawan merupakan istilah yang berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Yang dapat didefinisi bahwa ”Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2010: 98). Kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi (Wibowo, 2007:7).

2.2.6 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif (Robbins dan Judge, 2017:116).

Kepuasan kerja sebagai perasaan tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari penilaian karakteristiknya. Kepuasan kerja mengacu pada perasaan individu yang dirasakan oleh individu tentang prestasi kerjanya dikembangkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan sehingga dia bisa

memutuskan apakah pekerjaannya dia kerjakan membawa kepuasan bagi dirinya sendiri (Robbins dan judge, 2011: 277).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat (Hasibuan, 2014:202).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2012: 87). Kepuasan kerja sebagai respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan karyawan. Jika karyawan dalam suatu organisasi merasa bahagia, mereka akan melakukan yang terbaik bagi organisasinya (Singh dan Jain, 2013:106).

Kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa bagus satu pekerjaan memberikan segala sesuatu yang dilihat sebagai sesuatu yang penting melalui karyanya (Luthans, 2011:141).

2.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya

diharapkan. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut (Yukl, 2009:315).

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku kepemimpinan atasan yang membuat karyawan mencapai tingkat motivasi yang lebih baik, yang kemudian menyebabkan karyawan bekerja melampaui ekspektasi atasan (Bass, 1985:127). Kepemimpinan transformasional akan memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan kepemimpinan transaksional pada kinerja bawahan (Waldman et al.1987:9). Dengan mempertimbangkan hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan penelitian terdahulu, maka hipotesis pertama adalah :

H_1 : Terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial

2.2.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri terpenuhi (Keller, 1992:42).

Ada hubungan yang signifikan dan berkorelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja (Tondok dan Andarika, 2004:42). Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan. Karena salah satu faktor terciptanya kepuasan kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin tersebut dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang baik

dan tepat sehingga dapat memberikan kepuasan kerja tersendiri oleh karyawan (Pambudi, 2016:166). Dengan mempertimbangkan hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional dengan kepuasan karyawan dan penelitian terdahulu, maka hipotesis kedua adalah :

H_2 : Terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja secara parsial

2.2.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Andarika yang dikutip dalam penelitian yang dilakukan oleh Mamesah menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran (Mamesah, 2009: 4).

Pemimpin transaksional mengidentifikasikan keinginan atau pilihan bawahan dan membantu mereka mencapai kinerja yang menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan bawahan (Gibson *et al,* 1997:84). Dengan mempertimbangkan hubungan antar variabel kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan dan penelitian terdahulu, maka hipotesis ketiga adalah:

H_3 : Terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinera karyawan secara parsial

2.2.10 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman dapat dipenuhi pula (Keller, 2004:37).

Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan yang akan membantu pegawai untuk mengidentifikasikan pekerjaannya secara memadai sehingga pegawai akan merasakan adanya arahan atau petunjuk untuk menentukan perencanaan dan prosedur pekerjaan yang akan diselesaikan. Pemimpin memandu atau memotivasi para pengikut/bawahan menuju kepada sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas. Hal ini akan meningkatkan kreativitas dan penggunaan semua kemampuan potensial yang dimiliki oleh pegawai untuk mencapai prestasi yang terbaik, sehingga pegawai secara psikologis akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Gibson *et al*, 1997:84). Dengan mempertimbangkan hubungan antar variabel kepemimpinan transaksional dengan kepuasan karyawan dan penelitian terdahulu, maka hipotesis keempat adalah :

H_4 : Terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial

2.2.11 Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian Paracha dkk menunjukkan bahwa transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan berhungan dengan kinerja karyawan meskipun demikian kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan dengan lebih signifikan dibanding transformasional (Paracha, 2012:1). Dengan mempertimbangkan hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja karyawan dan penelitian terdahulu, maka hipotesis kelima adalah :

H_5 : Terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan secara simultan.

2.2.12 Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan

Penelitian Tondok dan Andarika menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan berkorelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja (Tondok dan Andarika, 2004:10). Dengan mempertimbangkan hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan karyawan dan penelitian terdahulu, maka hipotesis keenam adalah :

H_6 : Terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan.

2.2.13 Pengaruh Kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan

Penelitian tentang kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kinerja. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja sebenarnya berangkat dari pernyataan Robbins, " karyawan yang bahagia (puas) adalah karyawan yang produktif". Alasannya adalah pekerja yang puas cenderung ingin semakin terlibat dalam pekerjaan sehingga lebih produktif (Robbins, 2008:52)

Adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan (Wibowo, 2014:170).

Kepuasan seorang karyawan meningkat maka hal tersebut akan memiliki dampak positif terhadap kinerja (Ivancevich, dkk, 2006:91). Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan secara bersama-sama berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Martiwi, dkk, 2012:56). Dengan mempertimbangkan hubungan antar variabel kepuasan terhadap kinerja karyawan dan penelitian terdahulu, maka hipotesis ketujuh adalah :

H_7 : Terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2.14 Pengaruh tidak langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui

kepuasan kerja karyawan) lebih besar dari pengaruh secara langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan).

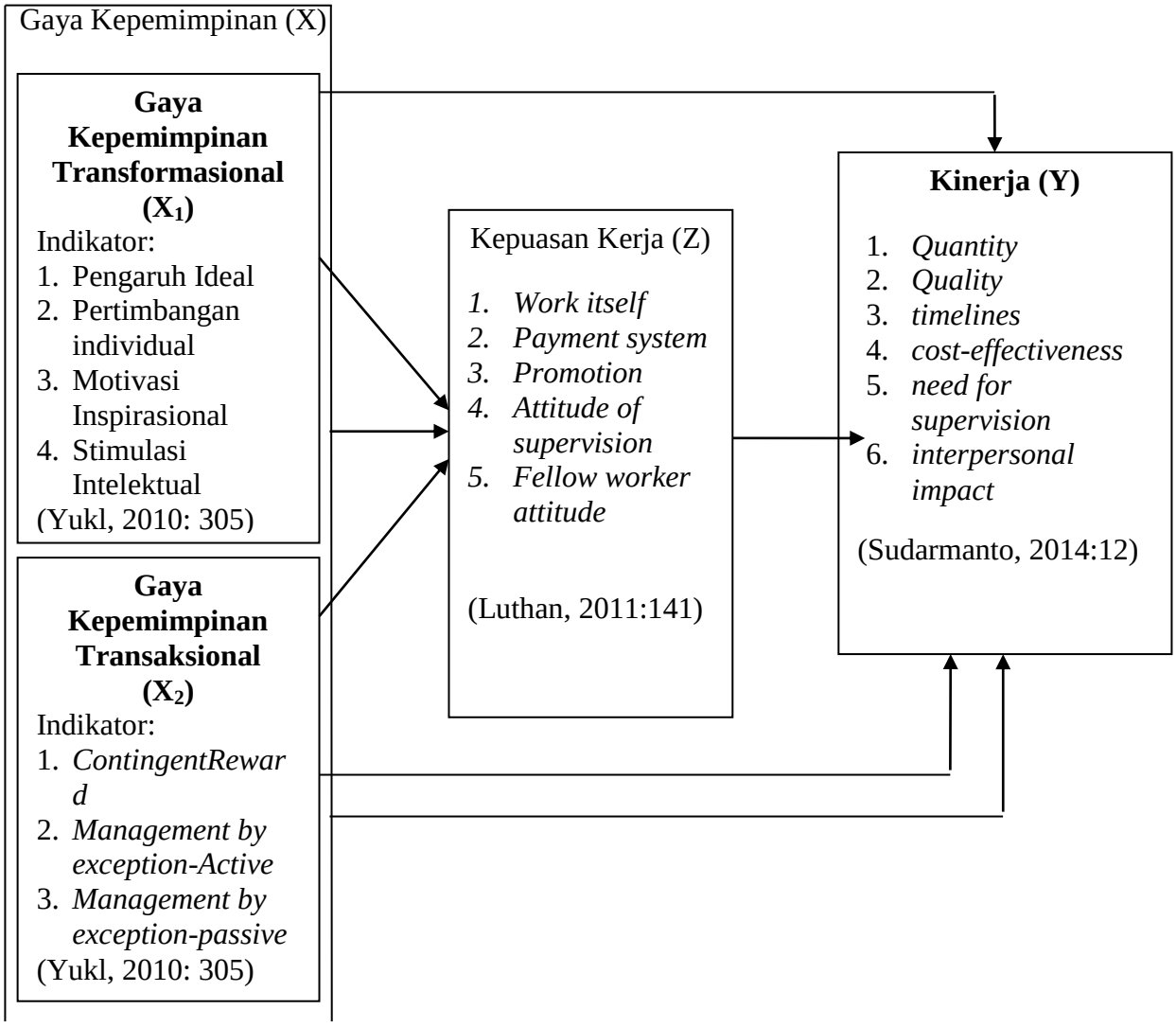
Menurut hasil penelitian dari Nadia menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung melalui variabel Kepuasan Kerja antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Kinerja karyawan sebesar 0,152 dan dari hasil pengaruh total diketahui bahwa pengaruh total lebih besar daripada pengaruh langsung (0,419 > 0,267) sehingga hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai intervening antara kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja (Nadia, 2015:19)

Menurut hasil penelitian dari Hartanto menunjukkan bahwa Variabel kepuasan kerja menjadi variabel intervening dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hal ini didapatkan menggunakan metode sobel test dengan mendapatkan nilai z-value. Nilai z-value yang diperoleh diatas angka 1,96 yaitu 3,722. Sedangkan pengaruh langsungnya sebesar 2,415 diatas angka 1,96. Sehingga dapat dikatakan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening lebih besar pengaruhnya (Hartanto, 2014:4). Dengan mempertimbangkan hubungan antar variabel dan penelitian terdahulu, maka hipotesis kedepalan adalah :

H_8 : Terdapat pengaruh signifikan tidak langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan) lebih besar dari pengaruh

secara langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan).

2.3 Kerangka pikiran Penelitian



Gambar 2.1: Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan :

Variabel	X_1	: Gaya Kepemimpinan Transformasial
Variabel	X_2	: Gaya Kepemimpinan Transaksional
Variabel	Y	: Kinerja
Varibel	Z	: kepuasan kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yaitu disebut sebagai metode ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Metode ini menurut Sumarsono menyebutkan bahwa " Kuantitatif adalah nilai perubahan yang dinyatakan dalam angka angka" (Sumarsono, 2004:67). Dalam penelitian ini penulis menganalisis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan tranformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Tunas Subur Abadi Pacitan.

3.2 Lokasi Penelitian

PT Tunas Subur Utama Plywood adalah perusahaan yang memproduksi dan memasarkan berbagai jenis produk olahan kayu, seperti Plywood, Blockboard dan plywood motif, mulai dari kualitas standart lokal hingga standart ekspor, berdiri sejak 08 Juni 2012, berdiri di atas lahan seluas ± 5 ha, berlokasi di Jalan Pacitan – Lorok kilometer 27, desa Bungur, kecamatan Tulakan, Pacitan.

3.3 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi

tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Terdapat beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya adalah:

a. Variabel Independen

Variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas.Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan Transaksional (X2).

b. Variabel Dependen

Variabel ini sering disebut sebagai variabel output, dalam bahasa Indonesia disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabe bebas.Dalam penelitian ini yang merupakan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y).

c. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur.Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung memengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah kepuasan kerja (Z).

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

3.4.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan dari seorang pimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap karyawan. Indikator dari gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut (Yukl, 2010: 305) :

a. Pengaruh Ideal *(Idealized influence)* yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.

b. Pertimbangan Individual *(Individualized consideration)* meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.

c. Motivasi Inspirasional *(Inspirational motivation)* meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.

d**.** Stimulasi Intelektual *(Intellectual stimulation)* yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

3.4.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional (X2) dalam penelitian ini yaitu variabel independen merupakan gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Proses kepemimpinan transaksional

dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan sebagai berikut (Yukl, 2010:305) :

1. Penghargaan yang berhubungan (*Contingent reward*) yaitu meliputi klarifikasi pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan dan penggunaan insentif dan penghargaan yang berhubungan untuk mempengaruhi motivasi.
2. *Management by Exception-Active*yaitu mencari kesalahan dan melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan.
3. *Management by Exception-Passive*yaitu meliputi meliputi penggunaan hukuman yang berhubungan dan tindakan korektif lainnya sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang diterima.

3.4.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Luthans yaitu Suatu attitude karyawan yang puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan dan ditunjukan dengan sikap positif karyawan terhadap perusahaan tersebut. Luthans mengatakan ada beberapa indikator kepuasan kerja (Luthans, 2009:243), antara lain:

a) Pekerjaan itu sendiri, mengacu pada pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

b) Sistem pembayaran, mengacu pada korespondensi antara jumlah pembayaran (gaji / upah) yang diterima berdasarkan tuntutan pekerjaan
c) Promosi, lihat peluang untuk mendapatkan promosi untuk posisi yang lebih tinggi,
d) Sikap atasan, supervisor, mengacu pada kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan. Kemampuan mereka untuk berinteraksi dengan atasan. Dukungan Supervisor yang dirasakan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka,
e) Sikap sesama pekerja, kemampuan untuk berinteraksi dengan rekan kerja.

3.4.4 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Menurut Sudarmanto menyatakan terdapat enam kriteria dasar atau dimensi untukmengukur kinerja (Sudarmanto, 2014:12), yaitu:

a) *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
b) *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
c) *Timelines* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
d) *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau

memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

e) *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

f) *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.

3.5 Jenis Data, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

a. Data Primer

Data primer adalah data *first hand* yang diperoleh langsung oleh peneliti sesuai dengan tujuan dari penelitian, data diperoleh melalui wawancara, kuesioner, atau observasi (Sekaran, 2013:113). Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan karyawan PT Tunas Subur Utama, yang berkaitan dengan identitas reponden, serta persepsi responden mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah formulasi pertanyaan yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner merupakan mekanisme pengumpulan data yang efisien bila peneliti mengetahui apa yang dibutuhkan dan bagaimana mengukur kepentingan variabel (Sekaran, 2013:147).

Skala yang digunakan dalam mengukur setiap jawaban pada kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert.* Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jawaban setiap instrument yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negative. Untuk kategori pernyataan positif akan diberi skor 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk setuju, 4 untuk sangat setuju sedangkan kategori pernyataan negatif akan diberi skor 1 untuk sangat setuju, 2 untuk setuju, 3 untuk tidak setuju dan 4 untuk sangat tidak setuju.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang telah ada, data sekunder dapat diperoleh melalui buku, publikasi data perusahaan, data sensus, *database*, media, laporan annual perusahaan, dll (Sekaran, 2013:116).

Data sekunder dalam penelitian ini berupa profil karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan, penerapan penilaian kinerja, serta informasi-informasi yang digunakan sebagai pendukung penelitian. Data sekunder diperoleh melalui wawancara dengan karyawan perusahaan.

3.6 Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Sebuah instrument dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Pengukuran uji validitas dengan cara melihat nilai *corrected item-total*

correlation atau r hitung yang menyajikan hasil pengolahan data responden tentang korelasi skor yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan atau pernyataan dengan skor total item pernyataan. Skor total adalah jumlah dari semua skor pernyataan atau pertanyaan. Jika skor setiap butir pertanyaan berkorelasi secara signifikan dengan skor total pada tingkat alfa tertentu maka dapat dikatakan alat ukur tersebut valid. Rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah korelasi Pearson Product Moment sebagai berikut (Sanusi, 2011:77):

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{N\sum x^2 - (\sum x)^2 (N\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan :

n = Jumlah responden (sampel)

X = Skor butir

Y = Skor total

XY = Skor butir x skor total

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing - masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel - variabel yang telah ditentukan. Item-item pertanyaan dapat dikatakan valid jika memiliki nilai signifikansi dibawah 0,05 (5%) atau Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai r hitung> r tabel.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat keajegan (konsistensi) dari skala. Setelah diketahui bahwa setiap item-item pernyataan dalam

skala valid, dilanjutkan dengan analisa reliabilitas untuk mengetahui apakah instrument tersebut cukup konsisten untuk mengukur gejala yang sama pada pengukuran yang berulang. Uji reliabilitas dari masing-masing faktor dilakukan dengan menggunakan Uji *Alpha-Cronbach* (Ghozali, 2009: 15). Metode yang digunakan dalam realibilitas ini adalah teknik alpha. Rumus alpha adalah :

$$rn = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1-\frac{\sum \delta b^2}{\delta i^2}\right)$$

Keterangan :

r_n = Reliabilitas Instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\Sigma\sigma b^2$ = Jumlah varian butir

σ_1^2 = Varian Total

Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung cronbach alpha dari masing - masing instrumen dalam suatu variabel. Variabel dikatakan realibel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach*$\geq$ 0,60.

3.7 Populasi dan Sample Penelitian

3.7.1 Populasi Penelitian

Pada dasarnya populasi penelitian adalah totalitas objek atau keseluruhanitem psikologis yang dibatasi oleh kriteria tertentu. Karenanya dalam penelitianperluukuranpopulasi yang jelas.Ukuran populasi menunjuk padabanyaknya objek psikologis dalam populasi. Biasanya ukuran populasi dalam riset dilambangkan huruf N (n besar) (Supriyanto, 2009:120). Populasi

yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan pada bagian kerja sebagai repair yang berjumlah 132 orang.

3.7.2 Sample Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Mengingat jumlah populasi relatif sedikit, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Metode sensus adalah metode penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden, dimana semua anggota populasinya dijadikan sampel. Apabila jumlah subyek meliputi antara 100 hingga 150 orang sebaiknya subyek tersebut diambil seluruhnya (Arikunto, 2013:109), sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Dengan demikian jumlah subyek dalam penelitian ini sebanyak 132 orang.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Statistik Deskriptif

Metode analisis data dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Analisis Deskriptif, yaitu analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.
2. Analisis Statistik, yaitu analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistik.

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata *(mean)*, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2006:19).

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji T dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal (Ghozali, 2011:160). Salah satu cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan ploting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dengan dasar pengambilan keputusan:

a. Jika data menyebar disekitas garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel independen ini tidak otogonal (Ghozali, 2011:105). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empirit sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan memengaruhi variabel independen.
b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen tidak berarti bebas dari multikolinearitas. Multikolinearitas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.

c. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya, (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakan yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregresi terhadap variabel independen lainnya. Toleransi mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai toleransi yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena VIF = 1/tolerance). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance <0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139). Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID.Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X

adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*. Dengan dasar analisis:

a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemuduan menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.3 Uji Hepotesis

1. Uji (t)

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005:54). Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apabila suatu parameter (b_i) sama dengan nol, atau:

$H_0 : b_i = 0$

Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a), parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau

$H_a : b_i \neq 0$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

a. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan Ha:

H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerjadan kinerja karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan secara parsial.

Ha : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerjadan kinerja karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan secara parsial.

Menetapkan taraf signifikan (α) yaitu α = 5% atau 0,05

b. Membuat kesimpulan:

- Jika sig penelitian < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan secara parsial.
- Jika sig penelitian > 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya, Tidak ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan secara parsial.

2. Uji Signifikansi Simultan (uji statistik f)

Uji hipotesis F bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005:53). Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau:

$$H_0 : b_i = b_2 = \ldots = b_k = 0$$

Artinya apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabell dependen. Hipotesis alternatfnya (H_a), tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau:

$$H_a : b_i \neq b_2 \neq \ldots \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

a. Merumuskan hipotesis operasional H_a dan $H_{0:}$

H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan secara simultan.

Ha : Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan secara simultan.

b. Menetapkan taraf signifikan (α) yaitu α = 5% atau 0,05

c. Membuat kesimpulan

- Jika sig penelitian < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan secara simultan.
- Jika sig penelitian > 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya, Tidak ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan secara simultan.

3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2001:100). Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu.Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variable dependen. Dalam penelitian ini, besarnya koefisien determinasi digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap endogen.

1. Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah pengembangan dari analisis regresi liner sederhana.Kegunaannya yaitu untuk meramalkan nilai variabel terikat (Y) apabila variabel bebas minimal dua atau lebih (Riduwan, dkk, 2011:107). Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Regresi Model I

Analisis regrei model I digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional terhadap variabel kepuasan kerja. Dengan persamaan:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 \text{.....(1)}$$

Dimana:

Z	: Kepuasan Kerja
X1	: kepemimpinan transformasional
X2	: kepemimpinan transaksional
b1,b2,b3	: Koefisien Regresi

2) Regresi Model II

Analisis regresi model II digunakan untuk menganalisis besarnya pengaruh langsung dari variablegaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, dengan persamaan:

$$Y = a + b_1X1 + b_2X_2 \ldots\ldots\ldots\ldots(1)$$

Dimana:

Y : Kinerja Karyawan

X1 : kepemimpinan transformasional

X2 :kepemimpinan transaksional

b1,b2,b3 : Koefisien Regresi

3) Regresi Model III

Analisis regresi model III digunakan untuk menganalisis besarnya pengaruh langsung dari variable gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z \ldots\ldots\ldots\ldots(3)$$

Dimana :

Y : Kinerja Karyawan

X1 : *kepemimpinan transformasional*

X2 :*kepemimpinan transaksional*

Z : Kepuasan Kerja

b1,b2,b3 : Koefisien Regresi

3.8.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

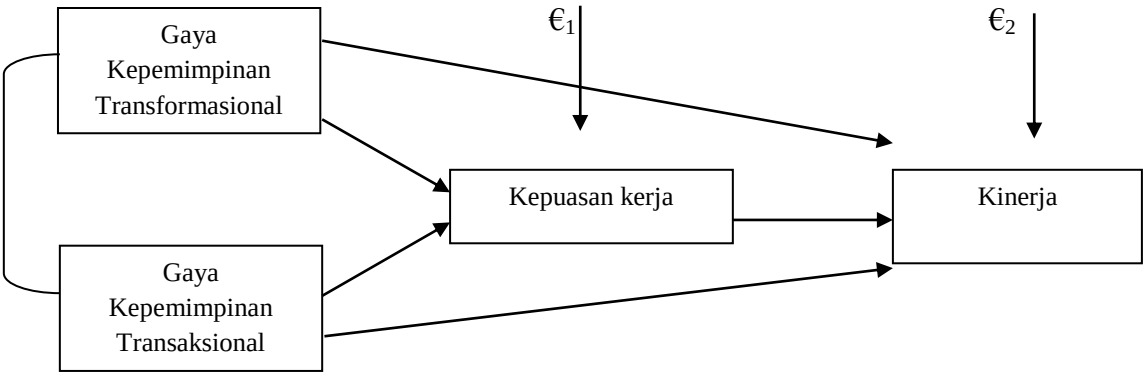
Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk

menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011:249).

Tahapan dalam analisis jalur adalah sebagai berikut:

Tahapan 1

Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan paradigma hubungan antara variabel sebagai berikut:



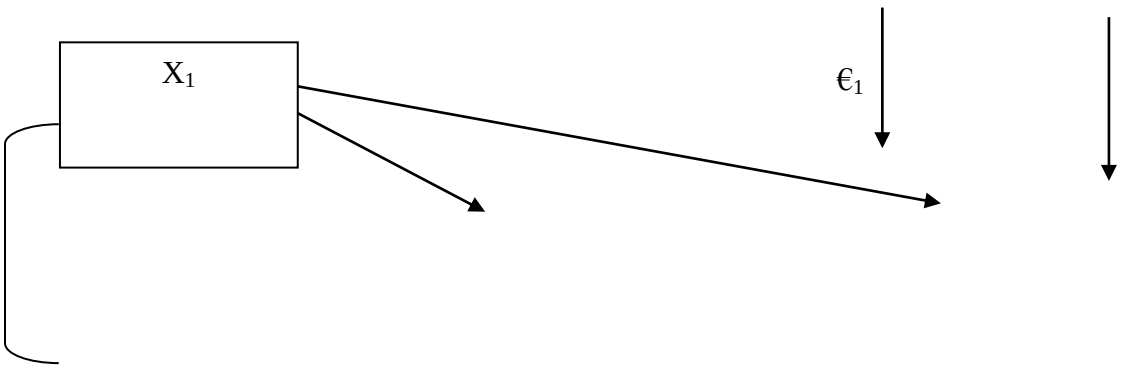
Gambar 3.2: Analisis Jalur Tahap I

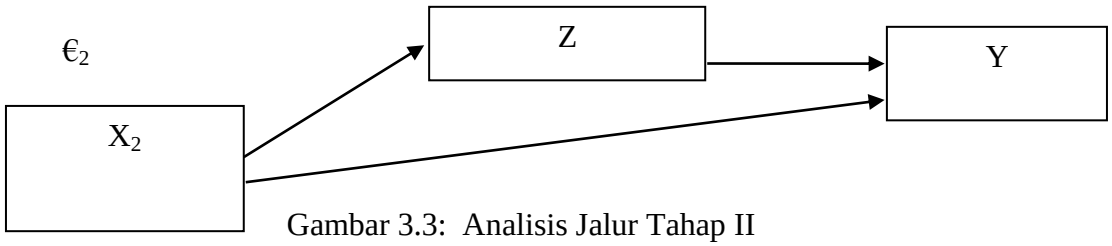
Tahapan 2

Diagram jalur di atas terdiri atas dua persamaan struktural dimana X1 dan X2 adalah variabel eksogen dan Z serta Y adalah variabel endogen. Persamaan struktural dapat dilihat sebagai berikut ini:

1. $Z = b1.X_1 + b2.X_2 + €_1$ (sebagai persamaan substruktur 1)

2. $Y = b1.X_1 + b2.X_2 + b_3Z + €_2$ (sebagai persamaan substruktur 2)





Gambar 3.3: Analisis Jalur Tahap II

Tahapan 3

Substruktur 1

Analisis persamaan strukturalnya

$Z = b1.X_1 + b2.X_2 + €_1$

Dimana:

Z = Kepuasan kerja

X_1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Gaya Kepemimpinan Transaksional

$€_1$ = Error

Substruktur 2

Analisis persamaan strukturalnya

$Y = b_1X_1 + b_2X_2+b_3Z+€_2$

Y = Kinerja

Z = Kepuasan kerja

X_1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Gaya Kepemimpinan Transaksional

$€_2$ = Error

Model analisis jalur juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan sehingga membentuk sistem persamaan jalur:

$$Z = Pzx1X1 + Pzx2X2 + PzyY + Pz€_1$$

$$Y = Pyx1X_1 + Pyx2X_2 + Py€_2$$

Pengujian hipotesis intervening dalam penelitian ini diuji menggunakan Uji Sobel (Sobel test). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z. Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur X → Z (a) dengan jalur Z → Y (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c - c'), dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z. Standar eror koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b dan besarnya standar eror pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah S_{ab} yang dihitung dengan rumus di bawah ini:

$$\boldsymbol{Sab} = \sqrt{b^2\,Sa^2 + a^2\,Sb^2 + Sa^2\,Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai z dari koefisien **ab** dengan rumus sebagai berikut:

$$\boldsymbol{z} = \frac{ab}{Sab}$$

Keterangan:

ab : koefisien *indirect effect* yang diperoleh dari perkalian antara direct effect a dan b.

a : koefisien pengaruh langsung independen (X) terhadap intervening (Z).

b :koefisien pengaruh langsung intervening (Z) terhadap dependen (Y).

Sa : standard error dari koefisien a.

Sb : standard error dari koefisien b.

Nilai z hitung ini dibandingkan dengan nilai z tabel, jika nilai z hitung lebih besar dari nilai z tabel maka disimpulkan terjadi pengaruh intervening (Ghozali, 2011:249).

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi 5%, maka z tabelnya adalah:

$$z_{tabel} = Z_{\alpha/2} = Z_{0,05/2} = Z_{0,025} = 1,96$$

Jika z hitung lebih besar dari 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke delapan diterima. Artinya, terjadi pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan tranformasional dan gaya kepemimpinan transaksionalterhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan tranformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi dengan sebelumnya dilakukan uji instrumen dan uji asumsi. Pada penelitian ini kuesioner yang disebarkan sebanyak 132 kuisioner dan semua kuisioner dapat kembali dan dapat diolah, sehingga tingkat pengembalian (*respon rate*) yang diperoleh adalah 100%.

4.1 Hasil Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen bertujuan untuk mengetahui apakah alat ukur atau kuesioner dapat digunakan atau tidak. Uji instrumen terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Berikut adalah hasil uji validitas dan uji reliabilitas:

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Suatu instrumen diuji tingkat kevalidan atau kesahihan dengan menggunakan uji validitas pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, variabel gaya kepemimpinan transaksional, variabel kepuasan kerja, dan variabel kinerja karyawan. Data diambil dari 132 responden dan kemudian dilakukan uji dan analisis dengan menggunaakan

SPSS 24.0. Distribusi pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat di Tabel 4.1

Tabel 4.1 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1	Gaya kepemimpinan transformasional (X_1)	16
2	Gaya kepemimpinan transaksional (X_2)	6
3	Kepuasan kerja (Z)	15
4	Kinerja karyawan (Y)	18
Total Pertanyaan		55

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 1, Hal 142-145)

Kriteria keputusan uji validitas menggunakan nilai signifikansi α. Item-item pertanyaan dapat dikatakan valid jika memiliki nilai signifikansi dibawah 0,05 (α = 5%). Berikut adalah hasil uji validitas untuk setiap variabel yaang dapat dilihat di Tabel 4.2

Tabel 4.2 Validitas Pertanyaan X_1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional)

No	Pertanyaan	Nilai sig.	Alpha (α)	Keterangan
X1.1	Pimpinan mempunyai pribadi yang menyenangkan	0,00	0,05	Valid
X1.2	Saya percaya dengan pimpinan sekarang	0,00	0,05	Valid
X1.3	Saya mengagumi pimpinan karena beliau memperlakukan orang lain dengan adil	0,00	0,05	Valid
X1.4	Rencana organisasi kedepan (jangka panjang), disusun dalam waktu yang tidak sesuai.	0,00	0,05	Valid
X1.5	Pimpinan memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan pekerjaan	0,00	0,05	Valid

No	Pertanyaan	Nilai sig.	Alpha (α)	Keterangan
X1.6	Pimpinan mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan organisasi	0,00	0,05	Valid
X1.7	Pimpinan bersemangat dalam bekerja	0,00	0,05	Valid
X1.8	Pimpinan kurang antusiasme yang baik terhadap pekerjaan.	0,00	0,05	Valid
X1.9	Pimpinan mampu menciptakan rasa optimisme bagi bawahannya	0,00	0,05	Valid
X1.10	Pimpinan mampu membangkitkan rasa percaya diri bawahannya.	0,00	0,05	Valid
X1.11	Pimpinan memberi contoh terhadap suatu pekerjaan.	0,00	0,05	Valid
X1.12	Pimpinan tidak memberi contoh yang diharapkan dari suatu kerjasama.	0,00	0,05	Valid
X1.13	Pimpinan enggan meluangkan waktu guna penyelesaian tugas	0,00	0,05	Valid
X1.14	Pimpinan selalu memberi dorongan pada saat tim kurang menunjukkan semangat kerja.	0,00	0,05	Valid
X1.15	Pemimpin selalu memberi kepercayaan kepada para bawahan	0,00	0,05	Valid
X1.16	Setiap karyawan diijinkan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri.	0,00	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, Hal. 146)

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukan bahwa hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) valid, hal ini terbukti dengan (nilai sig.< α = 0,05). Artinya, seluruh item pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

Tabel 4.3 Validitas Pertanyaan X_2 (Gaya Kepemimpinan Transaksional)

No	Pertanyaan	Nilai sig.	Alpha (α)	Keterangan

No	Pertanyaan	Nilai sig.	Alpha (α)	Keterangan
X2.1	Pimpinan memberikan pedoman kerja kepada saya untuk melakukan pekerjaan.	0,00	0,05	Valid
X2.2	Pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik	0,00	0,05	Valid
X2.3	Pimpinan tidak melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan.	0,00	0,05	Valid
X2.4	Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan	0,00	0,05	Valid
X2.5	Pimpinan selalu memantau kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja.	0,00	0,05	Valid
X2.6	Pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan.	0,00	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, Hal. 146)

Berdasarkan Tabel 4.3menunjukan bahwa hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_2) valid, hal ini terbukti dengan (nilai sig.< α = 0,05). Artinya, seluruh item pada variabel gaya kepemimpinan transaksional dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

Tabel 4.4 Validitas Pertanyaan Z (Kepuasan kerja)

No	Pertanyaan	Nilai sig.	Alpha (α)	Keterangan
Z1.1	Saya merasa memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	0,00	0,05	Valid
Z1.2	Saya merasa memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.	0,00	0,05	Valid
Z1.3	Tingkat kebebasan dalam menyelesaikan tugas	0,00	0,05	Valid

No	Pertanyaan	Nilai sig.	Alpha (α)	Keterangan
Z1.4	Keadilan dalam sistem pembayaran	0,00	0,05	Valid
Z1.5	Upah lembur tidak sesuai dengan apa yang dijanjikan.	0,00	0,05	Valid
Z1.6	Kesempatan mendapatkan gaji lebih sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.	0,00	0,05	Valid
Z1.7	Adanya keadilan dalam kebijakan promosi yang diberikan	0,00	0,05	Valid
Z1.8	Kesempatan promosi yang diberikan	0,00	0,05	Valid
Z1.9	Keterbukaan untuk kenaikan upah ketika mendapat promosi	0,00	0,05	Valid
Z1.10	Pimpinan tidak memberikan bantuan teknis jika saya mengalami kendala	0,00	0,05	Valid
Z1.11	Suasana kekeluargaan dalam pekerjaan antara pimpinan dengan saya	0,00	0,05	Valid
Z1.12	Ada motivasi yang diberikan pemimpin terhadap saya	0,00	0,05	Valid
Z1.13	Saya sebagai karyawan merasa ada keramahan dengan rekan kerja	0,00	0,05	Valid
Z1.14	Sikap kejujuran antara saya dengan rekan kerja terjalin baik dalam bekerja.	0,00	0,05	Valid
Z1.15	Rasa empati yang terjadi antara saya dengan rekan kerja kurang baik.	0,00	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, Hal. 147)

BerdasarkanTabel 4.4menunjukan bahwa hasil uji validitas variabel kepuasan kerja (Z) valid, hal ini terbukti dengan (nilai sig.< α = 0,05). Artinya, seluruh item pada variabel kepuasan kerja dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

Tabel 4.5 Validitas Pertanyaan Y (Kinerja Karyawan)

No	Pertanyaan	Nilai sig.	Alpha (α)	Keterangan
Y1.1	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan.	0,00	0,05	Valid
Y1.2	Saya selalu memenuhi jumlah hasil pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan	0,00	0,05	Valid
Y1.3	Pekerjaan yang ditugaskan dapat terselesaikan tanpa adanya perbaikan	0,00	0,05	Valid
Y1.4	Saya sebagai karyawan selalu mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang baik	0,00	0,05	Valid
Y1.5	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditentukan	0,00	0,05	Valid
Y1.6	Ketelitian dalam bekerja menjadi prioritas saya dalam bekerja	0,00	0,05	Valid
Y1.7	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan	0,00	0,05	Valid
Y1.8	Saya memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan	0,00	0,05	Valid
Y1.9	Saya kurang memiliki kemampuan efektivitas waktu dalam bekerja	0,00	0,05	Valid
Y1.10	Saya memiliki kemampuan dalam memahami pekerjaan yang dilakukan	0,00	0,05	Valid
Y1.11	Saya merasa mampu memanfaatkan material yang ada untuk membuat produk.	0,00	0,05	Valid
Y1.12	Saya tidak mampu mengoperasikan teknologi yang ada dalam perusahaan.	0,00	0,05	Valid
Y1.13	Saya mampu untuk menghandel pekerjaan saya sendiri	0,00	0,05	Valid
Y1.14	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan saya	0,00	0,05	Valid
Y1.15	Saya tidak mendapat bantuan dari atasan ketika mengalami kendala dalam pekerjaan.	0,00	0,05	Valid
Y1.16	Saya sebagai karyawan selalu bersedia bekersama dengan karyawan lain	0,00	0,05	Valid
Y1.17	Saya merasa mampu untuk mengimbangi ketrampilan dengan	0,00	0,05	Valid

No	Pertanyaan	Nilai sig.	Alpha (α)	Keterangan
	karyawan lain			
Y1.18	Kesediaan untuk berbagi ketrampilan dengan karyawan lain	0,00	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, Hal. 147)

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukan bahwahasil uji validitas variabel kinerja karyawan (Y) valid, hal ini terbukti dengan (nilai sig.< α = 0,05). Artinya, seluruh item pada variabel kinerja karyawan dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitaas dilakukan untuk mengetahui tingkat kehandalan atau konsisten dari kuesioner. Dalam penelitian ini variabel dikatakan realibel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach*$\geq$ 0,60, dan begitu juga sebaliknya.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Pertanyaan

No.	Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Alpha*	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan transformasional (X_1)	0,847	$\geq$ 0,60	Reliabel
2	Gaya kepemimpinan transaksional (X_2)	0,747	$\geq$ 0,60	Reliabel
3	Kepuasan kerja (Z)	0,867	$\geq$ 0,60	Reliabel
4	Kinerja karyawan (Y)	0,887	$\geq$ 0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018(Lampiran 3, Hal. 148)

Berdasarkan Tabel 4.6 diperoleh bahwa semua variabel dinyatakan reliabel. Hal ini berarti kuesioner yang digunakan memiliki kehandalan

sebagai alat ukur. Dari hasil uji validitas dan uji reliabilitas menunjukkan bahwa kuesioner layak digunakan dalam penelitian ini.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Karakteristik Responden

1. **Kelompok Responden Menurut Jenis Kelamin**

   Jenis kelamin karyawan dibedakan menjadi laki-laki dan perempuan. Dalam penelitian initerdapat responden sebanyak 132 responden. Namun, dari 132 responden seluruhnya berjenis kelamin perempuan dan tidak ada responden yang berjenis kelamin laki-laki.

2. **Kelompok Responden Setiap Variabel Menurut Usia**

   Dalam penelitian ini kategori usia responden dibedakan menjadi 3 kelompok untuk setiap variabel. Data usia responden disajikan dalam Tabel 4.7

Tabel 4.7 Kelompok Responden Setiap Variabel Menurut Usia

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
X1;Transformasional	20-30	67	3,1054	0,22699	0,02773	0,351	0,705
	31-40	52	3,2640	0,33185	0,04602		
	>= 41	13	3,2331	0,24397	0,06767		
	Total	132	3,1805	0,28322	0,02465		
X2:Transaksional	20-30	67	3,1446	0,31186	0,03810	2,915	0,058
	31-40	52	3,2119	0,37348	0,05179		
	>= 41	13	3,2185	0,21767	0,06037		

	Total	132	3,1784	0,32990	0,02871		
Z:Kepuasan kerja	20-30	67	3,0954	0,24163	0,02952	0,641	0,529
	31-40	52	3,2408	0,28292	0,03923		
	>= 41	13	3,1377	0,20490	0,05683		
	Total	132	3,1568	0,26304	0,02289		
Y: Kinerja	20-30	67	3,0381	0,14425	0,01762	0,334	0,717
	31-40	52	3,1725	0,24635	0,03416		
	>= 41	13	3,0123	0,05246	0,01455		
	Total	132	3,0885	0,19759	0,01720		

Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2019 (Lampiran 4, Hal. 149)

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai *mean* tertinggi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional ditemukan pada usia 31-40 tahun dengan nilai *mean* 3,2640 dan *mean* terendah terdapat pada usia 20-30 tahun dengan nilai *mean* 3,2331. Berdasarkan uji anova diperoleh bahwa nilai F = 5,150 dengan taraf signifikansi sebesar 0,007 (0,007 <0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan terdapat perbedaan yang signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional antar usia.

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai *mean* tertinggi untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional ditemukan pada usia >=41 tahun dengan nilai 3,2185 dan mean terendah terdapat pada usia 20-30 tahun dengan nilai 3,1446. Berdasarkan uji anova diperoleh bahwa nilai F = 0,712 dengan taraf signifikansi sebesar 0,492 (sebesar 0,492>0,05). Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan terdapat tidak ada perbedaan yang signifikan variabel gaya kepemimpinan transaksional antar usia.

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai *mean* tertinggi untuk variabel kepuasan kerja ditemukan pada usia 31-40 tahun dengan nilai 3,2408dan *mean* terendah terdapat pada usia 20-30 tahun dengan nilai *mean*3,0954. Berdasarkan uji anova diperoleh bahwa nilai F = 4,771 dengan taraf signifikansi sebesar 0,010 (0,010 <0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan terdapat perbedaan yang signifikan variabel kepuasan kerja antar usia.

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai *mean* tertinggi untuk variabel kinerja karyawan ditemukan pada usia 31-40 tahun dengan nilai 3,1725 dan *mean* terendah terdapat pada usia >= 41 tahun dengan nilai 3,0123. Berdasarkan uji anova diperoleh bahwa nilai F = 8,781 dengan taraf signifikansi sebesar 0,00 (sebesar 0,00<0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan terdapat perbedaan yang signifikan variabel kinerja karyawan antar usia.

3. Kelompok Responden Setiap Variabel Menurut Tingkat Pendidikan

Dalam penelitian ini kategori tingkat pendidikan responden dibedakan menjadi 3 kelompok yaitu Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA) atau sederajat. Data tingkat pendidikan terhadap setiap variabel responden disajikan dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Kelompok Responden Setiap Variabel Menurut Tingkat Pendidikan

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
X1;Transformasional	SD	13	3,2269	0,28043	0,07778	0,231	0,794
	SMP	60	3,1827	0,30321	0,03914		
	SMA/Sederajat	59	3,1680	0,26596	0,03463		
	Total	132	3,1805	0,28322	0,02465		
X2:Transaksional	SD	13	3,1923	0,45556	0,12635	0,906	0,407
	SMP	60	3,2170	0,33892	0,04375		
	SMA/Sederajat	59	3,1361	0,28744	0,03742		
	Total	132	3,1784	0,32990	0,02871		
Z:Kepuasan kerja	SD	13	3,1292	0,23911	0,06632	0,078	0,925
	SMP	60	3,1603	0,26901	0,03473		
	SMA/Sederajat	59	3,1593	0,26578	0,03460		
	Total	132	3,1568	0,26304	0,02289		
Y: Kinerja	SD	13	3,0985	0,15010	0,04163	0,309	0,735
	SMP	60	3,1012	0,23433	0,03025		
	SMA/Sederajat	59	3,0734	0,16505	0,02149		
	Total	132	3,0885	0,19759	0,01720		

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2019 (Lampiran 4, Hal. 150)

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai *mean* tertinggi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan tingkat pendidikan ditemukan pada tingkat pendidikan SD dengan nilai *mean* 3,2269 dan nilai *mean* terendah terletak pada tingkat pendidikan SMA/Sederajat. Berdasarkan uji anova ditemukan bahwa nilai F = 0,231 dengan taraf signifikansi sebesar 0,794 (0,794 >0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini secara keseluruhan tidak terdapat perbedaan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional antar tingkat pendidikan yang dialami.

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai *mean* tertinggi untuk variabel gaya kepemimpinan transaksionalberdasarkan tingkat pendidikan

ditemukan pada tingkat pendidikan SMP dengan nilai *mean* 3,2170 dan nilai *mean* terendah terletak pada tingkat pendidikan SMA/Sederajat. Berdasarkan uji anova ditemukan bahwa nilai F = 0,906 dengan taraf signifikansi sebesar 0,407 (0,407 >0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini secara keseluruhan tidak terdapat perbedaan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional antar tingkat pendidikan yang dialami.

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai *mean* tertinggi untuk variabel kepuasan kerjaberdasarkan tingkat pendidikan ditemukan pada tingkat pendidikan SMP dengan nilai mean 3,1603 dan nilai *mean* terendah terletak pada tingkat pendidikan SD. Berdasarkan uji anova ditemukan bahwa nilai F = 0,078 dengan taraf signifikansi sebesar 0,925 (0,925 >0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini secara keseluruhan tidak terdapat perbedaan yang signifikan gaya kepuasan kerjaantar tingkat pendidikan yang dialami.

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai *mean* tertinggi untuk variabel kinerja karyawan berdasarkan tingkat pendidikan ditemukan pada tingkat pendidikan SMP dengan nilai 3,1012 dan nilai *mean* terendah terletak pada tingkat pendidikan SMA/Sederajat. Berdasarkan uji anova ditemukan bahwa nilai F = 0,309 dengan taraf signifikansi sebesar 0,735 (0,735 >0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini secara keseluruhan tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja karyawan antar tingkat pendidikan yang dialami.

4. Kelompok Responden Setiap Variabel Menurut Status Karyawan

Dalam penelitian ini kategori status karyawan dibedakan menjadi 3 kelompok yaitu kontrak, harian lepas, dan borongan. Data status karyawan terhadap setiap variabel responden disajikan dalam Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Kelompok Responden Setiap Variabel Menurut Status Karyawan

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
X1;Transformasional	Kontrak	99	3,1852	0,30169	0,03032	0,351	0,705
	Harian Lepas	28	3,1825	0,22642	0,04279		
	Borongan	5	3,0760	0,19217	0,08594		
	Total	132	3,1805	0,28322	0,02465		
X2:Transaksional	Kontrak	99	3,1923	0,33246	0,03341	2,915	0,058
	Harian Lepas	28	3,1907	0,26244	0,04960		
	Borongan	5	2,8340	0,48706	0,21782		
	Total	132	3,1784	0,32990	0,02871		
Z:Kepuasan kerja	Kontrak	99	3,1613	0,27662	0,02780	0,641	0,529
	Harian Lepas	28	3,1643	0,21913	0,04141		
	Borongan	5	3,0260	0,21173	0,09469		
	Total	132	3,1568	0,26304	0,02289		
Y: Kinerja	Kontrak	99	3,0956	0,21009	0,02111	0,334	0,717
	Harian Lepas	28	3,0732	0,16276	0,03076		
	Borongan	5	3,0340	0,10877	0,04864		
	Total	132	3,0885	0,19759	0,01720		

Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2019 (Lampiran 4, Hal. 151)

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa nilai *mean* tertinggi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan status karyawan ditemukan pada status karyawan kontrak dengan nilai *mean* 3,1852 dan nilai *mean* terendah terletak pada status karyawan borongan. Berdasarkan uji anova ditemukan bahwa nilai F = 0,351 dengan taraf signifikansi sebesar 0,705 (0,705 >0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini secara keseluruhan tidak terdapat perbedaan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional antar status karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa nilai *mean* tertinggi untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional berdasarkan status karyawan ditemukan pada status karyawan kontrak dengan nilai *mean* 3,1923 dan nilai *mean* terendah terletak pada status karyawan borongan. Berdasarkan uji anova ditemukan bahwa nilai F = 2,915 dengan taraf signifikansi sebesar 0,058 (0,058>0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini secara keseluruhan tidak terdapat perbedaan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional antar status karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa nilai *mean* tertinggi untuk variabel kepuasan kerjaberdasarkan status karyawan ditemukan pada status karyawan harian lepas dengan nilai mean 3,1643 dan nilai *mean* terendah terletak pada status karyawan borongan. Berdasarkan uji anova ditemukan bahwa nilai F = 0,641 dengan taraf signifikansi sebesar 0,529 (0,529 >0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini secara keseluruhan tidak terdapat perbedaan yang signifikan gaya kepuasan kerjaantar status karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa nilai *mean* tertinggi untuk variabel kinerja karyawan berdasarkan status karyawan ditemukan pada status karyawan kontrak dengan nilai 3,0956 dan nilai *mean* terendah terletak pada status karyawan borongan. Berdasarkan uji anova ditemukan bahwa nilai F = 0,334 dengan taraf signifikansi sebesar 0,717 (0,717 >0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini secara

keseluruhan tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja karyawan antar status karyawan.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisa deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pernyataan untuk tiap variabel yang diteliti. Dari hal ini, dapat diperoleh nilai rata-ratanya yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi respoden mengenai unsur-unsur gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksionaldalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Untuk memudahkan penilaian dari jawaban responden, maka dibuat kriteria penilaian sebagai berikut :

1. Sangat Setuju = 4
2. Setuju = 3
3. Tidak setuju = 2
4. Sangat tidak setuju = 1

Dalam memberikan penilaian didasarkan pada nilai rata-rata setiap item pertanyaan. Dengan berpedoman pada nilai terendah =1 (sangat rendah) dan nilai tertinggi = 4 (sangat tinggi), maka dapat dihitung interval sebagai berikut :

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 4

Interval = $\frac{maksimum-minimum}{jumlah\ kelas}$= $\frac{4-1}{4}$ = 0,75

Skor item pertanyaan diketahui melalui analisis indeks yang menggunakan nilai interval sebagai berikut:

Tabel 4.10 Interval Kelas

No.	Bobot Skor	Keterangan
1	1,00 – 1,75	Sangat Rendah
2	1,76 – 2,50	Rendah
3	2,51 – 3,25	Tinggi
4	3,26 – 4,00	Sangat Tinggi

Persepsi karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan tentang gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening diukur melalui kuesioner yang ringkasan pernyataannya seperti dalam tabel berikut:

Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

No.	Pertanyaan	Rata-rata	Persen (%)	Keterangan
X1.1	Pimpinan mempunyai pribadi yang menyenangkan	3,22	80,49	Tinggi
X1.2	Saya percaya dengan pimpinan sekarang	3,28	82,01	Sangat Tinggi
X1.3	Saya mengagumi pimpinan karena beliau memperlakukan orang lain dengan adil	3,27	81,63	Sangat Tinggi

No.	Pertanyaan	Rata-rata	Persen (%)	Keterangan
X1.4	Rencana organisasi kedepan (jangka panjang), disusun dalam waktu yang tidak sesuai.	3,08	77,08	Tinggi
X1.5	Pimpinan memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan pekerjaan	3,23	80,68	Tinggi
X1.6	Pimpinan mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan organisasi	3,33	83,33	Sangat Tinggi
X1.7	Pimpinan bersemangat dalam bekerja	3,36	84,09	Sangat Tinggi
X1.8	Pimpinan kurang antusiasme yang baik terhadap pekerjaan.	3,21	80,30	Tinggi
X1.9	Pimpinan mampu menciptakan rasa optimisme bagi bawahannya	3,16	78,98	Tinggi
X1.10	Pimpinan mampu membangkitkan rasa percaya diri bawahannya.	3,16	78,98	Tinggi
X1.11	Pimpinan memberi contoh terhadap suatu pekerjaan.	3,27	81,82	Sangat Tinggi
X1.12	Pimpinan tidak memberi contoh yang diharapkan dari suatu kerjasama.	3,16	78,98	Tinggi
X1.13	Pimpinan enggan meluangkan waktu guna penyelesaian tugas	3,06	76,52	Tinggi
X1.14	Pimpinan selalu memberi dorongan pada saat tim kurang menunjukkan semangat kerja.	3,30	82,39	Sangat Tinggi
X1.15	Pemimpin selalu memberi kepercayaan kepada para bawahan	3,14	78,60	Tinggi
X1.16	Setiap karyawan diijinkan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri.	2,63	65,72	Tinggi
Rata-rata		3,18	79,50	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 5, Hal 152)

Berdasarkan data pada Tabel 4.11 menunjukan bahwa persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan transformasional dilihat dari rata-rata skor persepsi responden atau karyawan. Rata-rata persepsi responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional sebesar 3,18 dan 79,50%. Sehingga secara keseluruhan gaya kepemimpinan transformasional PT. Tunas Subur Utama Pacitan dapat dikategorikan tinggi.

Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2)

No.	Pertanyaan	Rata-rata	Persen (%)	Keterangan
X2.1	Pimpinan memberikan pedoman kerja kepada saya untuk melakukan pekerjaan.	3,152	78,79	Tinggi
X2.2	Pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik	3,311	82,77	Sangat Tinggi
X2.3	Pimpinan tidak melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan.	3,205	80,11	Tinggi
X2.4	Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan	3,182	79,55	Tinggi
X2.5	Pimpinan selalu memantau kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja.	3,106	77,65	Tinggi
X2.6	Pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan.	3,114	77,84	Tinggi
Rata-Rata		3,178	79,45	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 5, Hal 152)

Berdasarkan data pada Tabel 4.12 diketahui bahwa persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan transaksional dilihat dari rata-rata skor persepsi responden atau karyawan. Rata-rata persepsi responden

mengenai gaya kepemimpinan transaksional sebesar 3,178 dan 79,45%. Sehingga secara keseluruhan gaya kepemimpinan transaksional PT. Tunas Subur Utama Pacitan dapat dikategorikan tinggi.

Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No.	Pertanyaan	Rata-rata	Persen (%)	Keterangan
Z1.1	Saya merasa memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	3,10	77,46	Tinggi
Z1.2	Saya merasa memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.	3,12	78,03	Tinggi
Z1.3	Tingkat kebebasan dalam menyelesaikan tugas	2,86	71,40	Tinggi
Z1.4	Keadilan dalam sistem pembayaran	3,36	83,90	Sangat Tinggi
Z1.5	Upah lembur tidak sesuai dengan apa yang dijanjikan.	3,17	79,17	Tinggi
Z1.6	Kesempatan mendapatkan gaji lebih sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.	3,20	79,92	Tinggi
Z1.7	Adanya keadilan dalam kebijakan promosi yang diberikan	3,09	77,27	Tinggi
Z1.8	Kesempatan promosi yang diberikan	3,10	77,46	Tinggi
Z1.9	Keterbukaan untuk kenaikan upah ketika mendapat promosi	3,20	79,92	Tinggi
Z1.10	Pimpinan tidak memberikan bantuan teknis jika saya mengalami kendala	3,18	79,55	Tinggi
Z1.11	Suasana kekeluargaan dalam pekerjaan antara pimpinan dengan saya	3,15	78,79	Tinggi
Z1.12	Ada motivasi yang diberikan pemimpin terhadap saya	3,23	80,87	Tinggi
Z1.13	Saya sebagai karyawan merasa ada keramahan dengan rekan kerja	3,15	78,79	Tinggi
Z1.14	Sikap kejujuran antara saya dengan rekan kerja terjalin	3,26	81,44	Tinggi

No.	Pertanyaan	Rata-rata	Persen (%)	Keterangan
	baik dalam bekerja.			
Z1.15	Rasa empati yang terjadi antara saya dengan rekan kerja kurang baik.	3,20	79,92	Tinggi
Rata-rata		3,16	78,90	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 5, Hal 153)

Berdasarkan data pada Tabel 4.13diketahui bahwa persepsi responden terhadap kepuasan kerja dilihat dari rata-rata skor persepsi responden atau karyawan. Rata-rata persepsi responden mengenai kepuasan kerjasebesar 3,16 dan 78,9%. Sehinggasecara keseluruhan kepuasan kerja karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan dapat dikategorikan tinggi.

Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pertanyaan	Rata-rata	Persen (%)	Keterangan
Y1.1	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan.	3,15	78,79	Tinggi
Y1.2	Saya selalu memenuhi jumlah hasil pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan	3,03	75,76	Tinggi
Y1.3	Pekerjaan yang ditugaskan dapat terselesaikan tanpa adanya perbaikan	2,89	72,35	Tinggi
Y1.4	Saya sebagai karyawan selalu mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang baik	3,05	76,14	Tinggi
Y1.5	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditentukan	3,05	76,33	Tinggi
Y1.6	Ketelitian dalam bekerja menjadi prioritas saya dalam bekerja	3,20	80,11	Tinggi
Y1.7	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan	3,08	77,08	Tinggi

No.	Pertanyaan	Rata-rata	Persen (%)	Keterangan
Y1.8	Saya memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan	3,08	76,89	Tinggi
Y1.9	Saya kurang memiliki kemampuan efektivitas waktu dalam bekerja	3,17	79,36	Tinggi
Y1.10	Saya memiliki kemampuan dalam memahami pekerjaan yang dilakukan	3,08	76,89	Tinggi
Y1.11	Saya merasa mampu memanfaatkan material yang ada untuk membuat produk.	3,05	76,33	Tinggi
Y1.12	Saya tidak mampu mengoperasikan teknologi yang ada dalam perusahaan.	3,01	75,19	Tinggi
Y1.13	Saya mampu untuk menghandel pekerjaan saya sendiri	3,11	77,65	Tinggi
Y1.14	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan saya	3,03	75,76	Tinggi
Y1.15	Saya tidak mendapat bantuan dari atasan ketika mengalami kendala dalam pekerjaan.	3,11	77,65	Tinggi
Y1.16	Saya sebagai karyawan selalu bersedia bekersama dengan karyawan lain	3,22	80,49	Tinggi
Y1.17	Saya merasa mampu untuk mengimbangi ketrampilan dengan karyawan lain	3,11	77,65	Tinggi
Y1.18	Kesediaan untuk berbagi ketrampilan dengan karyawan lain	3,17	79,36	Tinggi
Rata-rata		3,09	77,00	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 5, Hal 154)

Berdasarkan data pada Tabel 4.14 diketahui bahwa persepsi responden terhadap kinerja karyawan dilihat dari rata-rata skor persepsi responden atau karyawan. Rata-rata persepsi responden mengenai kinerja karyawan sebesar 3,09 dan 77,00%. Sehingga secara keseluruhan kinerja karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan dapat dikategorikan tinggi.

Tabel 4.15 Rekapitulasi Persepsi Karyawan

No.	Variabel	Rata-rata	Persen (%)	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan transformasional (X_1)	3,18	79,50	Tinggi
2	Gaya kepemimpinan transaksional (X_2)	3,178	79,45	Tinggi
3	Kepuasan kerja (Z)	3,16	78,90	Tinggi
4	Kinerja karyawan (Y)	3,09	77,00	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

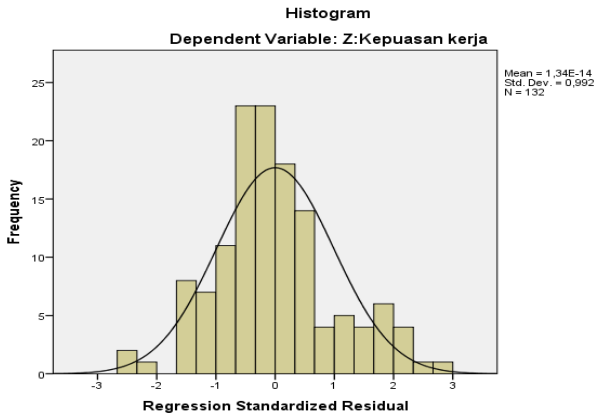
Tabel 4.15 menyajikan rekapitulasi persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berdasarkan Tabel 4.15 variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dikategorikan paling dominan dengan nilai rata-rata 31,8 (79,50%) dan variabel kinerja karyawan (Y) dikategorikan paling rendah dengan nilai rata-rata 3,09 (77,00%). Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional di PT. Tunas Subur Utama Pacitan dikategorikan paling tinggi dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

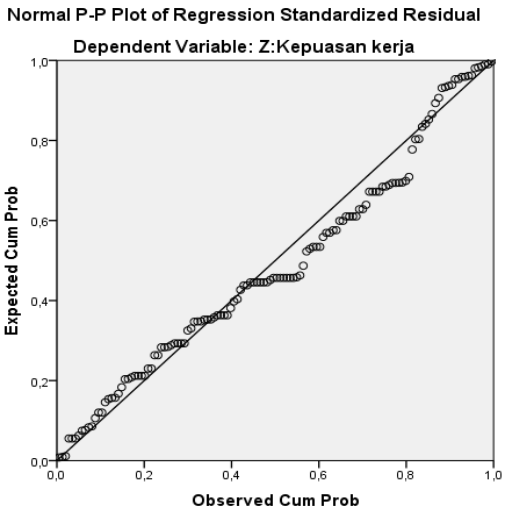
4.3.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas dilihat dari melihat grafik histogram dan *probability plot.* Dibawah ini merupakan gambar diagram uji normalitas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional

terhadap kepuasan kerja pada persamaan model pertama, kedua dan model ketiga. Masing-masing grafik histogram dan P-P Plot sebagai berikut.



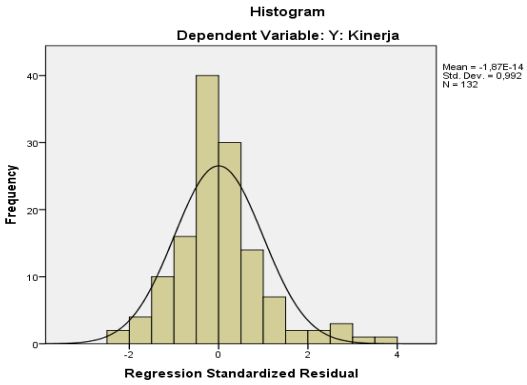
Gambar 4.1: Hasil Uji Normalitas
Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 6, Hal 155)



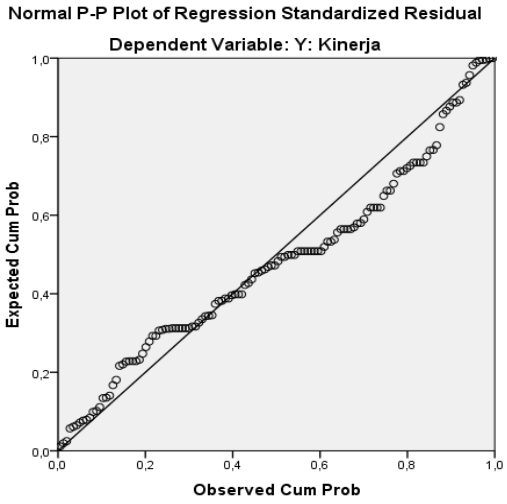
Gambar 4.1: Hasil Uji Normalitas
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 6, Hal. 155)

Dari analisis grafik dapat dilihat bahwa data mengikuti garis diagonal dan pada data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal maka asumsi normalitas terpenuhi. Dibawah ini merupakan gambar diagram uji

normalitas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.



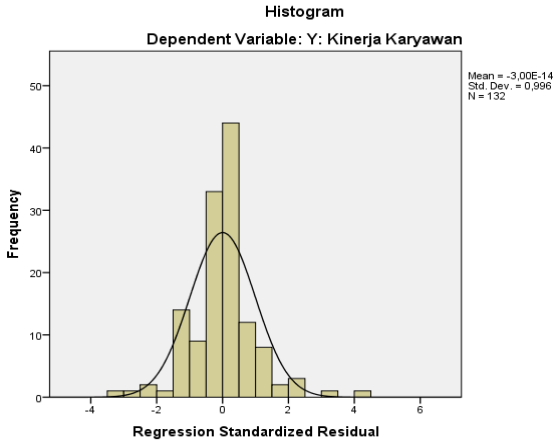
Gambar 4.2 : Hasil Uji Normalitas
Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 6, Hal. 155)



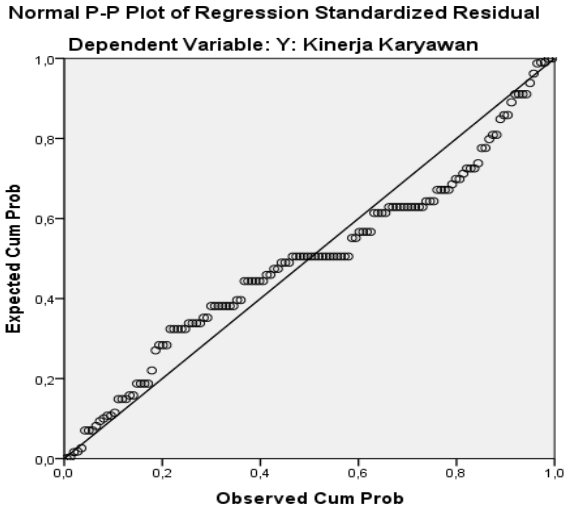
Gambar 4.2 : Hasil Uji Normalitas
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 6, Hal. 155)

Dari analisis grafik dapat dilihat bahwa data mengikuti garis diagonal dan pada data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal maka

asumsi normalitas terpenuhi. Dibawah ini merupakan gambar diagram uji normalitas pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.3: Hasil Uji Normalitas
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 6, Hal. 155)



Gambar 4.3: Hasil Uji Normalitas
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 6, Hal. 155)

Dari analisis grafik dapat dilihat bahwa data mengikuti garis diagonal dan pada data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis

diagonalsehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal makaasumsi normalitas terpenuhi.

4.3.2 Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinearitas. Apabila nilai *tolerance* <0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Berikut adalah hasil uji multikolinieritas dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja. Hasil uji multikolinieritas setiap model sebagai berikut.

Tabel 4.16 Output Uji Multikolinieritas Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,692	,166		,167	,000		
	X1;Transformasional	,520	,062	,560	,357	,000	,634	1,576
	X2:Transaksional	,255	,053	,320	,781	,000	,634	1,576

a. Dependent Variable: Z:Kepuasan kerja
Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018(Lampiran 6, Hal. 156)

Dari hasil output data pada Tabel 4.16 diperoleh bahwa semua nilai VIF <10 yang artinya model regresi tidak terjadi multikolinieritas sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi multikolinieritas terpenuhi. Berikut adalah hasil uji multikoliniearitas dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.17 Output Uji Multikolinieritas Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,470	,148		9,943	,000		
	X1;Transformasional	,337	,055	,482	6,074	,000	,634	1,576
	X2:Transaksional	,173	,048	,288	3,629	,000	,634	1,576

a. Dependent Variable: Y: Kinerja

Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018(Lampiran 6, Hal. 156)

Dari hasil output data pada Tabel 4.17 diperoleh bahwa semua nilai VIF <10 yang artinya model regresi tidak terjadi multikolinieritas sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi multikolinieritas terpenuhi. Berikut adalah hasil uji multikolinieritas dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.18 Output Uji Multikolinieritas Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,274	,134		9,482	,000		
	Z: Kepuasan kerja	,575	,042	,765	13,552	,000	1,000	1,000

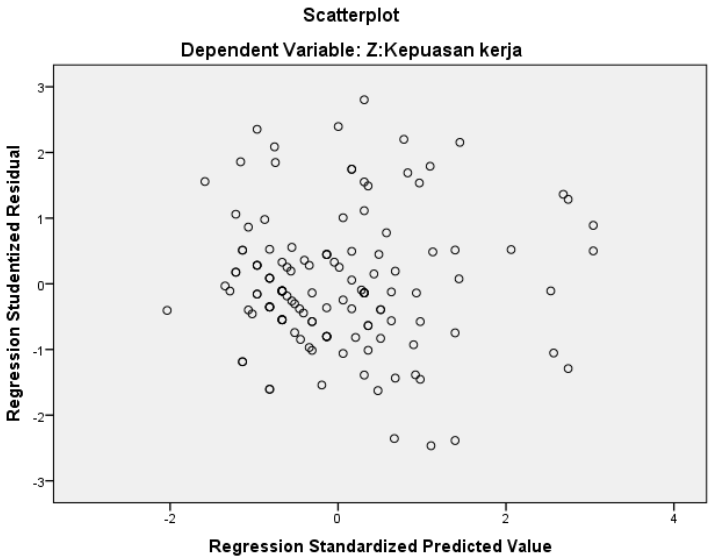
a. Dependent Variable: Y: Kinerja Karyawan

Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018(Lampiran 6, Hal. 156)

Dari hasil output data pada Tabel 4.18 diperoleh bahwa semua nilai VIF <10 yang artinya model regresi tidak terjadi multikolinieritas sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi multikolinieritas terpenuhi.

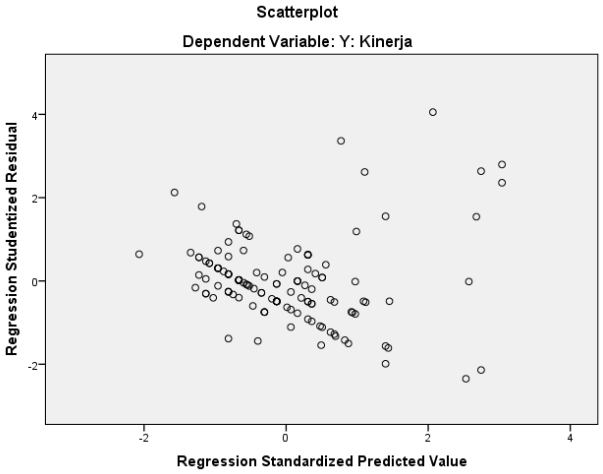
4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dilihat dari grafik plot. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.



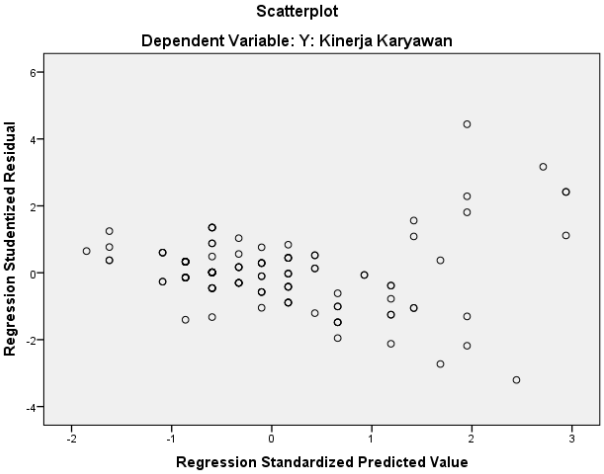
Gambar 4.4 : Data Output Uji Heteroskedastisitas
Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018(Lampiran 6, Hal. 157)

Dari Gambar 7 dapat diketahui bahwa plot data tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas maka dapat disimpulkan bahwa asumsi heteroskedastisitas terpenuhi. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.5 : Data Output Uji Heteroskedastisitas
Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 6, Hal. 157)

Dari Gambar 8 dapat diketahui bahwa plot data tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas maka dapat disimpulkan bahwa asumsi heteroskedastisitas terpenuhi. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.6 : Data Output Uji Heteroskedastisitas
Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018 (Lampiran 6, Hal. 158)

Dari Gambar 9 atas dapat diketahui bahwa plot data tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas maka dapat disimpulkan bahwa asumsi heteroskedastisitas terpenuhi.

4.4 Analisis Kuantitatif

4.4.1 Model I : Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja

1) Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.19 Output Koefisien Determinasi (R^2)Model I

Model Summary[b]				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,795[a]	,633	,627	,16062

a. Predictors: (Constant), X2:Transaksional, X1;Transformasional
Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.19, diperoleh hasil R^2=0,633 atau 63,3%.Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X_2) memiliki pengaruh kontribusi sebesar 63,3% terhadap variabel kepuasan kerja (Z) sedangkan 36,7% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel X_1 dan X_2.

Tabel 4.20 Output Regresi Linear Model I

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,692	,166		4,167	,000
	X1;Transformasional	,520	,062	,560	8,357	,000
	X2:Transaksional	,255	,053	,340	4,781	,000

a. Dependent Variable: Z:Kepuasan kerja
Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.20 diperoleh persamaan regresi linier model I sebagai berikut:

$Z= 0,692 + 0,520X_1 + 0,255X_2$

2) Makna Koefisien Regresi

Pada persamaan model regresi linier I diperoleh konstanta sebesar 0,692 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja (Z) tanpa dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X_2) hasilnya konstan sebesar 0,692 satuan.Koefisien pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,520 yang berarti ada pengaruh positif dan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja (Z).

Koefisien tersebut juga berarti setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, akan meningkat kepuasan kerja sebesar 0,520. Sedangkan koefisien pada variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_2) sebesar 0,255 yang berarti ada pengaruh positif dan variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z). Koefisien tersebut juga dapat diartikan setiap satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transaksional, akan meningkat kepuasan kerja sebesar 0,255.

3) Uji hipotesis

Dari hasil output Tabel 4.20 dapat dilakukan uji hipotesis (t) yaitu sebagai berikut:

a) Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara individual (parsial) terhadap kepuasan kerja. Berikut adalah langkah uji (t):

a. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja

Hipotesis

H_0 : tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

H_1 : ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

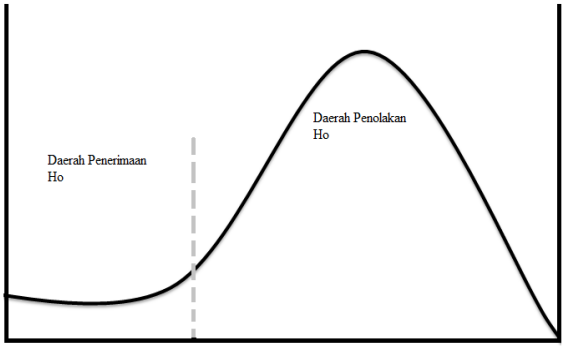
Kriteria keputusan uji (t):

H_0 ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H_0 diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan Tabel 4.20, diperoleh hasil *t hitung* sebesar 8,357 dan nilai signifikansi sebesar 0,00. Jadi pada taraf signifikansi α = 5% (α = 0,05) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,00 < 0,05 sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari

gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan.



Gambar 4.7 : Hipotesis Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

a. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kepuasan kerja

Hipotesis

H_0 : tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.

H_1 : ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.

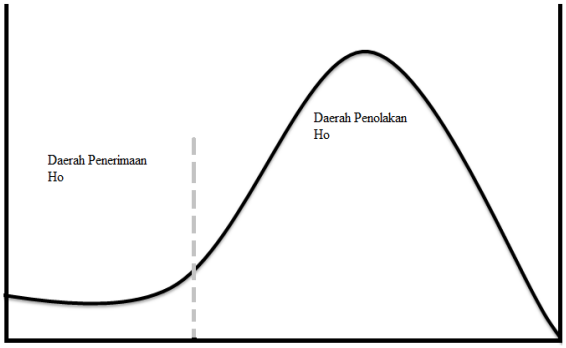
Kriteria keputusan uji (t):

H_0 ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H_0 diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan Tabel 4.20,diperoleh hasil*t hitung* sebesar 4,781 dan nilai signifikansi sebesar 0,00.Jadi pada taraf signifikansi α = 5% (α =

0,05) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,00< 0,05 sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan.



Gambar 4.8 : Hipotesis Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan kerja
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

b) Uji Signifikansi Simultan (uji statistik F)

Uji hipotesis F bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4.21 Output Uji F Model Regresi Linier I

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,736	2	2,868	111,156	,000[b]
	Residual	3,328	129	,026		
	Total	9,064	131			

a. Dependent Variable: Z:Kepuasan kerja
b. Predictors: (Constant), X2:Transaksional, X1;Transformasional
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berikut adalah langkah uji statistik F:

Hipotesis :

H_0 :tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksionalsecara bersama-sama terhadap kepuasan kerja.

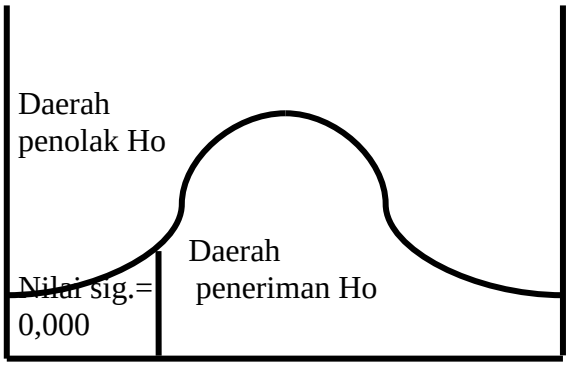
H_1 :ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama atau minimal satu variabel independen terhadap kepuasan kerja.

Kriteria keputusan uji (t):

H_0 ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H_0 diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan Tabel 4.21, diperoleh hasil*Fhitung* sebesar 111,156 dan nilai signifikansi sebesar 0,00.Jadi pada taraf signifikansi α = 5% (α = 0,05) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,00< 0,05 sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan secara bersama-sama (simultan).



Gambar 4.9 : Hipotesis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

4.4.2 Model II : Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

1) Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.22 Output Koefisien Determinasi (R^2)Model II

Model Summary[b]				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,696[a]	, 484	,476	,14304

a. Predictors: (Constant), X2:Transaksional, X1;Transformasional

Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.22, diperoleh hasil R^2=0,484 atau 48,4%.Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X_2) memiliki pengaruh kontribusi sebesar

48,4% terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sedangkan 51,6% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel X_1 dan X_2.

Tabel 4.23 Output Regresi Linear Model II

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,470	,148		9,943	,000
	X1;Transformasional	,337	,055	,482	6,074	,000
	X2:Transaksional	,173	,048	,288	3,629	,000

a. Dependent Variable: Y: Kinerja
Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.23 diperoleh persamaan regresi linier model II sebagai berikut:

$$Y= 1,470+ 0,337X_1 + 0,173X_2$$

2) Makna Koefisien Regresi

Pada persamaan model regresi linier II diperoleh konstanta sebesar 1,470 yang berarti bahwa variabel kinerja karyawan (Y) tanpa dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X_2) hasilnya konstan sebesar 1,470 satuan. Koefisien pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,337 yang berarti ada pengaruh positif dan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y). Koefisien tersebut juga berarti setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, akan meningkat kepuasan kerja sebesar 0,337. Sedangkan

koefisien pada variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_2) sebesar 0,173 yang berarti ada pengaruh positif dan variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). Koefisien tersebut juga dapat diartikan setiap satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transaksional, akan meningkat kinerja karyawansebesar 0,173.

3) Uji hipotesis

Dari hasil output Tabel 4.23 dapat dilakukan uji hipotesis (t) yaitu sebagai berikut:

a) Uji (t)

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara individual (parsial) terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah langkah uji (t):

a. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan

   Hipotesis

   H_0 : tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

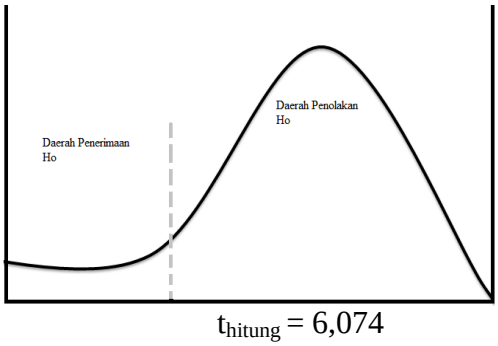
   H_1 : ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

   Kriteria keputusan uji (t):

H_0 ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H_0 diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan Tabel 4.23,diperoleh hasil *t hitung* sebesar 6,074 dan nilai signifikansi sebesar 0,00.Jadi pada taraf signifikansi α = 5% (α = 0,05) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,00 < 0,05 sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan.



Gambar 4.10 : Hipotesis Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

b. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kinerja karyawan

Hipotesis

H_0 : tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

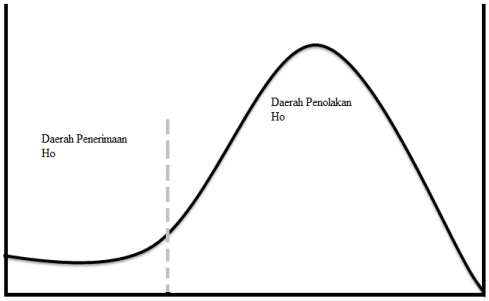
H_1 : ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Kriteria keputusan uji (t):

H_0 ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H_0 diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan Tabel 4.23,diperoleh hasil *t hitung* sebesar 3,629 dan nilai signifikansi sebesar 0,00. Jadi pada taraf signifikansi α = 0,05 dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,00< 0,05 sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan.



Gambar 4.11 :Hipotesis Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

b) Uji Signifikansi Simultan (uji statistik f)

Tabel 4.24 Output Uji F Model Regresi Linier II

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,475	2	1,237	60,472	,000[b]
	Residual	2,640	129	,020		
	Total	5,114	131			

a. Dependent Variable: Y: Kinerja
b. Predictors: (Constant), X2:Transaksional, X1;Transformasional
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Uji hipotesis F bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah langkah uji statistik f:

Hipotesis :

H_0 :tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

H_1 : ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama atau minimal satu variabel independen terhadap kinerja karyawan.

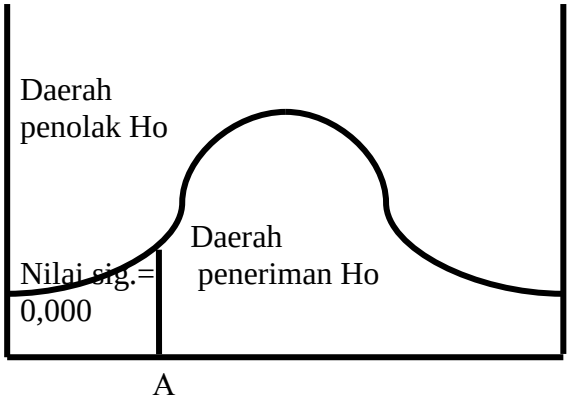
Kriteria keputusan uji (t):

H_0 ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H_0 diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan Tabel 4.24, diperoleh hasil*Fhitung* sebesar 60,472 dan nilai signifikansi sebesar 0,00. Jadi pada taraf signifikansi α = 5% (α = 0,05) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,00< 0,05 sehingga H_0 ditolak. Hal ini

berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasionaldan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Subur Abadi Pacitan secara bersama-sama (simultan).



Gambar 4.12 : Hipotesis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan
Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

4.4.3 Model III : Analisis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1) Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.25 Output Koefisien Determinasi (R^2) Model III

Model Summary[b]				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,877[a]	, 769	,752	,12769

a. Predictors: (Constant), Z:Kepuasan kerja
Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.25, diperoleh hasil R^2=0,769 atau 76,9%. Hal ini berarti variabel kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh kontribusi sebesar

76,9% terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sedangkan 23,1% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel Z.

Tabel 4.26 Output Regresi Linear Model III

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,274	,134		9,482	,000
	Z:Kepuasan kerja	,675	,042	,877	13,552	,000

a. Dependent Variable: Y: Kinerja Karyawan
Sumber:Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.26 diperoleh persamaan model regresi linier III sebagai berikut:

Y= 1,274+0,675Z

2) Makna Koefisien Regresi

Pada persamaan model regresi linier III diperoleh konstanta sebesar 1,274yang berarti bahwa variabel kinerja karyawan (Y)tanpa dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja (Z) hasilnya konstan sebesar 1,274 satuan. Koefisien pada variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 0,675 yang berarti ada pengaruh positif dan variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Koefisien tersebut juga berarti setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepuasan kerja, akan meningkat kepuasan kerja sebesar 0,675.

3) Uji hipotesis

Dari hasil output Tabel 4.26 dapat dilakukan uji hipotesis (t) yaitu sebagai berikut:

a) Uji (t)

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja secara individual (parsial) terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah langkah uji (t):

Hipotesis

H_0 : tidak ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerjaterhadap kinerja karyawan

H_1 : ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

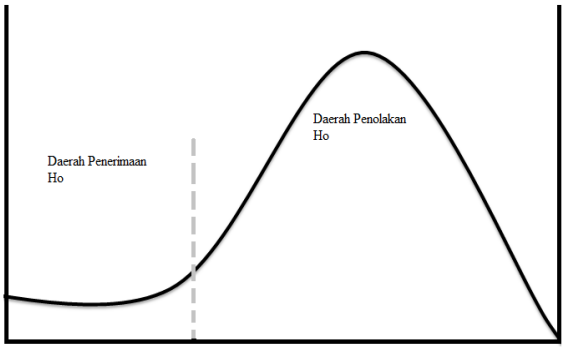
Kriteria keputusan uji (t):

H_0 ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H_0 diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

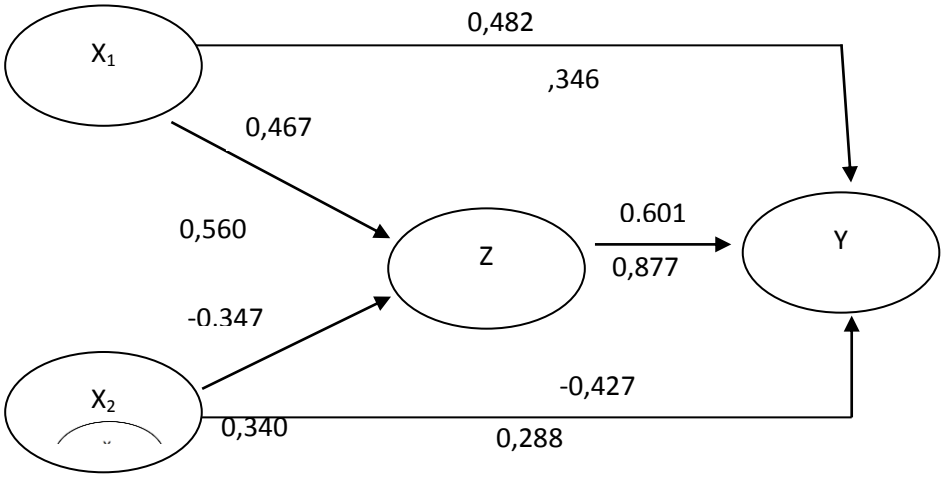
Berdasarkan Tabel 4.26, diperoleh hasil *t hitung* sebesar 13,552 dan nilai signifikansi sebesar 0,00.Jadi pada taraf signifikansi α = 5% (α = 0,05) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,00 < 0,05 sehingga H_0 ditolak. Hal ini

berarti ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan.



Gambar 4.13 : Hipotesis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

4.5 Analisis Jalur (Analisis Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak langsung)



Gambar 4.14 : Gambar Analisis Jalur

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)
   a. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

      $X_1 \rightarrow Z = 0{,}560$
   b. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja

      $X_2 \rightarrow Z = 0{,}340$
   c. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

      $X_1 \rightarrow Y = 0{,}482$
   d. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan

      $X_2 \rightarrow Y = 0{,}288$
   e. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

      $Z \rightarrow Y = 0{,}877$

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)
   a. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

      $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0{,}560 \times 0{,}877) = 0{,}491$
   b. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

      $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0{,}340 \times 0{,}877) = 0{,}298$

Rangkuman perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1), gaya kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z), sebagai berikut:

Tabel 4.27 Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Langsung	Tidak langsung	Total
Gaya kepemimpinan transformasional (X_1) → Kepuasan kerja (Z)	0,560	0	0,560
Gaya kepemimpinan transaksional (X_2) → Kepuasan kerja (Z)	0,340	0	0,340
Gaya kepemimpinan transformasional(X_1) → Kinerja karyawan(Y)	0,482	0,491	0,973
Gaya kepemimpinan transaksional (X_2) → Kinerja karyawan(Y)	0,288	0,298	0,586
Kepuasan kerja (Z)→Kinerja karyawan(Y)	0,877	0	0,877

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.27 diperoleh pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,482 sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,491. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh langsung gaya

kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan.

Hasil perhitungan dengan uji Sobel untuk membuktikan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai berikut.

jalur X → Z (a) = 0,560; a^2 = 0,314

jalur Z → Y (b) = 0,877; b^2 = 0,769

Standar eror koefisien a ditulis dengan S_a = 0,062; S_a^2 = 0,004

Standar eror koefisien b ditulis dengan S_b = 0,042; S_b^2 = 0,002

Rumus Sobel pengaruh tidak langsung :

$$\boldsymbol{Sab} = \sqrt{b^2\,Sa^2 + a^2\,Sb^2 + Sa^2\,Sb^2}$$

$$\boldsymbol{Sab} = \sqrt{(0{,}769)(0{,}004) + (0{,}314)(0{,}002) + (0{,}004)(0{,}002)}$$

$$\boldsymbol{Sab} = \sqrt{(0{,}0544) + (0{,}0006) + (0{,}0000068)}$$

$$\boldsymbol{Sab} = \sqrt{(0{,}00352)}$$

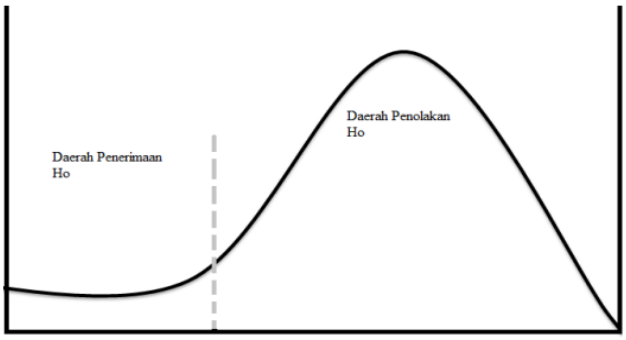
$$\boldsymbol{Sab} = 0{,}0593$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai z dari koefisien **ab** dengan rumus sebagai berikut:

$$\boldsymbol{z} = \frac{ab}{Sab} \qquad \boldsymbol{z} = \frac{(0{,}560\ x\ 0{,}877)}{0{,}0593} \qquad \boldsymbol{z} = \frac{0{,}4911}{0{,}0593} \qquad \boldsymbol{z} = 8{,}282$$

Nilai t tabel (0,05 ; 131) = 1,657, karena ***z***= 8,282 > t tabel = 1,657.

Hasil perhitungan dengan uji Sobel untuk membuktikan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan diperoleh nilai z hitung sebesar 8,282 lebih besar dari t tabel sebesar 1,657, sehingga terbukti ada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.



Gambar 4.15 : Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.27 diperoleh pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,288 sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,298. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh langsung gaya

kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan.

Hasil perhitungan dengan uji Sobel untuk membuktikan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai berikut.

jalur X → Z (a) = 0,340; a^2 = 0,116

jalur Z → Y (b) = 0,877; b^2 = 0,769

Standar eror koefisien a ditulis dengan S_a = 0,053; S_a^2 = 0,003

Standar eror koefisien b ditulis dengan S_b = 0,042; S_b^2 = 0,002

Rumus Sobel pengaruh tidak langsung :

$$\boldsymbol{Sab} = \sqrt{b^2\,Sa^2 + a^2\,Sb^2 + Sa^2\,Sb^2}$$

$$\boldsymbol{Sab} = \sqrt{(0{,}769)(0{,}003) + (0{,}116)(0{,}002) + (0{,}003)(0{,}002)}$$

$$\boldsymbol{Sab} = \sqrt{(0{,}0465) + (0{,}0002) + (0{,}0000050)}$$

$$\boldsymbol{Sab} = \sqrt{(0{,}00237)}$$

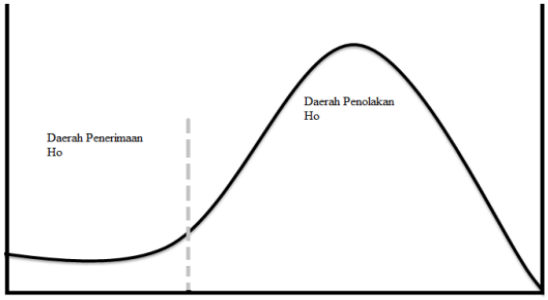
$$\boldsymbol{Sab} = 0{,}0487$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai z dari koefisien **ab** dengan rumus sebagai berikut:

$$\boldsymbol{z} = \frac{ab}{Sab} \qquad \boldsymbol{z} = \frac{(0{,}340\ x\ 0{,}877)}{0{,}0593} \qquad \boldsymbol{z} = \frac{0{,}2982}{0{,}0593} \qquad \boldsymbol{z} = 6{,}126$$

Nilai t tabel (0,05 ; 131) = 1,657, karena ***z***= 6,126 > t tabel = 1,657.

Hasil perhitungan dengan uji Sobel untuk membuktikan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan diperoleh nilai z hitung sebesar 6,126 lebih besar dari t tabel sebesar 1,657, sehingga terbukti ada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksionalterhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.



Gambar 4.16: Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018

3.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan delapan hipotesis dari penelitian ini, maka dapaat diperoleh rekapitulasi hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Tabel 4.28 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis		Kesimpulan
H1:	Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial	Diterima
H2:	Ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial	Diterima
H3:	Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan	Diterima
H4:	Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawansecara parsial	Diterima
H5:	Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawansecara parsial	Diterima
H6:	Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksionalterhadap kinerja karyawansecara simultan	Diterima
H7:	Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Diterima
H8:	Pengaruh tidak langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan) lebih besar dari pengaruh secara langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan)	Diterima

4.7 Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari 132 responden yang merupakan karyawan di PT. Tunas Subur Utama Pacitan. Seluruh responden dalam penelitian ini yaitu berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 132 responden. Berdasarkan usia responden, mayoritas responden berusia 20-30 tahun yaitu sebanyak 67 responden (50,8%). Menurut tingkat pendidikan, mayoritas responden berpendidikan SMP yaitu sebanyak 60 responden (45,5%) dan menurut status karyawan, mayoritas karyawan adalah karyawan kontrak yaitu sebanyak 99 responden (75,0%).

Persepsi karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan tentang gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata masing-masing variabel, yaitu pada variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata 3,18 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban netral dan setuju mengenai variabel ini. Pada variabel gaya kepemimpinan transaksionalmemiliki nilai rata-rata 3,178 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban netral dan tidak setuju mengenai variabel ini. Pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata 3,16 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban netral dan setuju mengenai variabel ini, sehingga dapat diartikan bahwa ada penilaian kepuasan kerja yang cukup tinggi pada karyawan. Pada variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata 3,09 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban netral dan setuju pada variabel kinerja karyawan, artinya adanya penilaian kinerja yang sudah baik pada karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan.

4.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *t hitung* sebesar 8,357 dan signifikansi 0,00. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,520 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan

transformasional dalam hal ini pemimpin PT. Tunas Subur Utama Pacitan, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,520 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan karena berkaitan dengan upaya-upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu membangkitkan dan memberi motivasi kepada karyawan. Sehingga gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang dan ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi (Maltis dan Jackson, 2006:121). Misalnya, karyawan yang mendapat motivasi dan semangat yang membangun dari pimpinan akan merasa senang dan lebih semangat dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan salah satu penelitian yang dilakukan oleh Belias (2014) bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti cukup tepat dan efektif dan memiliki pengaruh positif terhadap beberapa aspek, salah satunya aspek kepuasan kerja. Pada penelitian Belias (2014) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dilihat pada sektor perbankan dan bukan hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja namun

kinerja karyawan dan komitmen. Kepemimpinan transformasional dianggap mampu memberikan visi dan misi meraih respek, memberikan motivasi yang membangun, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, dan memberikan saran sehingga mampu meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

4.7.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *t hitung* sebesar 4,781 dan signifikansi 0,00. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,255 yang dapat artinya ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini berarti semakin maksimalgaya kepemimpinan transaksional maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi juga. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,255 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transaksional.

Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan (Bass, 1990: 43). Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional digambarkan dengan pimpinan yang memberikan arahan tentang apa yang menjadi tanggung jawab serta imbalan atau penghargaankepada karyawan atas pekerjaan yang dapat memenuhi target yang telah ditetapkan dapat

tercapai.Apabila karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dengan maksimal maka akan mendapatkan imbalan yang sesuai, hal ini jelas akan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mamesah (2012) bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.Pada penelitian Mamesah (2012) nilai koefisien korelasi (r) pada empat persamaan regresi diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang lebih besar pada kepuasan kerja, sedangkan pada penelitian ini nilai koefisien korelasi pada persamaan regresi bukan gaya kepemimpinan transaksional yang memiliki perngaruh paling besar pada kepuasan kerja dan lokasi yang digunakan untuk penelitian berbeda. Kepemimpinan transaksional dianggap mampu mengarahkan karyawan dan memotivasi karyawan menuju tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas karena pemimpin menggunakan penghargaan untuk memberikan dorongan untuk karyawan dan pemimpin melaksanakan tindakan korektif ketika para karyawan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan kinerja. Hal ini menjadi salah satu aspek yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

4.7.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *F hitung* sebesar

111,156 dan signifikansi 0,00. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,633 yang artinya gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 63,3 % dan sebesar 36,7% kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksionalsecara bersama-sama dapat memberikan pengaruh pada kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional mengembangkan komitmen karyawan dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan karyawanterhadap target yang telah ditetapkan oleh pemimpin. Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dangaya kepemimpinan transaksionaldengan baik maka akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga akan tercapai rasa kepuasan karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad (2016) bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja, namun tidak menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai vaariabel intervening.Hasil berbeda diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosnani (2012) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan

transaksional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak pada penelitian ini kepuasan kerja sebagai variabel dependen bukan sebagai intervening dan penelitian oleh Mamesah (2012) bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Tetapi hasil pengaruh secara bersama-sama menunjukkan hasil yang signifikan.

4.7.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *t hitung* sebesar 6,074 dan signifikansi 0,00. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,337 yang artinya ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Tunas Subur Utama Pacitan, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,337 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui motivasi dan arahan yang jelas dari pemimpin. Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik maka akan memberikan motivasi bagi karyawan dan memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan. Apabila karyawan mendapatkan arahan dan motivasi yang baik dari pimpinan maka akan meningkatkan kinerja karyaawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2016), Putra (2015), dan Shahhoseini, Silong, & Ismail (2013) bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif daan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Munawaroh (2011) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru dari pada gaya kepemimpinan transaksional.Gaya kepemimpinan transformasional diduga mampu menciptakan hubungan yang memberikan motivasi dan moralitas sehingga meningkatkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam kinerja karyawan.

4.7.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transaksionalberpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *t hitung*sebesar

3,629 dan signifikansi 0,00. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,173 yang artinya ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini berartisemakin baikgaya kepemimpinan transaksional maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,173 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transaksional.

Gaya kepemimpinan transaksionaladalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiankepada transaksi *interpersonal* antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Selain itu, pemimpin dengan gaya transaksional mengidentifikasikan keinginan atau pilihan karyawan dan membantu karyawan mencapai target dalam kinerja yang menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2017) bahwa gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan, namun pada penelitian ini terdapat variabel keterlibatan kerja dan motivasi kerja.

Dan ditambah dengan hasil penelitian Paracha dkk (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan berhungan dengan kinerja karyawan meskipun demikian kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan dengan lebih signifikan dibanding transformasional (Paracha, 2012:1). Hal ini diduga karena sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan dan apresiasi terhadap prestasi yang dicapai oleh

karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan transaksional mampu mempengaruhi motivasi kerja dan memberikan apresiasi terhadap karyawan dalam bekerja.

4.7.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksionalberpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *F hitung* sebesar 60,472 dan signifikansi 0,00. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,483 yang artinya gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 48,3 % dan sebesar 51,7% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan salah satu penelitian yang dilakukan oleh Mahdinezhad (2013), Prajogo (2013), dan Mukhlis Susanto (2012), bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Prajogo (2013) menggunakaan pengaruh langsung dimensi kepemimpinaan transformasional dan transaksional pada kinerja karyawan, tanpa variabel interveing. Hasil ini didukung oleh penelitian Paracha, dkk (2012) bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional keduanya secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan tetapi gaya kepemimpinan

transaksional mempengaruhi kinerja karyawan dengan lebih signifikan dibanding gaya kepemimpinan transformasional dan hal ini sejalan dengan penelitian.

4.7.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *t hitung* sebesar 13,552 dan signifikansi 0,00. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,675 yang artinya ada pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,675 dari kinerja karyawan setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepuasan kerja. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,769 yang dapat diartikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 76,9 % dan sebesar 23,1% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Kepuasan kerja yang terjamin menimbulkan rasa semangat dalam bekerja dan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi cenderung ingin semakin terlibat dalam pekerjaan sehingga akan meningkatkan kinerja atau lebih produktif, di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga karyawan yang lebih

produktif akan mendapatkan kepuasanyang lebih tinggi. Supaya kepuasan kerja terus terjamin maka perusahaan harus memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan karyawan dengan baik. Dengan adanya timbal balik antara karyawan dan perusahaan akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dan memberikan keuntungan bagi perusahaan secara berkelanjutan.

Hal penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitain Saputra (2016) dan Febriyana (2015) bahwa kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini diduga karena kepuasaan kerja karyawan yang meningkat maka akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, karena karyawan akan cenderung semakin produktif dalam menjalankan tugas kerja sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpin. Pada penelitian Saputra (2016) menggunakan variabel loyalitas kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian ini variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen.

4.7.8 Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Besarnya koefisien regresi hasil pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yaitu 0,482 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung memberikan hasil nilai koefisien 0,491. Hal ini menunjukkan pengaruh tidak langsung variabel

gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan melalui dampaknya terhadap cara pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut karyawan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan karyawan merasa termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Yukl, 2009:315).

Variabel kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening antar gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional yang maksimal akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi tentu juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun, jika pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional kurang maksimal maka akan memberikan kepuasan kerja yang kurang dan tentu juga akan menurunkan kinerja karyawan.

Menurut Moehiriono (2012:95), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuam, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan

mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan organisasi.

Hasil penelitian menunjukan bahwa ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan ada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad (2016) dan Maharani (2013) bahwa ada pengaruh langsung yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan ada pengaruh langsung yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil analisis diperoleh bahwa pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan lebih besar dari pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional yang maksimal mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang secara otomatis akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.7.9 Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Besarnya koefisien regresi hasil pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,288

sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung memberikan hasil nilai koefisien 0,298. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju tujuan yang telah mapan dengan mengklarifikasi peran dan persyaratan tugas (Robbins and Judge, 2011: 391). Gaya kepemimpinan transaksional diukur dengan memberikan penghargaan untuk kinerja yang baik, mengamati penyimpangan dari aturan-aturan dan standar, melakukan tindakan perbaikan, melakukan perbaikan sistem apa bila standar tidak tercapai, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tanggung jawab pribadi.

Variabel kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening antar gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional maksimal yang dilakukan oleh pemimpin akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi tentu juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun, jika gaya kepemimpinan transaksional belum maksimal yang dilakukan oleh pemimpin akan memberikan kepuasan kerja yang kurang dan tentu juga akan menurunkan kinerja karyawan.

Kinerja adalah seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang yang berhubungan dengan pekerjaan atau dalam kata lain tingkat efisiensi

yang diperoleh dalam melakukan pekerjaan (Rashidoor, 2014:24). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan organisasi.

Hasil penelitian menunjukan bahwa ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dan ada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad (2016) dan Maharani (2013) bahwa ada pengaruh langsung yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dan ada pengaruh langsung yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil analisis diperoleh bahwa pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan lebih besar dari pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transaksional yang maksimal mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang secara otomatis akan meningkatkan kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan, maka di temukan kesimpulan berikut:

1. Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial.
2. Ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial.
3. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan.
4. Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawansecara parsial.
5. Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawansecara parsial.
6. Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara simultan.
7. Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

8. Pengaruh tidak langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan) lebih besar dari pengaruh secara langsung (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan).

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, adapun saran untuk PT. Tunas Subur Utama Pacitan yaitu:

1. Pimpinan PT. Tunas Subur Utama Pacitan

Pimpinan disarankan untuk lebih meningkatkan gaya kepemimpinan ke arah yang lebih baik dan memperhatikan pekerjaan, kesejahteraaan, dan tanggungjawab setiap karyawan serta memperhatikan hak dan kewajiban yang harus diperoleh oleh karyawan. Adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan pemimpin maka akan memberikan dampak positif bagi kedua belah pihak. Apabila gaya kepemimpinan maksimal maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan sehingga perusahaan akan memperoleh kentungan yang maksimal. PT. Tunas Subur Utama Pacitan harus mengelola kepuasan kerja dengan baik supaya karyawan tetap bertahan dan setia terhadap organsiasi.

2. Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat menganalisis penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional

secara parsial maupun bersama-sama terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan karena semua hasil menunjukan signifikan dan lebih mendalam dengan melihat pengaruh variabel-variabel lain sehingga diperoleh nilai*adjusted r square* yang lebih besar, artinya kemampuan model menjelaskan variabel independen dalam model regresi terhadap variabel dependennyanilainya lebih besar, dan juga dapat diperoleh analisis yang lebih kompleks dan menghasilkan penemuan yang lain. Selanjutnya, peneliti dapat menggunakan metode analisis lain yang sesuai seperti analisis SEM untuk dapat mengetahui pengaruh antar variabel.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (2013).*Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Arzi, Soureh, Farahbod, Leyla (2014). Relation of transformational and transactional leadership style with job satisfaction. *Interdisciplinary Journal of contemporaryResearch in business.* Volume 6. No.3.

Bangun, W. (2012).*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta: Erlangga

Bass. 1990. The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (eds), *Research in Organizational Change and Development. Greenwich*, CT: JAI.

Belias, Dimitrios, Koustelios, Athanasios (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International review of management and marketing.*Volume 4.No. 3.

Dessler, G. (2011), *Human Resources Management*, Edisi kedua belas, England: Pearson

Fadli, Uus Md., et. al. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas SingaperbangsaKarawang. *Jurnal Manajemen*, Vol 09, No. 2.

Febriyana, Wanda (2015). Pengaruh kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Cakhara 2015. *Jurnal e-proceeding of management.* Volume 2. No. 3.

Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.

Ghozali, Imam. (2011), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, Edisi kelima, Semarang: Badan Penerbit UNDIP

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., *and* Donnelly, J.H. (1997).*Organisasi: Perilaku – Struktur – Proses*. Penerbit: Binarupa Aksara.

Handoko, T.H (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, MP. (2014), *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Ivancevich, Jhon.dkk. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.

Kartono. K. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan.* PT. Rajawaligrafindo Persada. Jakarta.

Koesmono, H.T (2017). The Effects of Transactional Leadership on Employees' Turnover Intention at PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Mini Market Alfamart) East Suabaya Region, Indonesia Using Job Involvement, Work Motivation, and Job Satisfaction, as Mediating Variables. *Journal of Resources Development and Management.* Volume 29.

Luthans, F. (2009). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.

Lok, P., Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. . *The Journal ofManagement Development, 23*(4), 321-338.

Maharani, vivin, Troena, Eka Afnan, Noermijati (2013). Organizational Citizenship Behavior Role In Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Jurnal of Business and Management.* Volume 8. No. 17.

Mahdinezhad, Marya, Suandi, T.B, Silong, A.D, Omar, Zoharah (2013). Transformational, Transactional Leadership Styles and JobPerformance of Academic Leaders. *International Education studies.* Volume 6. No. 11.

Malthis, R.L dan Jackson,J.H, (2006), terjemahan, *Human Resource Management*,Salemba Empat, Jakarta.

Mamesah, Marline Merke, kusumaningtyas, amiastuti (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan.*Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*.Volume 5.No. 3.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya

Martiwi Tien, dkk.2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Edisi Pertama, Catakan Pertama. Jakarta: Erlangga.

Moeheriono.(2012), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.*Depok: PT. Raja Grafindo Persada.

Mohammad, Shahhosseini, Silong Abu Daud, Arif Ismi Ismail. (2013). Relationship Between Transactional, Transformational Leadership Styles, Emotional Intelligence and Job Performance. *International Refereed Research Journal*. Volume 4 Issue 1.

Muhammad, Reidy, Djudi, Mochamad, Mayowan, Yuniadi (2016). Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Kalingga Jaya Jakarta. *Jurnal administrasi bisnis.* Volume 35. No.1.

Munawaroh. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. No. 2.

Murvi, Dikki (2015), pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di The Palais Dago Hotel. *E-proceedingof management.* Volume 2. No.1.

Novitasari, Putri (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal ilmu dan riset manajemen.* Volume 5. No. 9.

Nugroho, Bhuono Agung.2005. *Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS.*Yogyakarta : ANDI

Pambudi, Didit Setyo, Mukzam Djudi, Nurtjahjono, Gunawan Eko (2016). Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di PT Telkom Ind onesia. *Jurnal Administrasi Bisnis.* Volume 39. No. 1.

Paracha, M Umer, Qamar Adnan, Mirza Anam, Waqas Hamid (2012). Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research.* Volume 12 Issue 4.

Perdana, Ridho Candra (2014). Pengaruh kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja pengurus PPTQ AL ASY'ARIFAH wonosobo dengan religius sebagai variabel intervening. *Jurnal manajemen sumber daya manusia.* Volume 1. No.1.

Prajogo, Wisnu (2013). *Pengaruh Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan.* Volume 25. No. 2.

Putra, I Kadek Andika Pramana, Subudi, Made (2015). Pengaruh Gaya KepemimpinanTransformasional dan Lingkungan kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan PTBPR Pedungan. *E-Jurnal manajemen Unud.* Volume 4. No.10

Riduwan, dkk.(2011). *Cara Mudah Belajar SPSS Versi 17.0 dan Aplikasi Statistik Penelitian*, Edisi kesatu, Bandung: Alfabeta

Rivai, Mulyadi. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Robbins, P.S dan Judge, A.T. (2017), *Organizational Behavior,* Edisi ketujuh belas, England: Pearson.

Robbins, P.S dan Judge, A.T.(2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 buku 1. Alih Bahasa: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins,Stephen P; Judge,Timothy A. (2011). Organizational Behavior, Edisi ke empatbelas , Prentice Hall is an imprintof Pearson.

Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku organisasi*.10th Edition.Prentice Hall International Inc.

Rorimpandey, Lidya (2013). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado. *Jurnal EMBA.* Volume 1. No.4.

Rosita, Titik (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal ilmu dan riset manajemen.* Volume 5. No. 1.

Rosnani, Titik (2012). Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak. *Jurnal ekonomi bisnis dan kewirausahaan.* Volume 3. No.1, 1-28.

Saks, J. (2002). Antecedents and consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*,*21*(7), 600-619.

Salain, Pradiva Putra Putu, (2014). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar), *Buletin Studi Ekonomi (BSE),* 19(1),pp: 1-117

Sanusi, Anwar. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Saputra, Agus Tunggal, Bagia, I wayan, Yulianthini, Ni Nyoman (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *E-jurnal Bisma universitas Pendidikan Ganesha.* Volume 4.

Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untukMeraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama.

Sekaran, U dan Bougi, R. (2013).*Research Methods for Business: A skill building approach,* Edisi keenam, United Kingdom: John Wiley and Sons.

Shurbagi, A., Zahari, I. (2012). The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in National Oil corporation of Libya. *International Journal of Humanities and Applied sciences, 1*(3), 88-93.

Singh, Jitendra Kumar dan Mini Jain. (2013). *A Study of Employee Job Satisfaction and Its Impact on TheirPerformance*. Journal of Indian Research, Vol. 1, No. 4,

Situmorang, Syafrizal Helmi. 2010. *Analisis Data: Untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. Medan: USU Press.

Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, danImplementasi dalam Organisasi).* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : Graha Ilmu.

Supriyanto. 2009. Metodologi Riset Bisnis. Jakarta: PT. Indeks.

Susanto, mukhlis (2012). pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan rumah sakit umum PKU Muhammadiyah bantul. Skripsi.

Suwatno, Priansa ,D. J, (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi public dan Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Suwatno, Priansa, Donni Juni (2011). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis.* Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta

Thoha, M. 2012. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku.* PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Thoyib, Armanu, (2005), Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja : Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas KristenPetra, Surabaya*. Vol.7, No.1: 60-73.

Tondok, Marselius Sampe dan Andarika.Rita, 2004, *Hubungan antara Persepsi GayaKepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerjakaryawan*, Jurnal Psikologi, Palembang, Vol 1, No.1.

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Wijayanto D, (2012). *Pengantar Manajemen,* Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wuradji. 2008. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional).* Yogyakarta : Gama media.

Yukl, Gary (2001). *Leadership in Organization*. NJ: Prentice Hall, Inc.

Yukl, Gary (2005) *Kepemimpinan dalam organisasi*, Edisi Kelima, Pt Indeks

Yukl, Gary (2009), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Indonesia (kelima). Cetakan kedua. Jakarta:PT indeks

Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Prehalindo

LAMPIRAN

Lampiran 1 :

KUESIONER PENELITIAN

PengaruhGaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional TerhadapKinerjaKaryawandengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening di PT Tunas Subur Utama Pacitan

Terimakasih atas partisipasi Bapak/Ibu menjadi salah satu responden untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini diberikan dalam rangka penelitian yang dilakukan oleh:

Peneliti : Hendro Noor Ivansyah
NIM : 11311294
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian. Oleh karena itu, jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat besar manfaatnya bagi pengembangan ilmu, yang pada akhirnya dapat menjadi masukan untuk karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan. Saya sangat menghargai kejujuran Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini dan akan menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu. Jawaban yang Bapak/ Ibu berikan tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja terhadap diri Bapak/Ibu. Besar harapan saya untuk menerima kuesioner ini kembali dalam waktu singkat. Jika ada yang tidak jelas, Bapak/Ibu dapat bertanya. Atas kerjasamanya saya ucapkan terimakasih.

IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi data dibawah ini

1. Nama :

2. Jeniskelamin : Laki-laki / Perempuan

3. Usia : a. ≤ 20 - 30 tahun
b. 31 - 40 tahun
c. ≥ 41 tahun

4. Pendidikan : a. SD
b. SMP
c. SMA /Sederajat

5. Status Kepegawaian : a. Kontrak
b. Harian lepas
c. Borongan

PETUNJUK PENGISIAN

Pada pernyataan dibawah ini anda diminta untuk memberikan penilaian terhadap pimpinan anda. Pimpinan yang dimaksud adalah PEMILIK PT TUNAS SUBUR UTAMA PACITAN. (Bapak Hari Wahyono)

Di bawah ini terdapat sejumlah pernyataan yang harus anda pilih. Pilihlah salah satu jawaban saja yang anda anggap paling sesuai menurut anda. Untuk setiap pernyataan, anda dimohon memberikan penilaian pengalaman yang anda rasakan sesuai dengan pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda pilih.

Kategori jawaban atas item pertanyaan dibawah ini sebagai berikut.

1 – Sangat Tidak Setuju (STS)
2 – Tidak Setuju (TS)
3 – Setuju (S)
4 – Sangat Setuju (SS)

I. Pertanyaan

A. Gaya KepemimpinanTransformasional (X_1)

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Pimpinan mempunyai pribadi yang menyenangkan				
2.	Saya percaya dengan pimpinan sekarang				
3.	Saya mengagumi pimpinan karena beliau memperlakukan orang lain dengan adil				
4.	Rencana organisasi kedepan (jangka panjang), disusun dalam waktu yang tidak sesuai.				
5.	Pimpinan memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan pekerjaan				
6.	Pimpinan mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan organisasi				
7.	Pimpinan bersemangat dalam bekerja				

8.	Pimpinan kurang antusiasme yang baik terhadap pekerjaan.				
9.	Pimpinan mampu menciptakan rasa optimisme bagi bawahannya				
10.	Pimpinan mampu membangkitkan rasa percaya diri bawahannya.				
11.	Pimpinan memberi contoh terhadap suatu pekerjaan.				
12.	Pimpinan tidak memberi contoh yang diharapkan dari suatu kerjasama.				
13.	Pimpinan enggan meluangkan waktu guna penyelesaian tugas				
14.	Pimpinan selalu memberi dorongan pada saat tim kurang menunjukkan semangat kerja.				
15.	Pemimpin selalu memberi kepercayaan kepada para bawahan				
16.	Setiap karyawan diijinkan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri.				

B. Gaya KepemimpinanTransaksional (X_2)

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
17.	Pimpinan memberikan pedoman kerja kepada saya untuk melakukan pekerjaan.				
18.	Pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik				
19.	Pimpinan tidak melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan.				
20.	Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan				
21.	Pimpinan selalu memantau kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja.				
22.	Pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan.				

C. Kepuasan kerja (Z)

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
23.	Saya merasa memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan				
24.	Saya merasa memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.				
25.	Tingkat kebebasan dalam menyelesaikan tugas				
26.	Keadilan dalam sistem pembayaran				
27.	Upah lembur tidak sesuai dengan apa yang dijanjikan.				
28.	Kesempatan mendapatkan gaji lebih sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.				
29.	Adanya keadilan dalam kebijakan promosi yang diberikan				
30.	Kesempatan promosi yang diberikan				
31.	Keterbukaan untuk kenaikan upah ketika mendapat promosi				
32.	Pimpinan tidak memberikan bantuan teknis jika saya mengalami kendala				
33.	Suasana kekeluargaan dalam pekerjaan antara pimpinan dengan saya				
34.	Ada motivasi yang diberikan pemimpin terhadap saya				
35.	Saya sebagai karyawan merasa ada keramahan dengan rekan kerja				
36.	Sikap kejujuran antara saya dengan rekan kerja terjalin baik dalam bekerja.				
37.	Rasa empati yang terjadi antara saya dengan rekan kerja kurang baik.				

D. Kinerja Karyawan(Y)

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
38.	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan.				
39.	Saya selalu memenuhi jumlah hasil pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan				
40.	Pekerjaan yang ditugaskan dapat terselesaikan tanpa adanya perbaikan				
41.	Saya sebagai karyawan selalu mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang baik				
42.	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telahditentukan				
43.	Ketelitian dalam bekerja menjadi prioritas saya dalam bekerja				
44.	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan				
45.	Saya memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan				
46.	Saya kurang memiliki kemampuan efektivitas waktu dalam bekerja				
47.	Saya memiliki kemampuan dalam memahami pekerjaan yang dilakukan				
48.	Saya merasa mampu memanfaatkan material yang ada untuk membuat produk.				
49.	Saya tidak mampu mengoperasikan teknologi yang ada dalam perusahaan.				
50.	Saya mampu untuk menghandel pekerjaan saya sendiri				
51.	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan saya				
52.	Saya tidak mendapat bantuan dari atasan ketika mengalami kendala dalam pekerjaan.				
53.	Saya sebagai karyawan selalu bersedia bekersama dengan karyawan lain				
54.	Saya merasa mampu untuk mengimbangi ketrampilan dengan karyawan lain				

55.	Kesediaan untuk berbagi ketrampilan dengan karyawan lain				

Lampiran 2 :

Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Correlations

Correlations

	Total_X1		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
X1.1	,564	,000	132
X1.2	,486	,000	132
X1.3	,547	,000	132
X1.4	,476	,000	132
X1.5	,557	,000	132
X1.6	,589	,000	132
X1.7	,623	,000	132
X1.8	,544	,000	132
X1.9	,633	,000	132
X1.10	,624	,000	132
X1.11	,643	,000	132
X1.12	,514	,000	132
X1.13	,496	,000	132
X1.14	,645	,000	132
X1.15	,577	,000	132
X1.16	,527	,000	132
Total_X1	1		132

Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2)

Correlations

Correlations

	Total_X2		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
X2.1	,583	,000	132
X2.2	,650	,000	132
X2.3	,686	,000	132
X2.4	,666	,000	132
X2.5	,727	,000	132
X2.6	,693	,000	132
Total_X2	1		132

Uji Validitas Kepuasan (Z)

Correlations

Correlations

	Total_Z		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Z1.1	,576	,000	132
Z1.2	,551	,000	132
Z1.3	,531	,000	132
Z1.4	,654	,000	132
Z1.5	,556	,000	132
Z1.6	,663	,000	132
Z1.7	,545	,000	132
Z1.8	,571	,000	132
Z1.9	,555	,000	132
Z1.10	,686	,000	132
Z1.11	,583	,000	132
Z1.12	,709	,000	132
Z1.13	,541	,000	132
Z1.14	,650	,000	132
Z1.15	,606	,000	132
Total_Z	1		132

Uji Validitas Kinerja (Y)

Correlations

Correlations

	Total_Y		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Y1.1	,537	,000	132
Y1.2	,592	,000	132
Y1.3	,528	,000	132
Y1.4	,612	,000	132
Y1.5	,641	,000	132
Y1.6	,652	,000	132
Y1.7	,669	,000	132
Y1.8	,606	,000	132
Y1.9	,568	,000	132
Y1.10	,590	,000	132
Y1.11	,675	,000	132
Y1.12	,657	,000	132
Y1.13	,624	,000	132

Y1.14	,545	,000	132
Y1.15	,564	,000	132
Y1.16	,545	,000	132
Y1.17	,636	,000	132
Y1.18	,579	,000	132
Total_Y	1		132

Lampiran 3

Uji Reliabilitas

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	16

Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	6

Kepuasan Kerja (Z)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	15

Kinerja (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	18

Lampiran 4

Hasil Deskriptif Berdasarkan Karakteristik Responden Usia

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
X1;Transformasional	20-30	67	3,1054	,22699	,02773	3,0500	3,1607	2,56	3,69
	31-40	52	3,2640	,33185	,04602	3,1717	3,3564	2,63	4,00
	>= 41	13	3,2331	,24397	,06767	3,0856	3,3805	3,00	3,88
	Total	132	3,1805	,28322	,02465	3,1317	3,2292	2,56	4,00
X2:Transaksional	20-30	67	3,1446	,31186	,03810	3,0686	3,2207	2,00	3,83
	31-40	52	3,2119	,37348	,05179	3,1079	3,3159	2,33	4,00
	>= 41	13	3,2185	,21767	,06037	3,0869	3,3500	3,00	3,83
	Total	132	3,1784	,32990	,02871	3,1216	3,2352	2,00	4,00
Z:Kepuasan kerja	20-30	67	3,0954	,24163	,02952	3,0364	3,1543	2,67	3,80
	31-40	52	3,2408	,28292	,03923	3,1620	3,3195	2,73	3,93
	>= 41	13	3,1377	,20490	,05683	3,0139	3,2615	2,93	3,67
	Total	132	3,1568	,26304	,02289	3,1115	3,2021	2,67	3,93
Y: Kinerja	20-30	67	3,0381	,14425	,01762	3,0029	3,0732	2,78	3,67

	31-40	52	3,1725	,24635	,03416	3,1039	3,2411	2,89	3,94
	>= 41	13	3,0123	,05246	,01455	2,9806	3,0440	2,94	3,11
	Total	132	3,0885	,19759	,01720	3,0545	3,1225	2,78	3,94

Hasil Deskriptif Berdasarkan Karakteristik Responden Tingkat Pendidikan

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
X1;Transformasional	SD	13	3,2269	,28043	,07778	3,0575	3,3964	2,88	3,81
	SMP	60	3,1827	,30321	,03914	3,1043	3,2610	2,56	4,00
	SMA/Sederajat	59	3,1680	,26596	,03463	3,0987	3,2373	2,63	3,94
	Total	132	3,1805	,28322	,02465	3,1317	3,2292	2,56	4,00
X2:Transaksional	SD	13	3,1923	,45556	,12635	2,9170	3,4676	2,00	4,00
	SMP	60	3,2170	,33892	,04375	3,1294	3,3046	2,67	4,00
	SMA/Sederajat	59	3,1361	,28744	,03742	3,0612	3,2110	2,33	3,83
	Total	132	3,1784	,32990	,02871	3,1216	3,2352	2,00	4,00
Z:Kepuasan kerja	SD	13	3,1292	,23911	,06632	2,9847	3,2737	2,67	3,53
	SMP	60	3,1603	,26901	,03473	3,0908	3,2298	2,73	3,93
	SMA/Sederajat	59	3,1593	,26578	,03460	3,0901	3,2286	2,73	3,93
	Total	132	3,1568	,26304	,02289	3,1115	3,2021	2,67	3,93
Y: Kinerja	SD	13	3,0985	,15010	,04163	3,0078	3,1892	2,89	3,44
	SMP	60	3,1012	,23433	,03025	3,0406	3,1617	2,78	3,94
	SMA/Sederajat	59	3,0734	,16505	,02149	3,0304	3,1164	2,89	3,67
	Total	132	3,0885	,19759	,01720	3,0545	3,1225	2,78	3,94

Hasil Deskriptif Berdasarkan Karakteristik Responden Status Karyawan

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
X1;Transformasional	Kontrak	99	3,1852	,30169	,03032	3,1250	3,2453	2,56	4,00
	Harian Lepas	28	3,1825	,22642	,04279	3,0947	3,2703	2,81	3,63
	Borongan	5	3,0760	,19217	,08594	2,8374	3,3146	2,88	3,31
	Total	132	3,1805	,28322	,02465	3,1317	3,2292	2,56	4,00
X2:Transaksional	Kontrak	99	3,1923	,33246	,03341	3,1260	3,2586	2,33	4,00
	Harian Lepas	28	3,1907	,26244	,04960	3,0890	3,2925	2,67	3,83
	Borongan	5	2,8340	,48706	,21782	2,2292	3,4388	2,00	3,17
	Total	132	3,1784	,32990	,02871	3,1216	3,2352	2,00	4,00
Z:Kepuasan kerja	Kontrak	99	3,1613	,27662	,02780	3,1061	3,2165	2,73	3,93
	Harian Lepas	28	3,1643	,21913	,04141	3,0793	3,2493	2,87	3,67
	Borongan	5	3,0260	,21173	,09469	2,7631	3,2889	2,67	3,20
	Total	132	3,1568	,26304	,02289	3,1115	3,2021	2,67	3,93
Y: Kinerja	Kontrak	99	3,0956	,21009	,02111	3,0537	3,1375	2,78	3,94
	Harian Lepas	28	3,0732	,16276	,03076	3,0101	3,1363	2,89	3,67
	Borongan	5	3,0340	,10877	,04864	2,8989	3,1691	2,89	3,17
	Total	132	3,0885	,19759	,01720	3,0545	3,1225	2,78	3,94

Lampiran 5

Hasil Deskriptif Butir Pertanyaan

Item	Jml	Mean	Persen	Ktgr	Mean	Persen	Ktgr
X1.1	425	3,22	80,49	T	3,21	80,30	T
X1.2	433	3,28	82,01	ST			
X1.3	431	3,27	81,63	ST			
X1.4	407	3,08	77,08	T			
X1.5	426	3,23	80,68	T	3,28	82,10	ST
X1.6	440	3,33	83,33	ST			
X1.7	444	3,36	84,09	ST			
X1.8	424	3,21	80,30	T			
X1.9	417	3,16	78,98	T	3,19	79,69	T
X1.10	417	3,16	78,98	T			
X1.11	432	3,27	81,82	ST			
X1.12	417	3,16	78,98	T			
X1.13	404	3,06	76,52	T	3,03	75,80	T
X1.14	435	3,30	82,39	ST			
X1.15	415	3,14	78,60	T			
X1.16	347	2,63	65,72	T			

Item	Jml	Mean	Persen	Ktgr	Mean	Persen	Ktgr
X2.1	416	3,15	78,79	T	3,23	80,78	T
X2.2	437	3,31	82,77	ST			

X2.3	423	3,20	80,11	T	3,19	79,83	T
X2.4	420	3,18	79,55	T			
X2.5	410	3,11	77,65	T	3,11	77,75	T
X2.6	411	3,11	77,84	T			

Item	Jml	Mean	Persen	Ktgr	Mean	Persen	Ktgr
Z1.1	409	3,10	77,46	T	3,03	75,63	T
Z1.2	412	3,12	78,03	T			
Z1.3	377	2,86	71,40	T			
Z1.4	443	3,36	83,90	ST	3,24	81,00	T
Z1.5	418	3,17	79,17	T			
Z1.6	422	3,20	79,92	T			
Z1.7	408	3,09	77,27	T	3,13	78,22	T
Z1.8	409	3,10	77,46	T			
Z1.9	422	3,20	79,92	T			
Z1.10	420	3,18	79,55	T	3,19	79,73	T
Z1.11	416	3,15	78,79	T			
Z1.12	427	3,23	80,87	T			
Z1.13	416	3,15	78,79	T	3,20	80,05	T
Z1.14	430	3,26	81,44	T			
Z1.15	422	3,20	79,92	T			

Item	Jml	Mean	Persen	Ktgr	Mean	Persen	Ktgr
Y1.1	416	3,15	78,79	T	3,03	75,63	T
Y1.2	400	3,03	75,76	T			
Y1.3	382	2,89	72,35	T			

Y1.4	402	3,05	76,14	T	3,10	77,53	T
Y1.5	403	3,05	76,33	T			
Y1.6	423	3,20	80,11	T			
Y1.7	407	3,08	77,08	T	3,11	77,78	T
Y1.8	406	3,08	76,89	T			
Y1.9	419	3,17	79,36	T			
Y1.10	406	3,08	76,89	T	3,05	76,14	T
Y1.11	403	3,05	76,33	T			
Y1.12	397	3,01	75,19	T			
Y1.13	410	3,11	77,65	T	3,08	77,02	T
Y1.14	400	3,03	75,76	T			
Y1.15	410	3,11	77,65	T			
Y1.16	425	3,22	80,49	T	3,17	79,17	T
Y1.17	410	3,11	77,65	T			
Y1.18	419	3,17	79,36	T			

Lampiran 6

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas X1, X2 -> Z

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual Z
N		132
Normal Parameters[a,b]	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,15939138
Most Extreme Differences	Absolute	,103
	Positive	,103
	Negative	-,054
Kolmogorov-Smirnov Z		1,179
Asymp. Sig. (2-tailed)		,124

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Uji Normalitas X1, X2 -> Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual Y11
N		132
Normal Parameters[a,b]	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,14194844
Most Extreme Differences	Absolute	,122
	Positive	,122
	Negative	-,079
Kolmogorov-Smirnov Z		1,105
Asymp. Sig. (2-tailed)		,139

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Uji Normalitas Z -> Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		132
Normal Parameters[a,b]	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,12720205
Most Extreme Differences	Absolute	,116
	Positive	,116
	Negative	-,111
Kolmogorov-Smirnov Z		1,330
Asymp. Sig. (2-tailed)		,158

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Multikolinieritas X1, X2 -> Z

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	,692	,166		4,167	,000		
	X1;Transformasional	,520	,062	,560	8,357	,000	,634	1,576
	X2:Transaksional	,255	,053	,320	4,781	,000	,634	1,576

a. Dependent Variable: Z:Kepuasan kerja

Uji Multikolinieritas X1, X2 -> Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	1,470	,148		9,943	,000		
	X1;Transformasional	,337	,055	,482	6,074	,000	,634	1,576
	X2:Transaksional	,173	,048	,288	3,629	,000	,634	1,576

a. Dependent Variable: Y: Kinerja

Uji Multikolinieritas Z -> Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	1,274	,134		9,482	,000		
	Z:Kepuasan kerja	,575	,042	,765	13,552	,000	1,000	1,000

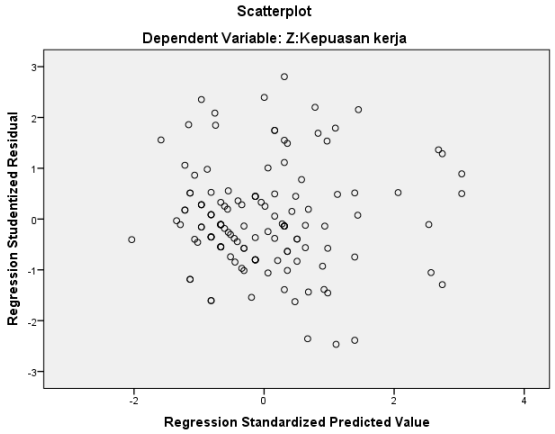
a. Dependent Variable: Y: Kinerja Karyawan

Uji Heterokedastisitas Variabel X1, X2 -> Z

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,116	,110		1,052	,295
	X1;Transformasional	,009	,041	,026	,232	,817
	X2:Transaksional	-,008	,037	-,024	-,214	,831

a. Dependent Variable: AbsResiZ

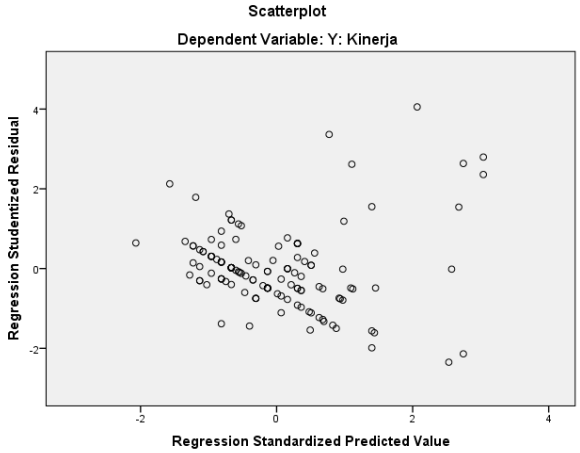


Uji Heterokedastisitas Variabel X1, X2 -> Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-,088	,107		-,830	,408
	X1;Transformasional	,050	,040	,138	1,251	,213
	X2:Transaksional	,009	,036	,029	,262	,794

a. Dependent Variable: AbsResiY

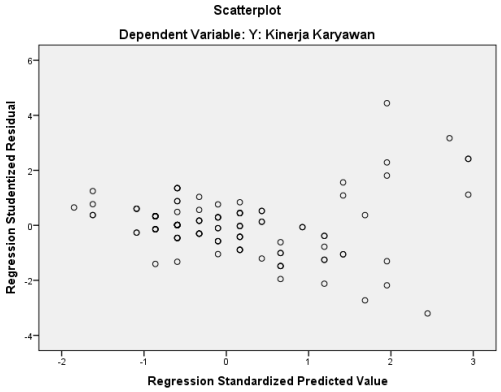


Uji Heterokedastisitas Variabel Z -> Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-,059	,100		-,589	,557
	Z:Kepuasan kerja	,046	,031	,128	1,462	,146

a. Dependent Variable: AbsResiY2



Lampiran 7
Data Mentah Kuesioner

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1
1	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	1	3	2,94
2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3,31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2,88
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2,94
5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2,81
6	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2,81
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,94
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,94
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,94
10	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,06
11	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2,88
12	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3,38
13	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,81
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3,88
15	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3,69
16	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3,56
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
18	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,88
19	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
20	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3,00

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1
21	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3,31
22	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,25
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,94
24	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3,25
25	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3,44
26	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	2	3,13
27	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3,13
28	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2,75
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3,25
30	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3,44
31	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	2	3,25
32	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,06
33	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,06
34	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3,00
35	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3,00
36	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3,00
37	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3,13
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,94
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,94
40	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3,13
41	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3,38
42	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3,06

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1
43	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3,13
44	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,81
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3,00
46	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3,00
47	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3,13
48	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3,63
49	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	1	3,13
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
52	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3,13
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,94
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,94
56	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3,00
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2,94
58	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
59	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3,19
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3,88
61	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,94
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2,88
63	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,13
64	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,88

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1
65	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3,25
66	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3,25
67	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3,50
68	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	1	4	3	2	3,19
69	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3,50
70	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3,56
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,94
72	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,19
73	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3,69
74	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3,50
75	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3,50
76	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,88
77	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3,50
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3,13
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,94
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,94
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3,13
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3,13
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3,13
85	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3,13
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,94

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1
87	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3,31
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,94
89	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,94
90	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3,50
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
92	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3,31
93	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2,56
94	2	3	2	4	3	2	3	3	2	1	3	2	4	3	3	2	2,63
95	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,13
96	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3,00
97	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3,50
98	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3,38
99	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3,00
100	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3,06
101	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2,88
102	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3,44
103	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	4	3,63
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2,81
105	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,88
106	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2,81
107	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3,00
108	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3,31

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1
109	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3,19
110	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2,88
111	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3,38
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3,00
113	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3,31
114	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3,13
115	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3,25
116	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,13
117	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,06
118	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3,31
119	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3,13
120	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3,31
121	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3,25
122	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3,44
123	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3,38
124	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3,31
125	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3,44
126	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3,31
127	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3,25
128	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3,31
129	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3,25
130	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3,25

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1
131	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3,31
132	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,25

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2
1	2	2	2	2	2	2	2,00
2	3	4	3	3	3	3	3,17
3	3	4	3	3	3	3	3,17
4	3	4	3	4	3	3	3,33
5	3	3	3	3	3	3	3,00
6	3	3	3	3	3	3	3,00
7	3	3	3	3	3	3	3,00
8	3	2	3	3	3	3	2,83
9	3	4	4	4	3	4	3,67
10	3	3	3	4	3	3	3,17
11	3	3	3	3	3	3	3,00
12	3	3	3	4	3	4	3,33
13	3	2	3	4	3	2	2,83
14	4	4	4	4	4	4	4,00
15	3	4	4	3	3	3	3,33
16	3	4	3	4	3	3	3,33
17	3	2	3	2	3	3	2,67
18	3	3	3	3	3	3	3,00
19	3	3	3	3	3	3	3,00
20	3	4	3	3	3	3	3,17
21	3	4	3	3	3	3	3,17
22	3	2	3	3	2	3	2,67
23	3	3	3	3	3	3	3,00
24	3	4	4	4	4	4	3,83
25	3	4	4	3	3	3	3,33
26	4	3	3	3	3	3	3,17
27	4	4	4	3	3	4	3,67
28	3	3	3	3	3	3	3,00
29	3	4	4	3	2	4	3,33
30	4	4	4	3	4	4	3,83
31	3	3	3	3	3	4	3,17
32	3	4	3	3	3	3	3,17
33	3	4	3	3	3	3	3,17
34	3	3	3	3	3	3	3,00
35	3	3	3	3	3	3	3,00

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2
36	3	3	3	3	3	3	3,00
37	4	3	3	3	2	3	3,00
38	3	3	3	3	3	3	3,00
39	3	3	3	3	3	3	3,00
40	3	4	4	4	4	4	3,83
41	3	4	4	4	4	3	3,67
42	3	3	3	3	3	3	3,00
43	3	4	4	3	3	3	3,33
44	4	4	4	4	4	4	4,00
45	3	3	3	3	3	3	3,00
46	3	3	3	3	3	3	3,00
47	3	3	3	2	3	3	2,83
48	3	3	3	4	3	3	3,17
49	3	3	3	3	1	1	2,33
50	4	4	4	4	4	4	4,00
51	4	4	4	4	4	4	4,00
52	3	3	3	3	3	3	3,00
53	3	2	3	3	3	3	2,83
54	3	3	3	2	2	3	2,67
55	3	3	3	3	3	3	3,00
56	3	3	3	3	3	3	3,00
57	3	3	3	2	3	2	2,67
58	3	3	3	3	3	3	3,00
59	3	3	3	3	3	3	3,00
60	4	4	4	4	4	4	4,00
61	3	4	3	3	3	3	3,17
62	3	3	3	3	3	3	3,00
63	3	2	3	4	3	4	3,17
64	4	4	4	4	4	3	3,83
65	3	4	4	3	3	2	3,17
66	3	4	4	3	3	2	3,17
67	3	3	3	3	3	3	3,00
68	3	4	3	4	3	3	3,33
69	4	4	3	3	4	4	3,67
70	3	4	3	3	3	3	3,17
71	3	3	3	3	3	3	3,00
72	3	4	3	3	3	3	3,17
73	4	4	3	4	4	4	3,83
74	3	3	3	4	3	4	3,33
75	3	3	3	3	4	3	3,17
76	3	3	3	3	3	3	3,00
77	3	4	4	4	3	4	3,67
78	3	4	4	3	3	3	3,33
79	3	3	3	3	3	3	3,00
80	3	3	3	3	3	3	3,00

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2
81	3	3	2	3	3	2	2,67
82	3	4	3	3	3	3	3,17
83	3	4	3	3	3	3	3,17
84	3	4	3	3	3	3	3,17
85	3	4	3	3	3	3	3,17
86	3	3	3	3	3	3	3,00
87	3	4	3	3	3	3	3,17
88	3	3	3	4	3	3	3,17
89	4	4	4	4	4	3	3,83
90	4	2	4	3	4	3	3,33
91	3	3	3	3	3	3	3,00
92	3	4	3	3	3	3	3,17
93	3	4	4	4	4	4	3,83
94	3	3	2	3	3	4	3,00
95	3	2	3	3	3	3	2,83
96	3	3	3	3	3	3	3,00
97	3	4	4	4	4	3	3,67
98	4	2	4	3	3	3	3,17
99	3	3	3	3	3	3	3,00
100	3	3	3	3	3	3	3,00
101	3	4	3	4	3	3	3,33
102	3	3	3	3	3	3	3,00
103	3	3	3	3	3	3	3,00
104	3	3	3	3	3	3	3,00
105	3	3	3	3	3	3	3,00
106	3	3	3	3	3	3	3,00
107	3	3	1	3	3	3	2,67
108	3	4	3	3	3	3	3,17
109	3	3	3	3	2	3	2,83
110	3	3	3	3	3	3	3,00
111	3	3	4	3	2	3	3,00
112	3	3	3	3	3	3	3,00
113	3	4	3	3	3	3	3,17
114	3	4	3	3	3	3	3,17
115	3	3	3	3	3	3	3,00
116	3	3	3	4	3	3	3,17
117	3	4	3	3	3	3	3,17
118	3	3	4	3	4	3	3,33
119	4	3	4	3	3	3	3,33
120	4	3	3	3	3	3	3,17
121	3	4	3	3	3	4	3,33
122	3	3	4	3	3	3	3,17
123	4	3	3	3	4	3	3,33
124	3	3	3	4	3	3	3,17
125	3	3	3	3	4	3	3,17

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2
126	4	3	3	3	3	4	3,33
127	3	3	3	3	4	3	3,17
128	3	4	3	4	3	3	3,33
129	3	3	4	3	3	3	3,17
130	4	3	4	3	3	3	3,33
131	3	4	4	3	4	4	3,67
132	4	3	3	3	4	3	3,33

No	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Z1.13	Z1.14	Z1.15	Z1
1	2	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2	2	3	2,67
2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3,47
3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3,33
4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
5	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2,73
6	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2,73
7	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
8	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,87
9	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3,53
10	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
11	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
12	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3,07
13	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2,87
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,93
15	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,80
16	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3,47
17	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,8

No	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Z1.13	Z1.14	Z1.15	Z1
																7
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
21	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3,20
22	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
23	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
24	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3,60
25	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3,60
26	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,07
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
28	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,87
29	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3,47
30	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3,47
31	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3,27
32	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3,00
33	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3,00
34	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
35	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
36	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3,07
37	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,13
38	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2,73

No	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Z1.13	Z1.14	Z1.15	Z1
39	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2,73
40	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
41	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3,67
42	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
43	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3,33
44	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3,53
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
47	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3,13
48	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,00
49	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3,20
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,93
51	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,87
52	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3,13
54	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
55	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
56	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
57	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
58	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2,93
59	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2,87
60	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3,53

No	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Z1.13	Z1.14	Z1.15	Z1
61	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,07
62	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3,20
64	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3,67
65	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3,47
66	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3,47
67	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3,40
68	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3,07
69	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3,53
70	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3,33
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
72	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3,20
73	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3,67
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3,13
75	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3,67
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
77	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,07
78	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3,00
79	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3,00
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
81	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,07
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00

No	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Z1.13	Z1.14	Z1.15	Z1
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
85	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,00
86	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,07
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
89	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,93
90	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3,27
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
92	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,20
93	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3,27
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3,07
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
96	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,00
97	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3,33
98	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,33
99	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,00
100	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,00
101	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,07
102	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3,27
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3,20
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00

No	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Z1.13	Z1.14	Z1.15	Z1
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
107	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,07
108	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3,67
109	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,13
110	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3,33
111	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3,20
112	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93
113	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3,40
114	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3,20
115	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3,20
116	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3,20
117	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3,07
118	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,13
119	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,13
120	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3,20
121	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,07
122	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3,20
123	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3,33
124	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3,20
125	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3,27
126	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3,20

No	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Z1.13	Z1.14	Z1.15	Z1
127	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,13
128	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3,20
129	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,20
130	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3,13
131	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3,13
132	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,13

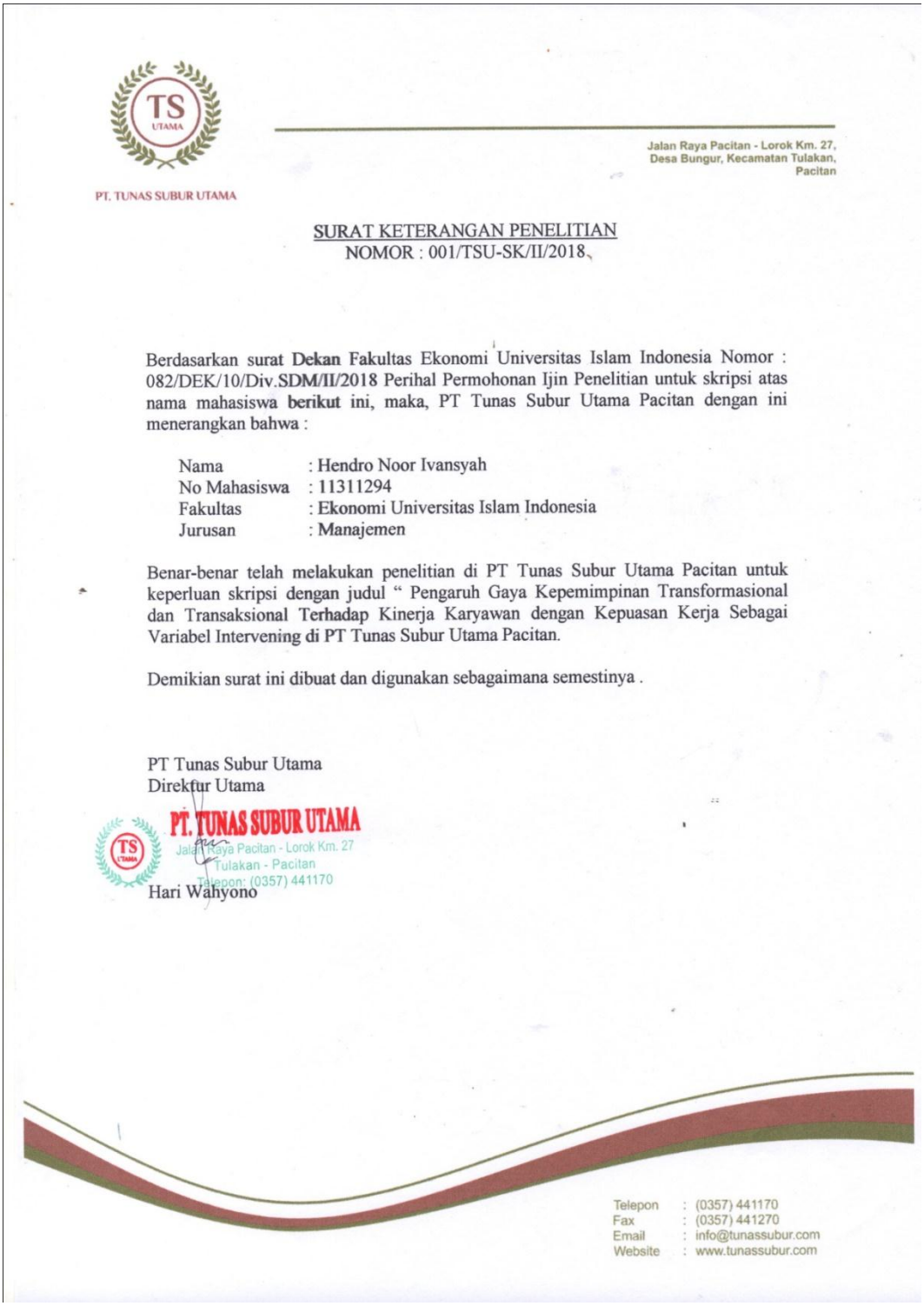
No	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y
1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,89
2	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3,22
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2,83
5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,89
6	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,89
7	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2,78
8	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2,89
9	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3,17
10	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
11	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
12	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,11
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
14	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3,83
15	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3,06
16	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,17
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
18	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,00
19	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
21	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3,22
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,94
23	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
24	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3,39
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,94
28	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,89
29	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3,00
30	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3,22
31	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3,22

No	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y
32	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
33	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
37	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,00
38	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
41	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3,61
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
44	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3,44
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
47	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3,17
48	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,17
49	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3,17
50	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,83
51	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,89
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
56	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
57	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
60	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,17
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
63	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3,06
64	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,11
65	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,11
66	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,11
67	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3,22
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,06
69	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3,50
70	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,11
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,94
74	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,11
75	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3,67
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,06
79	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,11
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00

No	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
85	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,00
86	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,06
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
88	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,11
89	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3,67
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3,22
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,06
93	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3,17
94	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3,17
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
96	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3,17
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,06
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
99	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3,17
100	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3,17
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
102	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,17
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2,94
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
108	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3,22
109	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,06
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,06
111	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,11
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
113	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3,22
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
115	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,11
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,06
117	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,06
118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
119	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94
120	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3,17
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3,06
122	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,11
123	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
124	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3,06
125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
126	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,17
127	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,11
128	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3,17
129	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
130	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,06
131	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,11
132	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3,11

Lampiran 9

Surat Keterangan Penelitian Dari PT Tunas Subur Utama Pacitan



PT. TUNAS SUBUR UTAMA

Jalan Raya Pacitan - Lorok Km. 27,
Desa Bungur, Kecamatan Tulakan,
Pacitan

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
NOMOR : 001/TSU-SK/II/2018

Berdasarkan surat **Dekan** Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Nomor : 082/DEK/10/Div.**SDM/II/2018** Perihal Permohonan Ijin Penelitian untuk skripsi atas nama mahasiswa **berikut** ini, maka, PT Tunas Subur Utama Pacitan dengan ini menerangkan bahwa :

Nama	: Hendro Noor Ivansyah
No Mahasiswa	: 11311294
Fakultas	: Ekonomi Universitas Islam Indonesia
Jurusan	: Manajemen

Benar-benar telah melakukan penelitian di PT Tunas Subur Utama Pacitan untuk keperluan skripsi dengan judul " Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT Tunas Subur Utama Pacitan.

Demikian surat ini dibuat dan digunakan sebagaimana semestinya .

PT Tunas Subur Utama
Direktur Utama

PT. TUNAS SUBUR UTAMA
Jalan Raya Pacitan - Lorok Km. 27
Tulakan - Pacitan
Telepon: (0357) 441170

Hari Wahyono

Telepon : (0357) 441170
Fax : (0357) 441270
Email : info@tunassubur.com
Website : www.tunassubur.com

Lampiran 10

Biodata Penulis



Nama : Hendro Noor Ivansyah

Tempat, tanggal lahir : Pacitan, 8 April 1992

Jenis Kelamin : Laki-Laki

NIM : 11311294

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Alamat Yogyakarta : Jl. Amarta 365D, Puluhdadi, Seturan, Depok, Sleman Yogyakarta

Alamat asal : Lingkungan balong RT02/RW05 Sidoharjo, Pacitan

Email : reccazman@gmail.com