PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. XYZ DI YOGYAKARTA

Disusun oleh:

Nama	: Salma Windy Fortuna
Nomor Mahasiswa	: 20311370
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

YOGYAKARTA

2024

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. XYZ DI YOGYAKARTA

Skripsi

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

Ditulis Oleh:

Nama Peneliti	: Salma Windy Fortuna
Nomor Induk Mahasiswa	: 20311370
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

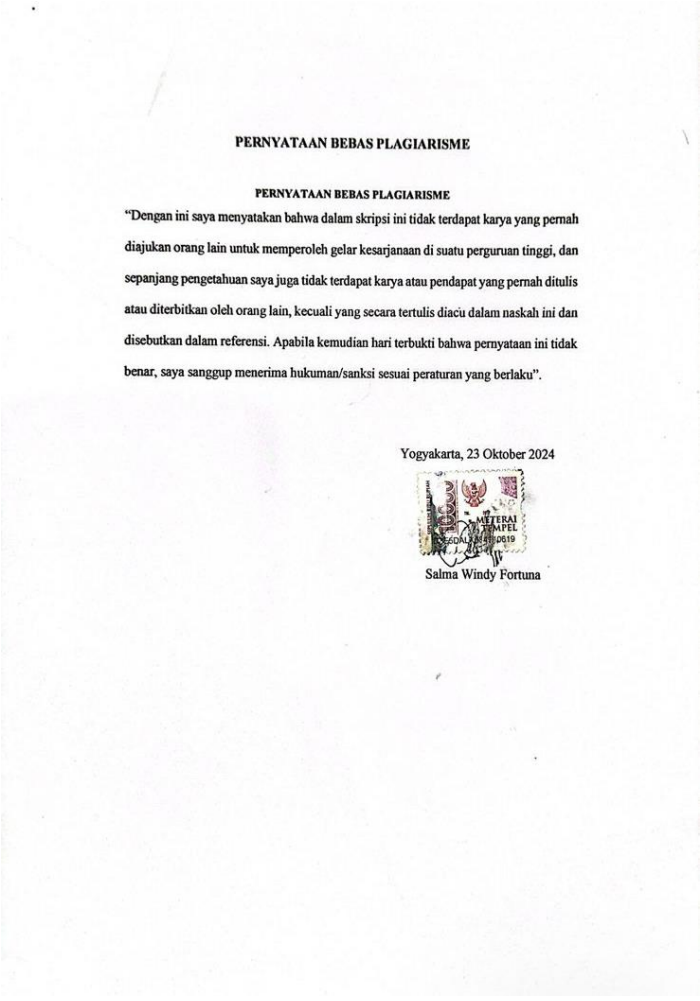
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME



PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 23 Oktober 2024

Salma Windy Fortuna

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. XYZ di Yogyakarta

Oleh:

Nama	: Salma Windy Fortuna
Nomor Mahasiswa	: 20311370
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta,

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing,



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

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. XYZ DI YOGYAKARTA

Disusun oleh : Salma Windy Fortuna

Nomor Mahasiswa : 20311370

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Senin, 04 November 2024

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

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

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



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

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. XYZ DI YOGYAKARTA

Salma Windy Fortuna

Universitas Islam Indonesia

20311370@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. XYZ di Yogyakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 200 karyawan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode sensus pada seluruh karyawan bagian *sewing* dengan jumlah sampel sebanyak 193 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear sederhana dan berganda, uji t, uji F, serta menggunakan analisis jalur.

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

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

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. XYZ IN YOGYAKARTA

Salma Windy Fortuna

Islamic University of Indonesia

20311370@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This research is entitled "Analysis of the Influence of Transformational Leadership and Training on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. XYZ in Yogyakarta." The purpose of this research is to determine the mediating effect of job satisfaction in the relationship between transformational leadership and training on employee performance. This research uses a quantitative method and employs a questionnaire for data collection. This research uses a population of 200 employees. The sampling technique in this study employs a census method on all employees in the sewing department, with a sample size of 193 employees. This research uses simple and multiple linear regression analysis methods, t-tests, F-tests, and path analysis.

The research results show that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, training has a positive and significant effect on employee performance, transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, training has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction can mediate the relationship between transformational leadership and employee performance, and job satisfaction can mediate the relationship between training and employee performance.

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

TURNITIN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883037, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. feb.uii.ac.id

SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No.: 1362/Ka.Div/10/Div.PP/X/2024

Bismillaahirrahmaanirrahiim.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama	:	**Salma Windy Fortuna**
Nomor Mahasiswa	:	**20311370**
Dosen Pembimbing	:	**Dr. Dra. Trias Setiawati, M. Si.**
Program Studi	:	**Manajemen**
Judul Karya Ilmiah	:	**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. XYZ di Yogyakarta**
Nomor Hp	:	**085803115798**

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **16% (enam belas persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb

Yogyakarta, 24 Oktober 2024

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★

Suwardi, S.IP., M.IP.

KATA PENGANTAR

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

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

1. **Allah SWT** atas limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini.

2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir nanti.
3. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.,** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. **Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. **Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D.** selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. **Bapak Abdur Rafik, S.E., M. Sc.** Selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. **Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.** selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, arahan, bantuan, motivasi dan dorongan kepada penulis selama proses penelitian dan penulisan laporan.
8. Kedua orang tua tercinta Bapak **Tri Edi Widodo** dan Ibu **Sri Winarti** yang selalu memberikan doa, perhatian serta dukungan baik moral maupun finansial.
9. **Karyawan PT. XYZ** di Yogyakarta yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
10. Sahabat yang selalu mendukung sejak masa perkuliahan **Nur Wahidah, Eka Ayu Safitri, Dhiyaa Budi Utami, Elysa Cipta Liastiti.** Terimakasih

telah menemani hari-hari penulis selama masa perkuliahan dan menjadi wadah untuk saling memberikan keluh kesah, cacian, dan makian.

11. **Teman-teman Manajemen Angkatan 2020** Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

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

Yogyakarta, 15 Oktober 2024



Salma Windy Fortuna

20311370

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI iv
ABSTRAK vi
KATA PENGANTAR ix
DAFTAR ISI xii
DAFTAR GAMBAR xviii
DAFTAR TABEL xix
DAFTAR LAMPIRAN xxii
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian 8
1.3 Tujuan Penelitian 9
1.4 Manfaat Penelitian 10
BAB II KAJIAN PUSTAKA 11
2.1 Landasan Teori 11
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 11
2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia 12
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 13
2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia 19

2.1.1.4 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia 20
2.1.2 Kinerja Karyawan 22
2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan 23
2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan 23
2.1.2.3 Manfaat Kinerja Karyawan 25
2.1.2.4 Indikator Kinerja Karyawan 27
2.1.3 Kepemimpinan Transformasional 29
2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional 29
2.1.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional 30
2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional 32
2.1.4 Pelatihan 35
2.1.4.1 Pengertian Pelatihan 35
2.1.4.2 Tujuan Pelatihan 36
2.1.4.3 Indikator Pelatihan 37
2.1.5 Kepuasan Kerja 38
2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja 38
2.1.5.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja 39
2.1.5.3 Indikator Kepuasan Kerja 41
2.2 Penelitian Terdahulu 43
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan 43
2.2.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan 57

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja . 68
2.2.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja 78
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 87
2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 97
2.2.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 109
2.3 Pengembangan Hipotesis 136
2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan 136
2.3.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan 137
2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja 139
2.3.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja 140
2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 141
2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 142
2.3.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 143
2.4 Kerangka Pikir 145
2.5 Hipotesis Penelitian 147
BAB III METODE PENELITIAN 149
3.1 Pendekatan Penelitian 149
3.2 Lokasi Penelitian 149

3.2.1 Profil Perusahaan 149
3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan 150
3.2.3 Struktur Perusahaan 150
3.3 Populasi dan Sampel 151
3.3.1 Populasi 151
3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel 152
3.3.3 Sampel Penelitian 152
3.4 Identifikasi Variabel Penelitian 153
3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel 155
3.5.1 Kinerja Karyawan (Y) 155
3.5.2 Kepemimpinan Transformasional 156
3.5.3 Pelatihan 158
3.5.4 Kepuasan Kerja 160
3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data 163
3.6.1 Jenis Data 163
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data 164
3.7 Uji Instrumen Penelitian 166
3.7.1 Uji Validitas 166
3.7.2 Uji Reliabilitas 167
3.8 Metode Analisis Data 168
3.8.1 Uji Asumsi Klasik 168
3.8.2 Analisis Regresi Linear 169

3.8.3 Uji Hipotesis 171
3.8.4 Analisis Jalur 173
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 175
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas 175
4.1.1 Hasil Uji Validitas 175
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas 179
4.2 Analisis Deskriptif 180
4.2.1 Karakteristik Responden 180
4.2.2 Rekapitulasi Karakteristik Responden dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi 192
4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 194
4.3 Uji Asumsi Klasik 210
4.3.1 Uji Heteroskedastisitas 210
4.3.2 Uji Multikolinearitas 211
4.3.3 Uji Normalitas 211
4.3.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik 212
4.4 Analisis Regresi Linear Berganda 213
4.4.3 Regresi Linear Sederhana 219
4.5 Uji Hipotesis 221
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan 221
4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja 224

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 226
4.6 Pembahasan 242
1. Data Deskriptif 242
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan 245
3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan 253
4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja 258
5. Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja 261
6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 266
7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 269
8. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 274
4.7 Pembahasan Umum 278
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 283
5.1 Kesimpulan 283
5.2 Saran 284
5.3 Keterbatasan Penelitian 284
LAMPIRAN 294

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian 147
Gambar 3.1 Struktur Perusahaan 151
Gambar 3.2 Uji Sobel 174
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 181
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 183
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 185
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan 187
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja 189
Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan 191
Gambar 4.7 Rekapitulasi Responden Penelitian dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi 193
Gambar 4.8 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional 197
Gambar 4.9 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Pelatihan 200
Gambar 4.10 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kinerja Karyawan 203
Gambar 4. 11 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kepuasan Kerja 207
Gambar 4.12 Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden 209
Gambar 4.13 Analisis Jalur Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) 231
Gambar 4.14 Analisis Jalur Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) 238

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan 53
Tabel 2. 2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan 64
Tabel 2. 3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja 74
Tabel 2. 4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja 84
Tabel 2. 5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 94
Tabel 2. 6 Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 105
Tabel 2. 7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 115
Tabel 2. 8 Teori Rujukan Penelitian Terdahulu Kinerja Karyawan 124
Tabel 2.9 Teori Rujukan Penelitian Terdahulu Kepemimpinan Transformasional 128
Tabel 2. 10 Teori Rujukan Penelitian Terdahulu Pelatihan 130
Tabel 2. 11 Teori Rujukan Kepuasan Karyawan 133
Tabel 4. 1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel 176
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) . 176
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X_2) 177
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y) 178
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z) 178
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas 180
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 181
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 182
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 184
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan 186

Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja 188
Tabel 4.12 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan 190
Tabel 4.13 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi 192
Tabel 4.14 Kategori Kelas Interval 194
Tabel 4.15 Distribusi Jawaban Responden terkait Kepemimpinan Transformasional 195
Tabel 4.16 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepemimpinan Transformasional 196
Tabel 4.17 Distribusi Jawaban Responden terkait Pelatihan 198
Tabel 4. 18 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Pelatihan 199
Tabel 4.19 Distribusi Jawaban Responden terkait Kinerja Karyawan 201
Tabel 4.20 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kinerja Karyawan 203
Tabel 4.21 Distribusi Jawaban Responden terkait Kepuasan Kerja 204
Tabel 4.22 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepuasan Kerja 206
Tabel 4.23 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian 208
Tabel 4.24 Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden 208
Tabel 4. 25 Hasil Uji Heteroskedastisitas 210
Tabel 4.26 Hasil Uji Multikolinearitas 211
Tabel 4.27 Hasil Uji Normalitas 212
Tabel 4.28 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik 213
Tabel 4.29 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I 214
Tabel 4.30 Koefisien Determinasi Regresi Linear Berganda 215
Tabel 4.31 Hasil Uji Regresi Linear Berganda II 216
Tabel 4.32 Hasil Koefisien Determinasi Berganda terhadap Kepuasan Kerja 218
Tabel 4.33 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana 219

Tabel 4.34 Hasil Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 221
Tabel 4.35 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I 222
Tabel 4. 36 Hasil Uji Regresi Linear Berganda II 224
Tabel 4.37 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana 226
Tabel 4.38 Hasil Regresi X_1 terhadap Z 228
Tabel 4.39 Hasil Regresi X_1 dan Z terhadap Y 229
Tabel 4.40 Model Summary I 232
Tabel 4.41 Model Summary II 232
Tabel 4.42 Hasil Regresi X_2 terhadap Z 236
Tabel 4.43 Hasil Regresi X_2 dan Z terhadap Y 237
Tabel 4.44 Model Summary I 239
Tabel 4.45 Model Summary II 239
Tabel 4.46 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis 241

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian 295
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah 301
Lampiran 3 Uji Validitas 313
Lampiran 4 Uji Reliabilitas 317
Lampiran 5 Analisis Deskriptif 318
Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik 320
Lampiran 7 Hasil Uji Regresi 321
Lampiran 8 Surat Keterangan Penelitian 326
Lampiran 9 Dokumentasi PT. XYZ 327
Lampiran 10 Biodata Peneliti 328

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran penting kemajuan dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan terutama pada industri manufaktur seperti PT. XYZ yang bergerak di bidang tekstil (*garment*). Divisi *sewing* termasuk pada bagian inti dari proses produksi dalam memastikan hasil akhir produk untuk memenuhi standar kualitas dan kuantitas yang ditetapkan oleh perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang baik dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Sementara pelatihan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan karyawan khususnya pada bagian *sewing* untuk menjaga kualitas hasil jahitan serta memenuhi tuntutan konsumen. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dalam divisi *sewing,* kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, pelatihan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja khususnya pada bagian *sewing*.

Kinerja Karyawan merupakan suatu ukuran kemajuan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2013) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan menurut Hasibuan (2014) kinerja karyawan adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2006) kinerja merujuk pada sejauh mana mereka dapat memberikan kontribusi pada organisasi. Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kegiatan manajer untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan dapat berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Bass & Riggio (2006) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang melibatkan karyawan agar berkomitmen untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan bersama-sama, menantang mereka agar dapat memecahkan suatu masalah secara inovatif dan solutif, mengembangkan potensi, dan kapasitas kepemimpinan melalui pembinaan, pendampingan, dan dukungan. Menurut Burns dalam Juhro (1978) kepemimpinan transformasional merupakan sebagai bentuk proses dari para pemimpin dan para karyawan untuk memberikan peningkatan

moralitas dan motivasi yang tinggi. Sementara menurut Robbins and Judge (2008), menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan juga memiliki pengaruh yang besar terhadap para pengikutnya. Dapat disimpulkan dari ketiga pengertian menurut para ahli, kepemimpinan transformasional adalah keterlibatan pemimpin dalam menginspirasi atau melibatkan karyawan dalam mewujudkan visi dan tujuan perusahaan.

Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2016:44) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Bohlader & Snell (2013) menyatakan bahwa pelatihan merupakan segala usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong pembelajaran anggota perusahaannya. Sedangkan menurut Bangun (2012) pelatihan adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. dalam pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan efektif sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja, sehingga kepuasan kerja tidak dapat dilihat namun bisa dirasakan dan akan tercermin dalam sikap seperti semakin loyal pada organisasi, bekerja dengan maksimal, dan mematuhi peraturan yang dibuat dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2013) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan menurut Rivai (2004) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan aspek penting dari diri karyawan dalam bekerja keras untuk menyelesaikan tugasnya semaksimal mungkin serta mendapatkan hasil yang baik.

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut ditemukan dalam penelitian terdahulu oleh Hilton *et al.* (2021), Silaban *et al.* (2023), Saiin *et al.* (2023), Gunawan *et al.* (2022), Iryani (2022), Sriastuti & Suryadi (2023) yang menjelaskan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Isrokdin *et al.* (2022), Meiryani *et al.* (2022), Sitorus (2021) yang

menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini ingin membuktikan apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut ditemukan dalam penelitian terdahulu oleh Novita *et al.* (2023), Putri *et al.* (2021), Rochman *et al.* (2023), Febriyarso *et al*. (2021), Sitorus (2021) yang menjelaskan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiawan *et al.* (2021), Libani *et al*. (2022) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan negative terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini ingin membuktikan apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja. Hal tersebut ditemukan dalam penelitian terdahulu oleh Sulistyawati *et al*. (2022), Sriyani *et al.* (2023), Utami *et al.* (2023), Hayati *et al.* (2021) yang menjelaskan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan menurut Rezeki (2023), Rezeki (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Dari beberapa penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan negative terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini ingin membuktikan apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja. Hal tersebut ditemukan dalam penelitian terdahulu oleh Supatmi *et al.* (2021), Zahri *et al.* (2022), Prada *et al.* (2023), Lestari *et al.* (2023), Efendi & Winenriandhika (2021) yang menjelaskan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan menurut Amar *et al.* (2021) yang menghasilkan pengaruh negative terhadap kepuasan kerja. Dari beberapa penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan negative terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini ingin membuktikan apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut ditemukan dalam penelitian terdahulu oleh Pratiwi & Fatoni (2023), Bakara (2023), Laily *et al.* (2023), Nurhasanah *et al.* (2022), Aniversari (2022) yang menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Sedangkan menurut Rohimah *et al.* (2023), Yusuf (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan negative terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini ingin membuktikan apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal tersebut ditemukan dalam penelitian terdahulu oleh Hilmawan (2021), Wibisono *et al.* (2022), Sumarno *et al.* (2022), Mashudi *et al.* (2021), Verameta *et al.* (2021) yang menjelaskan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Yusuf *et al.* (2021), Ainan *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dari hasil penelitian tersebut peneliti ingin membuktikan apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal tersebut ditemukan dalam penelitian terdahulu oleh Astuti *et al.* (2022), Lestari *et al.* (2022), Nurwasilah *et al*. (2023), Prayatni *et al.* (2022) yang menjelaskan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan menurut Prasetya *et al*. (2020), Aturrohma *et al*. (2022) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dari hasil penelitian tersebut peneliti ingin membuktikan apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini nantinya akan ditujukan kepada karyawan PT. XYZ bagian *sewing*. PT. XYZ merupakan perusahaan manufaktur produsen kaos. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan jawaban adanya pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* karyawan PT. XYZ bagian *sewing*.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?

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

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

   Diharapkan adanya pengetahuan yang diberikan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perusahaan yang diteliti.

2. Bagi Penulis

   Dengan adanya penelitian yang dilakukan ini, dapat menjadikan peluang bagi penulis untuk belajar menghasilkan karya ilmiah. Selain itu,

manfaat lain yang bila didapat adalah peneliti juga dapat mempelajari pengetahuan baru dan menyelesaikan masalah terkait dengan penelitian.

3. Bagi Pihak Lain

   Hasil dari penelitian yang telah dilakukan, diharapkan dapat dimanfaatkan dan dijadikan sebagai referensi, tambahan serta pertimbangan untuk mengembangkan topik sejenis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aset penting yang harus dimiliki oleh organisasi dalam berjalannya operasional perusahaan untuk mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia menurut Bohlader dan Snell (2010) adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana memberdayakan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan sebuah imbalan kepada mereka atas usaha dalam bekerja.

Menurut Hasibuan (2021) menjelaskan 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. Sedangkan menurut Kasmir (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekruitmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Selain itu, menurut Desler (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan

mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan oleh karyawan untuk membantu berjalannya organisasi serta mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bangun (2012) sumber daya manusia memiliki 5 fungsi, yaitu:

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

    a. Analisis pekerjaan
       Analisis pekerjaan merupakan aktifitas yang dilakukan untuk memperoleh informasi tentang suatu pekerjaan. Proses sistematis penentuan tugas dan tanggung jawab serta keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.
    b. Perencanaan sumber daya manusia
       Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses secara sistematis untuk menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan dengan ketersediaan sumber daya manusia baik yang bersumber dari luar atau dari dalam organisasi pada suatu periode tertentu.
    c. *Recruitment*
       Recruitment adalah kegiatan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam menganalisis kekosongan pada posisi tertentu dalam organisasi.
    d. Seleksi sumber daya manusia
       Kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh kualitas tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Seleksi dilakukan untuk

memilih calon tenaga kerja yang sesuai pada posisi tertentu dalam organisasi.

e. Penempatan sumber daya manusia
   Kepuasan kerja akan tercapai apabila penempatan mereka sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

   a. Perencanaan Karir
      Perencanaan karir merupakan serangkaian kerja yang akan dilakukan seseorang dalam hidupnya untuk mencapai sasaran karir yang ingin dicapai.
   b. Pengembangan karir
      Pengembangan karir adalah berbagai pendekatan yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan seseorang atas suatu pekerjaan sehingga mempermudah seseorang untuk mencapai sasaran karir.
   c. Pengembangan organisasi
      Pengembangan organisasi adalah proses perubahan yang terencana dengan melakukan perubahan-perubahan pada sistem dan struktur organisasi.
   d. Manajemen dan penilaian kerja
      Manajemen kerja adalah serangkaian dari berbagai aktivitas organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas individu dan kelompok dalam organisasi. Sedangkan penilaian kerja adalah proses dalam menilai hasil kerja individu dan kelompok dalam organisasi.

3. Pemberian kompensasi

   a. Kompensasi finansial

      Kompensasi finansial adalah jasa-jasa yang disumbangkan karyawan atas pekerjaannya dihargai dalam bentuk uang, baik secara langsung maupun tidak langsung.

   b. Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi seseorang akan memperoleh kepuasan dari pekerjaan dan lingkungan organisasinya.

4. Pengintegrasian
    a. Motivasi kerja

        Motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

    b. Kepuasan kerja

        Kepuasan kerja merupakan cara karyawan untuk merasakan pekerjaannya.

    c. Kepemimpinan

        Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai sasaran. Kepemimpinan menyangkut penanganan dan pengelolaan sumber daya organisasi secara tepat untuk memperoleh hasil yang diinginkan.

5. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia
    a. Komunikasi kerja

        Komunikasi kerja merupakan pemindahan informasi dari seseorang kepada orang lain agar suatu pekerjaan dapat dipahami secara lebih jelas.

b. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja merupakan upaya melindungi para karyawan dari luka-luka akibat kecelakaan yang disebabkan oleh pekerjaan. Sedangkan, kesehatan kerja merupakan bebasnya seorang karyawan dari gangguan penyakit akibat pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2021) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain:

1. Perencanaan
   Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian
   Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. Pengarahan
   Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian
   Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan
   Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan
   Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi
   Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian
   Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan
   Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan
    Kedisiplinan adalah fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
11. Pemberhentian
    Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Menurut Desler (2010) menjelaskan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial

   a. Perencanaan
      Perencanaan yang harus perusahaan terapkan terlebih dahulu mengenai pencapaian tujuan. Sebagai manager sumber daya manusia proses perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program yang akan membantu tujuan perusahaan.
   b. Pengorganisasian
      Pada proses pengorganisasian dapat dilakukan dengan membagikan tugas antara pekerjaan pengelompokan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat terwujud sesuai yang ditetapkan.
   c. Pengarahan
      Pada proses pengarahan yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan menunjukkan dan memberitahu apa kesalahan karyawan, melatih berfikir sebagai bentuk rangsangan, pemberian

reward and punishment kepada karyawan sebagai timbal balik dari kinerja mereka.

d. Pengendalian
   Pengendalian dilakukan oleh manajer dengan dilakukannya penelitian, pengamatan, dan penilaian dalam pelaksanaan kegiatan organisasi yang sudah atau sedang dijalani.

2. Fungsi Operasional

   a. Pengadaan
      Pengandaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
   b. Pengembangan
      Pengembangan merupakan proses peningkatan kemampuan yaitu keterampilan teknis, teoristik, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
   c. Kompensasi
      Kompensasi dilakukan dengan memberikan balas jasa langsung dan tidak langsung yang dapat berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
   d. Integrasi
      Integrase diperlukan karena untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang menguntungkan bagi perusahaan, pekerja, dan internal maupun eksternal perusahaan.
   e. Pemeliharaan
      Pemeliharaan menekankan cara mengelola karyawan yang membuat mereka tidak asing dan kompeten melakukan pekerjaan dengan serius didalam perusahaan dan dapat dilakukan dengan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka dapat bekerja sama dengan baik.
   f. Kedisiplinan
      Kedisiplinan dilakukan dengan adanya kemauan untuk mematuhi tata tertib perusahaan dan aturan bersosial. Dengan adanya kedisiplinan yang baik dalam diri karyawan, maka akan tercapai tujuan perusahaan yang baik.
   g. Pemberhentian
      Pemberhentian yaitu pemutusan hubungan kerja seorang dalam perusahaan seperti pensiun, memberhentikan kerja sementara, memberhentikan secara hormat, pemecatan, dan pembaruan tenaga kerja.

Sedangkan menurut Kasmir (2016), fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Analisis jabatan (*Job analysis*)
2. Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Planning*)
3. Penarikan pegawai (*Recruitment*)
4. Seleksi (*Selection*)
5. Pelatihan dan pengembangan (*Training and development*)
6. Evaluasi kinerja (*Performance evaluation*)
7. Kompensasi (*Compensation*)
8. Jenjang karier (*Career path*)
9. Keselamatan dan kesehatan (*Safety and health*)
10. Hubungan industrial (*Industrial relation*)
11. Pemutusan hubungan kerja (*Separation*)

Dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi tersebut merupakan cara perusahaan mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Sumber Daya Manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas serta mendukung kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Cushway dalam Sutrisno (2009) manajemen sumber daya manusia memiliki 7 tujuan yaitu:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara illegal.
2. Melakukan implementasi dan menjaga seluruh kebijakan serta prosedur Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuan perusahaan.

3. Mengembangkan strategi dan organisasi terutama yang berkaitan dengan implikasi Sumber Daya Manusia.
4. Memberikan dukungan yang akan membantu manajer lini untuk mencapai tujuannya.
5. Mengelola situasi sulit dan krisis dalam hubungan karyawan agar tidak mengganggu pencapaian tujuan organisasi.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pengelola nilai-nilai organisasi dalam manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Rachmawati (2008) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi menjadi 4 yaitu:

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

Menurut Simamora (2004) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi menjadi empat tujuan, yaitu:

1. Tujuan kemasyarakatan/sosial
2. Tujuan Organisasional
3. Tujuan fungsional
4. Tujuan pribadi

Pada setiap perusahaan pasalnya memiliki tujuan manajemen Sumber Daya Manusia yang berbeda. Namun tujuan utama dari setiap perusahaan yaitu mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan dengan efektif.

2.1.1.4 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan pendekatan strategis untuk mengelola karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Rivai (2019) terdapat 5 pendekatan manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu:

1. Pendekatan strategis
   Manajemen sumber daya manusia harus ikut serta dalam keberhasilan strategis perusahaan. Jika aktivitas manajer dan sumber daya manusia dapat mencapai sasaran strategis maka sumber daya tidak digunakan secraa efektif.
2. Pendekatan Sumber Daya Manusia
   Pendekatan sumber daya manusia tidak mengabaikan martabat manusia dan kepentingan sumber daya manusia.
3. Pendekatan manajemen
   Manajemen sumber daya manusia menjadi tanggung jawab setiap manajer. Departemen sumber daya manusia melayani manajer dan karyawan melalui keahliannya.
4. Pendekatan sistem
   Sumber daya manusia harus menilai kontribusi yang karyawan berikan terhadap produktivitas perusahaan.
5. Pendekatan proaktif
   Manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kontribusi karyawan dan organisasi dengan mencegah berbagai masalah.

Menurut Yani (2012) pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Pendekatan Sumber Daya Manusia
   Pendekatan sumber daya manusia menekankan pada pengelolaan dan pendayagunaan yang memperhatikan hak asasi manusia.
2. Pendekatan manajerial
   Pendekatan manajerial menekankan pada tanggung jawab menyediakan dan melayani kebutuhan sumber daya manusia pada departemen lain.
3. Pendekatan sistem
   Pendekatan sistem menekankan pada tanggung jawab subsistem dalam organisasi.
4. Pendekatan proaktif

Pendekatan proaktif menekankan pada kontribusi terhadap karyawan, manajer, dan organisasi dalam memberikan pemecahan masalah.

Sedangkan menurut Hasibuan (2021) terdapat tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Pendekatan mekanis

   Mekanisasi (otomatisasi) adalah pengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Pendekatan mekanis ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin.

2. Pendekatan paternalis

   Pada pendekatan paternalis (*paternalistic approach*) manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Pendekatan ini mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas sehingga produktivitas kerjanya menurun.

3. Pendekatan sistem sosial

   Pendekatan sistem sosial memandang bahwa organisasi/perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan menurut Hasibuan (2014) kinerja karyawan adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2006) kinerja merujuk pada sejauh mana mereka dapat memberikan kontribusi pada organisasi.

Berdasarkan penelitian para ahli, maka dapat disimpulkan kinerja karyawan yaitu hasil kerja dari karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai macam faktor baik itu berasal dari internal maupun faktor eksternal. Menurut Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang memengaruhi kinerja karyawan diantarannya:

1. Kemampuan

Manusia memiliki kemampuan yaitu kemampuan *reality*, adalah penggabungan antara pengetahuan dan keterampilan. Untuk mencapai kinerja yang baik karyawan harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaannya.

2. Motivasi

Karyawan memiliki motivasi yang beragam untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi terbentuk karena adanya dorongan dan sikap individu dalam menghadapi situasi kerja.

Menurut Luthans (2006) terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya:

1. Menjadikan pekerjaan sebagai hal yang menyenangkan.
2. Mendapatkan gaji dan kesempatan promosi secara adil.
3. Menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat serta keahliannya.
4. Mendesain pekerjaan menjadi menarik dan menyenangkan.

Sedangkan menurut Mathis and Jackson (2002) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Individu tenaga kerja kemampuan mereka
   Seorang karyawan diberikan suatu pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang mereka miliki.
2. Motivasi
   Motivasi merupakan suatu dorongan dan semangat yang diberikan oleh perusahaan ataupun diri sendiri untuk menambah gairah kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Dukungan yang diterima

Pemberian dukungan dari perusahaan baik berupa sarana penunjang kerja, pelatihan, atau penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
   Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang sudah sesuai dengan kemampuan mereka dalam bekerja membuat karyawan menjadi semangat dan akan meningkat dalam kinerja karyawan.
5. Hubungan dengan organisasi
   Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi akan membuat suasana yang menyenangkan dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah disebutkan diatas, organisasi lebih mementingkan karyawan yang sesuai dengan kemampuannya sehingga kinerja dari karyawan yang sesuai dapat mencapai keberhasilan suatu organisasi.

2.1.2.3 Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2009) terdapat lima manfaat kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
4. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
5. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik sumber daya manusia berfungsi.

Sementara menurut Rachmawati (2008) manfaat kinerja karyawan adalah:

1. Meningkatkan prestasi karyawan
   Dari hasil kerja karyawan dapat diketahui masalah dan produktivitas dalam bekerja, sehingga karyawan dapat memperbaiki atau meningkatkan prestasi setelah mengetahui hasil atau umpan balik dari adanya suatu evaluasi.
2. Standar kompensasi yang layak
   Dari hasil evaluasi manajer, dapat diketahui berapa upah atau kompensasi layak yang harus diberikan kepada karyawan.
3. Penempatan karyawan
   Pada periode tertentu, karyawan akan mengalami promosi, mutasi, transfer, dan demosi. Oleh karena itu, manajer dapat melihat hasil prestasi karyawan dalam sebuah evaluasi yang sudah dilakukan sehingga dapat meminimalisir risiko kesalahan dalam penempatan karyawan
4. Pelatihan dan pengembangan
   Hasil evaluasi dapat dilihat sehingga dapat diketahui apakah karyawan memerlukan pelatihan dan pengembangan atau tidak.
5. Jenjang karir
   Manajer perusahaan dapat menyusun jenjang karir karyawan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan karyawan.
6. Penataan staf
   Hasil prestasi yang baik atau buruk mencerminkan bagaimana manajer mengatur pembagian SDM di dalam organisasi.
7. Minimnya data informasi
   Informasi yang akurat sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mengambil keputusan dalam menempatkan karyawan, promosi, mutasi, transfer, demosi, kebutuhan program pelatihan dan pengembangan, jenjang karir, dan komponen lain.
8. Kesalahan desain pekerjaan
   Apabila hasil evaluasi buruk, maka terdapat kesalahan dalam deskripsi desain pekerjaan yang tidak atau kurang cocok pada karyawan tersebut.
9. Peluang kerja yang adil
   Peluang kerja yang sama dan adil bisa didapatkan apabila manajer melihat hasil evaluasi dan mempertimbangkan kesempatan pekerjaan yang layak dan menantang bagi karyawan yang menunjukkan prestasi yang bagus.
10. Tantangan eksternal
    Penilaian prestasi kerja bergantung dari faktor lain seperti kepentingan pribadi, kondisi finansial, kondisi kerja, keluarga, kesehatan karyawan, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) kegunaan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian, dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan sangat mempengaruhi kesuksesan sebuah perusahaan. dari kinerja karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya, perusahaan dapat menilai dan mengidentifikasi kinerja karyawan.

2.1.2.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017), menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan
   Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya karyawan kerjakan.
2. Kuantitas kerja
   Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas
   Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab
   Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Sedangkan indikator kerja menurut Mathis and Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas dari hasil merupakan jumlah yang dihasilkan pada saat melakukan pekerjaan.
2. Kualitas waktu dari hasil kualitas yang dihasilkan oleh karyawan saat melaksanakan pekerjaannya.
3. Ketepatan waktu merupakan hasil dari kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Kehadiran merupakan keyakinan karyawan yang hadir tepat waktu di perusahaan.
5. Kemampuan bekerjasama merupakan kemampuan dari karyawan untuk dapat bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan tugasnya.

Menurut Robbins (2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk menguku kinerja karyawan:

1. Kualitas kerja
   Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya.
2. Kuantitas
   Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. Misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.
3. Ketepatan waktu
   Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja

karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

4. Efektivitas
   Efektivitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian
   Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektivitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya, karyawan yang mandiri yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Dari indikator di atas, peneliti menggunakan indikator dari Mathis & Jackson (2006) yaitu *quality, quantity, reliability, attendance*.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

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

Menurut Burns (1978) kepemimpinan transformasional merupakan sebagai bentuk proses dari para pemimpin dan para karyawan untuk memberikan peningkatan moralitas dan motivasi yang tinggi. Robbins and Judge (2008) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan juga memiliki pengaruh yang besar terhadap para pengikutnya.

Berdasarkan pengertian para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus untuk mencapai tujuan perusahaan tetapi fokus pada pengembangan individu. Kepemimpinan yang baik mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melakukan kativitas dan tanggung jawab mereka dalam melakukan pekerjaan. Pemimpin transformasional yang melibatkan karyawan akan mendorong motivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik untuk tujuan perusahaan.

2.1.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Avolio *et al*. (2004) karakteristik kepemimpinan transformasional antara lain:

1. *Charismatic influence*

Pemimpin transformasional harus berkharisma dan mampu "menyihir" bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Charisma ditunjukan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi pada organisasi, mempunyai pendirian kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang diambil, serta menghargai bawahan. Pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dihargai, dikagumi dan diikuti oleh bawahannya.

2. *Inspirational motivation*
   Pemimpin mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar. Pemimpin dengan karakter seperti ini mampu membangkitkan optimism dan antusias yang tinggi. Pemimpin transformasional memberikan inspirasi dan motivasi terhadap para bawahannya.
3. *Intellectual stimulation*
   Pemimpin transformasional mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahannya dengan cermat dan rasional. Pemimpin mendorong bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Jadi pemimpin transformasional mampu mendorong bawahan untuk kreatif dan inovatif.
4. *Individualized consideration*
   Seorang pemimpin mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Pemimpin transformasional mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih karyawan. Pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan bawahannya. Pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan dan memperhatikan keinginan bawahan

Menurut Luthans (2006) karakteristik kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Pemimpin percaya kepada orang
2. Pemimpin adalah pembelajaran seumur hidup
3. Pemimpin mengidentifikasi diri mereka sebagai agen perubahan
4. Pemimpin adalah visioner
5. Pemimpin didasarkan pada nilai-nilai

6. Pemimpin memiliki kemampuan mengatasi ambiguitas, ketidakpastian dan kompleksitas
7. Pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan risiko.

Sedangkan menurut Bass (1999) karakteristik kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. *Idealized Influence*
   Pada pengaruh ideal (*Idealized Influence*) pemimpin mampu memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Bawahan memiliki keyakinan bahwa pemimpin memiliki kharismatik, keyakinan mendalam, serta mempercayai kapasitas pemimpin dalam mengatasi masalah.
2. *Individualized Consideration*
   Pemimpin memberikan perhatian pribadi dan memperlakukan masing-masing bawahan secara individu yang memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda-beda. Pemimpin melatih, memberi saran, mendampingi dan menumbuhkan peluang kepada masing-masing bawahannya.
3. *Intellectual Stimulation*
   Pemimpin mampu meningkatkan kecerdasan bawahannya dalam meningkatkan kreativitas, inovasi, serta pemecahan masalah secara cermat.
4. *Inspirational Motivation*
   Pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dan menggunakan symbol-simbol dalam arti untuk menginspirasi bawahan dalam mencapai tujuan bagi organisasi.

Secara keseluruhan, karakteristik kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi, memotivasi, menginspirasi bawahan, mendukung perkembangan individu, mendorong inovasi, kreativitas dan perubahan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Berikut merupakan indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini. Menurut Bass & Riggio (2006) indikator kepemimpinan transformasional antara lain:

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)
   Perilaku pada pemimpin transformasional memungkinkan mereka menjadi teladan bagi para pengikutnya. Pemimpin seperti ini biasanya dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh bawahannya. Pemimpin dengan pengaruh ideal yang tinggi bersedia untuk mengambil risiko dan konsisten.
2. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional)
   Pemimpin transformasional mampu memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang disekitarnya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaan bawahannya. Pemimpin melibatkan bawahannya untuk membayangkan keadaan masa depan yang menarik dan membuat kommunikasi yang jelas mengenai harapan yang ingin dipenuhi oleh bawahannya serta menunjukkan komitmen unyuk tujuan dan visi bersama.
3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)
   Pemimpin transformasional membuat upaya pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi-asumsi pembingkaian ulang masalah dan mendekati situasi lama dengan cara yang baru. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru dan gagasan mereka.
4. *Individual consideration* (pertimbangan individu)
   Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing pengikutnya untuk mencapai prestasi serta pertumbuhan dengan peran sebagai pelatih atau mentor. Pemimpin memperlakukan setiap bawwahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan dan keinginannya masing-masing.

Menurut Robbins & Judge (2013) indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Pengaruh ideal

Pada pengaruh ideal, pemimpin transformasional memiliki kemampuan atau perilaku dalam berbagi visi dan misi sehingga membangun kepercayaan untuk para anggotanya. Pengikut akan memiliki rasa bangga dan hormat terhadap pemimpinnya, selain itu mereka mempercayai pemimpin sebagai seseorang yang memiliki kapasitas untuk memecahkan masalah.

2. Pertimbangan individual
   Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai individu yang berbeda antara satu sama lain. Pemimpin akan menilai, mendampingi, dan menumbuhkan peluang untuk bawahannya. Pemimpin akan melihat setiap pengikutnya dengan cara yang berbeda dan mengenali mereka serta memperlakukan mereka dengan kemampuan, kebutuhan dan aspirasi yang berbeda. Pemimpin juga akan memberikan pelatihan serta saran yang berbeda antara satu sama lain.
3. Motivasi inspiratif
   Motivasi inspiratif merupakan perilaku atau kemampuan seorang pemimpin untuk mengkomunikasikan harapan dan menyampaikan visi bersama dengan cara menarik kepada semua orang yang dipimpinnya. Pemimpin menggunakan symbol-simbol yang menarik supaya bawahannya terinspirasi dalam melakukan pencapaian atau tujuan organisasi sehingga organisasi dapat mengalami kemajuan.
4. Stimulasi intelektual
   Stimulasi intelektual merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk meningkatkan kecerdasan, kreativitas, dan inovasi untuk para pengikutnya.

Menurut Luthans (2006) kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator sebagai berikut:

1. *Charisma*
   Charisma (karisma) mencakup penyampaian tentang visi dan misi, menanamkan rasa bangga serta memperoleh rasa hormat dan kepercayaan.
2. *Inspiration*
   Inspirasi (*inspiration*) yaitu pemimpin menyampaikan harapan yang tinggi, pemimpin menggunakan symbol-simbol untuk

memfokuskan upaya, serta mengungkapkan tujuan yang penting dengan cara yang sederhana.

3. *Intellectual consideration*
   Pertimbangan individu (*intellectual consideration*) mencakup pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih serta memberi nasehat.
4. *Intellectual stimulation*
   Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*) mencakup pemimpin yang meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan memecahkan masalah secara hati-hati.

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

2.1.4 Pelatihan

2.1.4.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2016) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai *non* manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Bohlader & Snell (2013) menyatakan bahwa pelatihan merupakan segala usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong pembelajaran anggota perusahaannya.

Sedangkan menurut Bangun (2012) pelatihan adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian

tujuan perusahaan. dalam pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian merupakan suatu proses untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan efektif sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan terbagi menjadi 9 yaitu:

1. Meningkatkan kesadaran dan ideology.
2. Meningkatkan produktivitas tenaga kerja.
3. Meningkatkan kualitas pekerjaan.
4. Peningkatan akurasi perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan motivasi agar karyawan dapat bekerja dengan baik.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan pelatihan dan pengembangan karyawan.

Menurut Handoko (1987) tujuan pelatihan yaitu:

1. Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "*Gap"* antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Noe (2003) pelatihan memiliki beberapa tujuan diantaranya:

1. Memberikan pengetahuan, sikap dan keterampilan tentang pekerjaan.
2. Menambah wawasan suatu pekerjaan.
3. Menghasilkan efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
4. Memberikan kepuasan terhadap pekerjaan.
5. Memberikan kesadaran terhadap kesempatan untuk mencapai kemajuan.
6. Menambah tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan mengadakan adanya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawannya sehingga dapat memenuhi tujuan perusahaan secara efektif.

2.1.4.3 Indikator Pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam teori Mangkunegara (2013):

1. Tujuan dan sasaran pelatihan jelas dan dapat diukur.
2. Pelatih (*trainers*) memiliki kualifikasi yang memadai.
3. Materi pelatihan disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai.
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan peserta.
5. Peserta pelatihan (*trainee*) sudah memenuhi persyaratan untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan.

Menurut Noe *et al.* (2011) indikator pelatihan terdiri dari empat yaitu:

1. *Knowledge* (Pengetahuan)
   Pelatihan yang diadakan oleh perusahaan dapat secara tidak langsung menguji seberapa besar pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan.
2. *Skills* (Keterampilan)
   Keterampilan sangat diperlukan dalam perusahaan. Dengan adanya keterampilan, dapat menjadi jalan perusahaan untuk mencapai tujuan.
3. *Abilities* (Kemampuan)

Kemampuan karyawan perlu dilatih karena akan mempengaruhi kinerja yang mereka berikan untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan.

4. *Behaviors* (Perilaku)
   Perilaku mencerminkan apakah terdapat perubahan yang didapatkan ketika sudah mendapatkan pelatihan.

Sedangkan indikator pelatihan menurut Rivai & Sagala (2009) adalah:

1. Materi pelatihan
   Materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan pelatihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.
2. Metode pelatihan
   Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukan metode atau cara penyajian yang paling cepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan didasarkan atas materi yang akan disajikan.
3. Pelatih (Instruktur)
   Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.
4. Peserta pelatihan
   Peserta tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai.
5. Sarana pelatihan
   Sarana pendukung evaluasi penelitian dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai.

Pada pelatihan ini, peneliti menggunakan indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013) yang terdiri dari *training goals & objectives, trainer qualification, training material, training method, trainees.*

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dalam Busro (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan terkait sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi hal-hal yang mereka anggap penting. Sementara menurut Mangkunegara (2013) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut Noe (2011) kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dipegang oleh individu terhadap pekerjaan mereka.

2.1.5.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai keahlian.
3. Berat ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang mendukung.
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Rivai (2004) yaitu:

1. Gaya kepemimpinan.
2. Produktivitas kerja.
3. Perilaku.
4. *Locus of control.*
5. Pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Sedangkan menurut Herzberg dalam Busro (2018) faktor-faktor kepuasan kerja diantaranya:

1. Faktor psikologis
   Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, dengan dimensi:
   a. Minat.
   b. Ketentraman dalam bekerja.
   c. Sikap terhadap kerja
   d. Bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial
   Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, dengan dimensi:
   a. Interaksi sesame karyawan.
   b. Interaksi dengan atasan.
   c. Interaksi dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik
   Faktor yang berhubungan dengan kondisi disik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, dengan dimensi:
   a. Jenis pekerjaan
   b. Pengaturan waktu dan waktu istirahat.
   c. Perlengkapan kerja.
   d. Keadaan ruangan, suhu, penerangan pertukaran udara.
   e. Kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial
   Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, dengan dimensi:
   a. Sistem dan besarnya gaji.
   b. Jaminan sosial.
   c. Berbagai tunjangan/fasilitas yang diberikan.
   d. Promosi dan sebagainya.

Berdasarkan faktor-faktor di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan mencakup banyak aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja suatu karyawan di dalam organisasinya.

2.1.5.3 Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat lima dimensi menurut Luthans (2006) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri
   Dalam hal ini, pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.
2. Gaji
   Gaji adalah sejumlah upah yang diterima dan tingkat ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas disbanding orang lain dalam organisasi. Gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan untuk tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. benefit (gaji) tambahan juga penting, tapi tidak begitu berpengaruh.
3. Promosi
   Kesempatan promosi merupakan suatu kesempatan untuk maju dalam organisasi. Dengan strategi perataan organisasi dan pemberian wewenang, proosi dalam pengertian tradisional, yang berarti menapaki tangga kesuksesan dalam perusahaan.
4. Pengawasan
   Pengawasan merupakan kemampuan penyelia (pemimpin) untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pada saat ini, dapat dikatakan bahwa terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dimensi pertama berpusat pada

karyawan, diukur menurut tingkat ketika penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi kedua adalah partisipasi atau pengaruh, karyawan berkemungkinan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kepuasan mereka.

5. Rekan kerja
   Merupakan tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat dapat menjadi pendukungan, pemberi kenyamanan, penasihat, dan pemberi bantuan pada anggota individu.

Menurut Rivai (2004) indikator kepuasan kerja meliputi:

1. Isi pekerjaan, deskripsi pekerjaan actual dan manajemen pekerjaan.
2. Pengawasan.
3. Organisasi dan manajemen.
4. Peluang promosi.
5. Tunjangan finansial seperti gaji dan insentif.
6. Kolega.
7. Kondisi kerja.

Sementara menurut Robbins (2003) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja antara lain:

1. Pekerjaan yang menantang.
2. Karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan karyawan kesempatan untuk memanfaatkan keterampilan dan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas yang bervariasi, kebebasan dan diberikan penilaian terhadap kinerja karyawan.
3. Memberikan penghargaan yang sesuai.
4. Memberlakukan sistem gaji dan kebijakan promosi yang adil, tidak membingungkan, dan sesuai dengan yang diharapkan karyawan.
5. Kondisi kerja yang layak.
6. Karyawan merasa senang bila bekerja di lingkungan yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan yang rendah.
7. Rekan kerja yang mendukung.

8. Memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dari indikator-indikator diatas, peneliti menggunakan indikator dari Luthans (2006) mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, kondisi kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemimpin dengan pengaruh ideal menjadi teladan, mampu memberikan motivasi inspirasional akan mendorong pemikiran inovatif (stimulasi intelektual) pada karyawan sehingga kinerja mereka juga ikut meningkat.

1. Isrokdin *et al.* (2022)

Isrokdin *et al*. (2022) melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja pada *Construction & Engineering Department Petrochina International* Jabung Ltd Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan

transformasional terhadap kinerja karyawan serta mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh kepuasan kerja pada *construction & engineering department Petrochina international* Jabung Ltd Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan alat analisis *SmartPLS 3.0* dan menggunakan sampel sebanyak 74 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan serta menggunakan metode kuantitatif dalam penelitiannya. Isrokdin *et al*. (2022) melakukan penelitian pada bidang konstruksi dan mesin pada Department PetroChina International Jabung LTD Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ industry bidang *garment.* Namun penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel dan lokasi penelitian serta adanya perubahan variabel lain.

2. Hilton *et al.* (2021)

Hilton *et al*. (2021) telah melakukan penelitian dengan judul *Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction.* Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa efek kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan desain penelitian survei *Cross-Sectional* dan mengumpulkan data dari 300 karyawan yang secara sengaja mengambil sampel dari lima bank komersial. Data analisis menggunakan *PROCESS versi 3.4.1*.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan di Ghana dan berfokus pada industry perbankan, khususnya pada lima bank komersial. Sedangkan penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel, lokasi penelitian, berfokus pada 1 perusahaan saja, serta meneliti pada bidang garment.

3. Silaban *et al.* (2023)

Silaban *et al.* (2023) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Horti Jaya Lestari Cabang Dokan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya

kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Horti Jaya Lestari Cabang Dokan. Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah penelitian kuantitatif dengan sampel sebanyak 68 orang.

Terdapat perbedaan dalam penelitian ini yaitu lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian. Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan sedangkan penelitian ini dilakukan pada pabrik *garment*. Teori variabel kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh Silaban *et al*. adalah teori dari Robbins & Judge (2017), sedangkan teori pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Sudaryo *et al*. (2018).

4. Saiin *et al.* (2023)

Saiin *et al.* (2023) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Tipe Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: (Studi Kasus di RSIA Kemang *Medical Care*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tipe kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 karyawan di RSIA Kemang *Medical*

Care. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda.

Penelitian yang dilakukan oleh Saiin *et al*. (2023) memiliki persamaan pada variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan, metode penelitian serta menggunakan alat analisis yang sama. Sedangkan perbedaan terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian. Penelitian ini dilakukan di RSIA Kemang *Medical Care* sedangkan penelitian ini dilakukan pada pabrik *garment*. Teori variabel kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu teori Bass & Jung (2020) dan variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Mangkunegara (2017).

5. Gunawan *et al.* (2022)

Gunawan *et al.* (2022) telah melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Kompensasi, Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Sentra Strategis Indonesia (SSI) Jakarta Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsic dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT. Pusat Strategis Indonesia (SSI) Jakarta Selatan. Penelitian ini

menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. Sentra Strategis Indonesia (SSI) Jakarta Selatan.

Penelitian yang dilakukan Gunawan *et al*. memiliki persamaan yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian Gunawan *et al*. (2022) terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada bidang penyediaan jasa layanan (*security service*) sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang *garment*. Teori yang digunakan Gunawan *et al*. (2022) pada variabel kepemimpinan transformasional menggunakan teori dari Robbins & Coulter (2010) sedangkan variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Mangkunegara (2016).

6. Iryani (2022)

Iryani (2022) telah melakukan penelitian dengan judul Peran Kompensasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. Penelitian Iryani (2022) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Penelitian tersebut menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan sampel 35 responden. Hasil penelitian yang dilakukan Iryani (2022) menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Iryani (2022) memiliki persamaan pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, dan metode penelitian. Sedangkan perbedaan yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada semua sektor terutama pada perusahaan asuransi yang berfokus pada asuransi jiwa dan asuransi kesehatan konvensional dan syariah pada PT. AXA Financial Indonesia, sedangkan penelitian ini dilakukan pada pabrik *garment* di Yogyakarta. Teori yang digunakan Iryani (2022) pada variabel kepemimpinan transformasional menggunakan teori dari Bass (1985) dan teori variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Kasmir (2016).

7. Meiryani *et al.* (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Meiryani *et al*. (2022) berjudul *The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic* bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan selama pandemi *COVID-19*. Penelitian yang dilakukan Meiryani *et al.* (2022) menggunakan metode regresi linear

berganda dengan sampel sebanyak 136 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Meiryani *et al*. (2022) memperoleh sampel sebanyak 136 responden. Penelitian yang dilakukan Meiryani *et al*. (2022) memiliki persamaan yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, metode penelitian. Sedangkan perbedaan penelitian yang dilakukan Meiryani *et al*. (2022) dengan penelitian ini adalah pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian dengan responden pada wilayah Jakarta yang menerapkan *Remote Working* sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan bidang *garment*. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan menggunakan teori dari Bass & Riggio (2006) sedangkan teori pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Robbins & Judge (2017).

8. Sitorus (2021)

Sitorus (2021) telah melakukan penelitian dengan judul *The Relationship Between Transformational Leadership, Training, and Employee Involvement as an Intervening Variable on Employee Performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Sitorus (2021) bertujuan

untuk memeriksa efek dan hubungan dari tiga variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan keterlibatan karyawan pada kinerja karyawan. Penelitian Sitorus (2021) menggunakan sampel sebanyak 175 karyawan dengan metode analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, variabel pelatihan. Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu adalah pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Pada penelitian terdahulu melakukan penelitian pada industry konstruksi (*Real Estate*) sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan garmen. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh Sitorus (2021) adalah teori dari Warrick (2011), teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Thamrin (2012) sedangkan pelatihan menggunakan teori dari Ensour *et al*. (2018).

9. Sriastuti & Suryadi (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Sriastuti & Suryadi (2023) berjudul Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan dilihat dari Pengaruh

Gaya Kepemimpinan Transformasional: Studi Kasus pada PT. Multi Garmen Jaya bertujuan untuk mengetahui apakah motivasi kerja dan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Simple Random Sampling* (SRS) dengan jumlah sebanyak 104 responden dan menggunakan metode penelitian kuantitatif (*predictive research*). Uji analisis data menggunakan uji analisis regresi sederhana.

Penelitian yang dilakukan Sriastuti & Suryadi (2023) memiliki persamaan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, metode penelitian dan alat analisis. Sedangkan perbedaan dengan penelitian sebelumnya terletak pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada industry garmen yang notabenenya sama dengan penelitian ini. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh Sriastuti & Suryadi (2023) menggunakan teori dari Yukl (2010) sedangkan teori pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Mathis & Jackson (2006).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dari penelitian tersebut yaitu jumlah sampel penelitian dan lokasi.

Tabel 2. 1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Isrokdin *et al.* (2022)** Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja pada *Construction & Engineering Department Petrochina International* Jabung Ltd Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 11(04), 890-903 **Sampel:** 74 Responden **Alat Analisis:** *SmartPLS 3.0* **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Bass dan Riggio (2006)** *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration* **Kinerja Karyawan: Bernadin dalam Robbins (2016)** Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja	Kepemimpinan transformasional **tidak** berpengaruh **signifikan** terhadap kinerja karyawan
2.	**Hilton *et al.* (2021)** *Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction* *Management Research Review*, 46(1), 1-19 **Sampel:** 300 responden **Alat Analisis:** SPSS Versi 23 dan *process* Versi 3.4.1 **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Bass (1985)** *Idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, and individualized consideration* **Kinerja Karyawan: Khajeh (2018)** *Financial performance, shareholder return, the product/service market performance*	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan

3.	**Silaban *et al.* (2023)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Horti Jaya Lestari Cabang Dokan Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen Indonesia, 2 (01) 16-26 **Sampel:** 68 responden **Alat Analisis:** Analisis regresi linear berganda **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Robbins dan Judge (2017:298)** Charisma, motivasi inspiratif, perhatian yang individual, stimulasi intelektual. **Kinerja Karyawan: Sudaryo *et al.* (2018)** Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerjasama	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
4.	**Saiin *et al.* (2023)** Pengaruh Tipe Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: (Studi Kasus di RSIA Kemang *Medical Care*) JIAPI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Pemerintahan Indonesia, 4(1), 36-46 **Sampel:** 70 responden **Alat Analisis:** SPSS Versi 23 **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Bass and Jung *et al.* (2020)** *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* **Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2016)** Kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerja sama	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan.
5.	**Gunawan *et al.* (2022)** Analisis Pengaruh Kompensasi, Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Sentra Strategis Indonesia (SSI) Jakarta Selatan *Fair Value:* Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan 5 (2) 614-631 **Sampel:** 110 responden **Alat Analisis:** SEM **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Robbins & Coulter (2010)** Kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual. **Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2016)** Kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerja sama.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **tidak signifikan** terhadap kinerja karyawan.
6.	**Iryani (2022)** Peran Kompensasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan	**Kepemimpinan Transformasional: Bass (1985) dalam Mahdikhani dan Yazdani (2020)** *Idealized influence, intellectual stimulation,*	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan.

	SEIKO: *Journal of Management and Business* **Sampel:** 35 responden **Alat Analisis:** regresi linear berganda **Metode:** Kuantitatif	*inspirational motivation, individualized consideration.* **Kinerja Karyawan: Kasmir (2016)** Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, stress kerja.	
7.	**Meiryani *et al.* (2022)** *The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic Fronties in Psychology Journal* **Sampel:** 136 karyawan **Alat Analisis:** Regresi linear berganda **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Bass & Riggio (2006)** *Idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, individual consideration.* **Kinerja Karyawan: Robbins & Judge (2017)** *Quality of work, quantity of work, promptness times in work, being dependable.*	Kepemimpinan transformasional **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan.
8.	**Sitorus (2021)** *The Relationship Between Transformational Leadership, Training, and Employee Involvement as an Intervening Variable on Employee Performance* *The Management Journal of BINANIAGA* Vol. 6 No. 02 **Sampel:** 175 responden **Alat Analisis:** SEM **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Warrick (2011)** *Leading, championing organizations.* **Pelatihan: Ensour *et al.* (2018)** *Valence, instrumentaly, expectancy.* **Kinerja Karyawan: Thamrin (2012)** *Quantity of work, quality of work, cooperation, attendance, initiative, job knowledge, reliability.*	Kepemimpinan transformasional **tidak berpengaruh langsung** terhadap kinerja karyawan.
9.	**Sriastuti & Suryadi (2023)** Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan dilihat dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional: Studi Kasus pada PT. Multi Garmen Jaya Jurnal Investasi, 9 (2), 113-122 **Sampel:** 104 responden **Alat Analisis:** SPSS	**Kepemimpinan Transformasional: Yukl (2010)** *Charismatic, inspirational, motivation, intellectual stimulation, individualism consideration.* **Kinerja Karyawan:**	Kepemimpin transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan.

	Metode: Kuantitatif (*Predictive research*)	**Mathis & Jackson (2006)** Kualitas hasil, kuantitas hasil, ketepatan waktu, kehadiran kerja.	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 9 penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 6 penelitian terdahulu tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan namun terdapat 3 penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel positif dikarenakan landasan teori banyak yang mendukung dengan hubungan positif. Selain itu dikarenakan oleh logika pada antar variabel yang peneliti jadikan sebagai hipotesis. Pada variabel ini, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemimpin dengan pengaruh ideal menjadi teladan, mampu memberikan motivasi inspirasional akan mendorong pemikiran inovatif (stimulasi intelektual) pada karyawan sehingga kinerja mereka juga ikut meningkat. Maka dari itu peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel yang positif. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu Bass dan Riggio (2006), Bass (1985), Robbins dan Judge (2017), Bass & Jung

(2020), Robbins & Coulter (2010), Bass (1985), Bass & Riggio (2006), Warrick (2011), Yukl (2010). Sedangkan teori kinerja karyawan adalah Bernadin dalam Robbins (2016), Khajeh (2018), Sudaryo *et al*. (2018), Mangkunegara (2017), Mangkunegara (2016), Kasmir (2016), Robbins & Judge (2017), Thamrin (2012), Mathis & Jackson (2006). Perbedaan dari penelitian terdahulu terdapat pada jumlah sampel dan lokasi yang dilakukan.

2.2.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dnegan baik. Pelatihan yang efektif dan mencakup tujuan yang jelas, materi yang relevan, metode yang tepat, serta pelatih yang kompeten dapat meningkatkan kinerja karyawan.

1. Novita *et al*. (2023)

   Novita *et al.* (2023) melakukan penelitian dengan judul Dampak Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PTPN III Medan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja, disiplin, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan adalah 50

responden dan penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda.

Persamaan pada penelitian ini adalah pada variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, metode penelitian. Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu terletak pada jumlah sampel penelitian dan lokasi yang diteliti. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PTPN III Medan yang merupakan sektor pertanian industry sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ bidang garmen. Teori pelatihan yang digunakan oleh Novita *et al.* menggunakan teori dari Rivai & Sagala (2013) sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Rivai & Basri (2017).

2. Putri *et al.* (2021)

Putri *et al.* (2021) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Tujuan dari penelitianini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Perum Damri Kantor Cabang Yogyakarta. Sampel yang diperoleh pada penelitian ini adalah 48 responden dengan perolehan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan program SPSS.

Persamaan dengan penelitian ini terdapat pada variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, dan metode penelitian. Sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada pegawai Perum Damri Kantor Cabang Yogyakarta sedangkan penelitian ini melakukan penelitian pada karyawan PT. XYZ khususnya pada bagian *sewing*. Teori pelatihan yang digunakan adalah teori dari Al Qout (2017) sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah teori dari Amelia (2019).

3. Rochman *et al.* (2023)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rochman *et al.* (2023) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Saitama Stamping Indonesia di KIIC. Penelitian dilakukan untuk mengetahui bagaimana pelatihan, disiplin kerja dan kinerja karyawan pada PT. Saitama Stamping Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Rochman *et al.* (2023) menggunakan sampel sebanyak 81 responden yang diperoleh dengan metode Slovin.

Persamaan dengan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat pada variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, dan metode

penelitian. Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu terdapat pada jumlah sampel responden dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT. Saitama Stamping yang bergerak pada bidang manufaktur komponen otomotif, khususnya dalam proses stamping logam, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan garmen yang memproduksi topi atau pakaian. Teori yang digunakan pada variabel pelatihan yaitu Mangkunegara (2016) sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari John Miner dalam Fahmi (2017).

4. Setiawan *et al.* (2021)

Setiawan *et al.* (2021) melakukan penelitian dengan judul *The Role of Affective Commitment in Mediating the Effect of Employee Competency, Training and Organizational Culture on Employee Performance (Empirical Study at the class I Agriculture Quarantine Semarang)* yang bertujuan untuk menganalisis peran komitmen afektif dalam memediasi pengaruh kompetensi karyawan, pelatihan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis PLS dan jumlah sampel 100 karyawan yang diambil dengan metode sensus.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat pada variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, dan metode penelitian. Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada Balai karantina pertanian di Semarang, sedangkan penelitian ini dilakukan pada industry garmen. Teori pelatihan yang digunakan oeh Setiawan *et al*. (2021) adalah teori Noe *et al*. (2014) sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori Hasibuan (2016).

5. Libani *et al*. (2022)

Libani *et al*. (2022) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Golden Blosson Sumatra. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Goldon Blosson Sumatra. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan sampel sebanyak 122 responden. Hasil penelitian yang dilakukan Libani *et al*. (2022) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan pada penelitian ini terdapat pada variabel pelatihan dan variabel kinerja karyawan, selain itu menggunakan metode penelitian yang sama. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT. Golden Blossom yang merupakan industry perkebunan kelapa sawit, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. XYZ yang menghasilkan produksi topi serta pakaian. Teori pelatihan yang digunakan oleh Libani *et al*. (2022) adalah teori Rivai (2014) dan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Mangkunegara (2013).

6. Febriyarso *et al*. (2021)

Penelitian yang dilakukan Febriyarso *et al.* (2021) yang berjudul *The Importance Role of Competency-Based on Training, Motivation and Organizational Culture in Improving the Employee Performance in Education and Research Training Centers and HR Development at The Ministry of Communication and Informatics* bertujuan untuk mengungkap pengaruh pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pusdiklat BLSDM Kementrian Komunikasi dan Informatika. Penelitian yang dilakukan oleh Febriyarso *et al.* (2021) menggunakan alat analisis korelasi regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 25 dan sampel yang berjumlah 40 karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Febriyarso *et al*. (2021) memiliki persamaan pada variabel pelatihan, kinerja karyawan, alat analisis dan metode penelitian. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada jumlah sampel penelitian, lokasi penelitian dan variabel tambahan lainnya. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan garmen yang nantinya barang akan di ekspor ke negara tujuan, sedangkan penelitian terdahulu melakukan penelitian pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badang Litbang SDM. Teori pelatihan yang digunakan oleh Febriyarso *et al*. (2021) menggunakan teori Noe (2012) sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan menggunakan teori dari Mangkunegara (2011).

7. Sitorus (2021)

Sitorus (2021) telah melakukan penelitian dengan judul *The Relationship between Transformational Leadership, Training, and Employee Involvement as an Intervening Variable on Employee Performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Sitorus (2021) bertujuan untuk memeriksa efek dan hubungan dari tiga variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan keterlibatan karyawan

pada kinerja karyawan. Penelitian Sitorus (2021) menggunakan sampel sebanyak 175 karyawan dengan metode analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pelatihan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian Sitorus (2021) memiliki persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel pelatihan, kinerja karyawan, dan metode penelitian. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat pada alat analisis, jumlah sampel, dan lokasi penelitian. Pada penelitian terdahulu melakukan penelitian pada industry konstruksi (*Real Estate*) sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan garmen. Teori pelatihan yang digunakan oleh Sitorus (2021) menggunakan teori dari Ensour *et al*. (2018) sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Thamrin (2012).

Tabel 2. 2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Novita *et al.* (2023)** Dampak Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PTPN III Medan *Journal of Management and Business (JOMB)*, Vol. 5 **Sampel:** 50 Responden **Alat Analisis:** *Multiple Linear Regression* **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan: Rivai & Sagala (2013)** *Knowledge* (pengetahuan), *Skill* (keahlian), *Atittude* (sikap), dan *Behavior* (perilaku) **Kinerja Karyawan: Rivai & Basri (2017)** Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja	Pelatihan berpengaruh **positif** terhadap kinerja karyawan

2.	**Putri *et al.* (2021)** Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Fokus Manajemen Bisnis, Vol. 12 **Sampel:** 48 responden **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan:** **Al-qout (2017)** Meningkatkan kinerja karyawan, memperkuat hubungan karyawan, meningkatkan sikap karyawan, pengembangan rasa memiliki, loyalitas terhadap organisasi, mengurangi tingkat ketidakhadiran, dan pergantian karyawan **Kinerja Karyawan:** **Amelia (2019)** Kepuasan, motivasi, stress, kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi, pelatihan kerja	Pelatihan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
3.	**Rochman *et al.* (2023)** Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Saitama Stamping Indonesia di KIIC *Journal of Economic, Business and Accounting, Vol. 7* **Sampel:** 420 responden **Alat Analisis:** SEM PLS **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan:** **Mangkunegara (2016)** Instruktur, Peserta, Materi, Metode, Tujuan Pelatihan **Kinerja Karyawan:** **John Miner dalam Fahmi (2017)** Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Kerjasama, Efektivitas kerja	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
4.	**Setiawan *et al.* (2021)** *The Role of Affective Commitment in Mediating the Effect of Employee Competency, Training and Organizational Culture on Employee Performance (Empirical Study at the Class I Agriculture Quarantine Semarang)* *International Journal of Economics, Business and Accounting Research, Vol. 5* **Sampel:** 100 responden **Alat Analisis:** *Partial Least Square (PLS)* **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan:** **Noe *et al.* (2014)** Pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. **Kinerja Karyawan:** **Hasibuan (2016)** Keterampilan, pengalaman, keseriusan, dan waktu.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **negatif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan.

5.	**Libani *et al.* (2022)** Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Golden Blossom Sumatra Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & Sumber Daya Manusia **Sampel:** 122 responden **Alat Analisis:** Uji validitas, uji reliabilitas, uji parsial, uji F **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan:** **Rivai (2014)** Materi yang dibutuhkan, metode yang digunakan, kemampuan instruktur pelatihan, sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran, peserta pelatihan, evaluasi pelatihan. **Kinerja Karyawan:** **Mangkunegara (2013)** Kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan, sikap, hipotesis.	Pelatihan berpengaruh **negatif dan tidak signifikan** terhadap kinerja karyawan.
6.	**Febriyarso *et al.* (2021)** *The Importance Role of Competency Based on Training, Motivation and Organizational Culture in Improving the Employee Performance in Education and Research Training Centers and HR Development at The Ministry of Communication and Informatics* *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science* **Sampel:** 40 karyawan **Alat Analisis:** *Linear regression correlation, SPSS 25* **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan:** **Noe (2012)** *Training needs, training readiness, creating a learning environment, ensuring training transition, selecting training methods, and evaluating training programs.* **Kinerja Karyawan:** **Mangkunegara (2011:75)** *Quality of work, quantity of work, implementation of duties, responsibilities.*	Pelatihan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan.
7.	**Sitorus (2021)** *The Relationship Between Transformational Leadership, Training, and Employee Involvement as an Intervening Variable on Employee Performance* *The Management Journal of BINANIAGA Vol 6 No 02* **Sampel:** 175 responden **Alat Analisis:** SEM **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional:** **Warrick (2011)** *Leading, championing changes, transforming organizations.* **Pelatihan:** **Ensour *et al.* (2018)** *Valence, instrumentaly, expectancy* **Kinerja Karyawan:** **Thamrin (2012)** *Quantity of work, quality of work, cooperation, attendance, initiative,*	Pelatihan secara langsung **mempengaruhi** kinerja karyawan.

		job knowledge, reliability.	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 7 penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 5 penelitian terdahulu menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun terdapat 2 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel positif dikarenakan landasan teori banyak yang mendukung dengan hubungan positif. Selain itu dikarenakan oleh logika pada antar variabel yang peneliti jadikan sebagai hipotesis. Pada variabel ini, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dnegan baik. Pelatihan yang efektif dan mencakup tujuan yang jelas, materi yang relevan, metode yang tepat, serta pelatih yang kompeten dapat meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel yang positif. Teori pelatihan yang digunakan oleh penelitian terdahulu yaitu Rivai & Sagala (2013), Al-qout (2017), Mangkunegara (2016), Noe *et al*. (2014), Rivai (2014), Noe (2012), Ensour *et al.* (2018). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Rivai & Basri (2017), Amelia (2019), John Miner dalam Fahmi (2017), Hasibuan (2016),

Mangkunegara (2013), Mangkunegara (2011), Thamrin (2012). Perbedaan terletak pada sampel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya misalnya melalui gaji yang adil, termotivasi oleh atasan maka karyawan akan cenderung lebih produktif dan kinerja karyawan ikut meningkat.

1. Sulistyawati *et al.* (2022)

   Sulistyawati *et al.* (2022) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial (*The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millenial Employees*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial.

   Penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Sulistyawati *et al*. (2022) yang memiliki persamaan pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kepuasan kerja, dan metode penelitian.

Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistyawati *et al*. (2022) adalah pada jumlah sampel responden dan lokasi penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dilakukan pada karyawan millennial RW 11 di Cakung, Jakarta Timur, sedangkan penelitian ini dilakukan pada keseluruhan karyawan bagian *sewing* pada PT. XYZ. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah teori dari Sukrajap (2016), sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan adalah teori dari Nurhasan (2018)..

2. Sriyani *et al*. (2023)

Sriyani *et al.* (2023) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Penelitian ini menggunakan alat analisis *Microsoft Excel*, dan dianalisis menggunakan metode *SEM* dan pendekatan *PLS*.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kepuasan kerja, variabel kinerja karyawan dan memiliki metode penelitian yang

sama. Sedangkan perbedaan terdapat pada tambahan variabel motivasi, perbedaan jumlah sampel serta lokasi penelitian. Sriyani *et al*. (2023) melakukan penelitian pada BPDASHL Ciliwung yaitu pada bidang pengelolaan sumber daya alam, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ yang berada di Yogyakarta. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan teori milik Robbins & Judge (2017), teori kepuasan kerja menggunakan teori Siquera dalam Luz *et al*. (2008).

3. Utami *et al.* (2023)

Utami *et al.* (2023) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai secretariat daerah Kota Magelang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi berganda dan teknik pengumpulan data dilakukan secara daring melalui kuesioner.

Penelitian yang dilakukan Utami *et al*. (2023) memiliki persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel kepemimpinan

transformasional, variabel kepuasan kerja, menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner, metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan dengan penelitian ini terdapat pada jumlah responden, lokasi penelitian, dan tambahan variabel lingkungan kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan garmen, sedangkan penelitian terdahulu melakukan penelitian pada pegawai sekretariat daerah Kota Magelang. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan menggunakan teori dari Setiawan (2014) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Astuti & Iverizkinawati (2019).

4. Rezeki (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Rezeki (2023) dengan judul *The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Organizational Communication on Employee Job Satisfaction* bertujuan untuk menguji, menelaah, dan memperoleh hasil bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Rezeki (2023) menggunakan *SPSS* dengan sampel berjumlah 56 responden. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pada UD. Sumber Rezeki.

Adapun persamaan dengan penelitian ini adalah pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kepuasan kerja, alat analisis SPSS dan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan pada penelitian ini adalah pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada UD. Rezeki sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah teori dari Bass dalam Sudarman (2018), sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori Mangkunegara (2018).

5. Hayati *et al.* (2021)

Hayati *et al.* (2021) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Desain Pekerjaan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Dimoderasi oleh Teknologi pada Generasi Milenial di Industri Pendidikan. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional, desain pekerjaan, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial dengan moderasi teknologi. Penelitian yang dilakukan oleh Hayati *et al.* (2021) menggunakan alat analisis *Smart-PLS* dengan sampel sebanyak 205 karyawan. Hasil dari

penelitian Hayati *et al.* (2021) adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Hayati *et al*. (2021) memiliki persamaan pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kepuasan kerja, metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini terdapat pada variabel tambahan, jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada generasi milenial di industry pendidikan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada generasi menyeluruh pada karyawan *sewing* pada PT. XYZ di Yogyakarta. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh Hayati *et al*. (2021) menggunakan teori Robbins & Judge (2017) dan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Armstrong (2014).

6. Rezeki (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Rezeki (2022) berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Kasus UD. Rafana Bukit Singamerta. Penelitian tersebut bertujuan untuk menguji, mengkaji dan memperoleh hasil bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada UD. Rafana Bukit Singamerta. Penelitian yang dilakukan oleh Rezeki

(2022) menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS serta memperoleh sampel sejumlah 56 karyawan. Hasil penelitian Rezeki (2022) yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Terdapat persamaan pada penelitian ini yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kepuasan kerja. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada UD. Rafana Bukit Singamerta, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ bagian *sewing*. Adapun perbedaan pada penelitian ini yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.

Tabel 2. 3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Sulistyawati *et al.* (2022)** Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial (*The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millenial Employees*) Jurnal Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) **Sampel:** 80 Responden **Alat Analisis:** *Path Method, SmartPLS 3.3* **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Sukrajap, Muhammad (2016)** Karisma, sikap pemimpin yang dihormati karyawannya, stimulasi intelektual, sikap mempengaruhi karyawan, perhatian individu, pemimpin memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan, motivasi inspirasi, menginspirasi para pengikutnya dengan memberi motivasi dan tantangan. **Kepuasan Kerja: Nurhasan (2018)**	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja.

		Pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan dan rekan kerja.	
2.	**Sriyani *et al.* (2023)** Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol.9 **Sampel:** 45 responden **Alat Analisis:** *SEM PLS* **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Robbins & Judge (2017)** *Idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, and individualized consideration* **Kepuasan Kerja: Siquera dalam Luz. *Et al.* (2008)** *Satisfaction with the nature of job, satisfaction with the payment, satisfaction with the promotion, satisfaction with the boss, satisfaction with the colleagues* **Kinerja Karyawan: Robbins & Judge (2017)** Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja
3.	**Utami *et al.* (2023)** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Jurnal Indonesia Sosial *Sains* **Sampel:** 31 responden **Alat Analisis:** Analisis regresi berganda **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Setiawan (2014)** Gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan visioner **Kepuasan Kerja: R Astuti & Iverizkinawati (2019)** Kesempatan untuk maju, kemauan kerja, gaji, gaya kepemimpinan, pengawasan, factor instrinsik dan pekerjaan, pekerjaan itu sendiri,	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja

		aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas	
4.	**Rezeki (2023)** *The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Organizational Communication on Employee Job Satisfaction* *Asian Journal of Management Enterpreneurship and Social Science* **Sampel:** 56 responden **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Bass dalam Sudarman (2018)** *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* **Kepuasan Kerja: Mangkunegara dalam Roy (2018)** *Turnover, absent, age, employment rate, organization on size*	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **negatif** terhadap kepuasan kerja
5.	**Hayati *et al.* (2021)** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Desain Pekerjaan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Dimoderasi oleh Teknologi pada Generasi Milenial di Industri Pendidikan Jurnal Ecoment Global Vol.6 No. 2 **Sampel:** 205 responden **Alat Analisis:** Smart PLS **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Bass & Avolio (1994), Robbins & Judge (2017)** Pengaruh profil ideal (*charisma*), motivasi inspirasi, stimulus intelektual, pertimbangan individu **Kepuasan Kerja: Robbins & Judge (2017) Armstrong (2014)** Karakteristik pekerjaan, karakteristik pribadi, promosi, supervise, penggajian, rekan kerja, lingkungan kerja	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja
6.	**Rezeki (2022)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Kasus UD. Rafana Bukit Singamerta JIM: Jurnal Ilmiah Multidisiplin **Sampel:** 56 karyawan **Alat Analisis:** Regresi linear berganda, SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Bass (2012)** Pengaruh yang diidealisasikan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual. **Kepuasan Kerja: Mangkunegara (2013)** *Turnover,* tingkat ketidakhadiran (absen)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh **negatif** terhadap kepuasan kerja

		kerja, umur, tingkat pekerjaan, ukuran organisasi perusahaan	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 6 penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 4 penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun terdapat 2 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel positif dikarenakan landasan teori banyak yang mendukung dengan hubungan positif. Selain itu dikarenakan oleh logika pada antar variabel yang peneliti jadikan sebagai hipotesis. Pada variabel ini, kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya misalnya melalui gaji yang adil, termotivasi oleh atasan maka karyawan akan cenderung lebih produktif dan kinerja karyawan ikut meningkat. Maka dari itu peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel yang positif. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu Sukrajap (2016), Robbins & Judge (2017), Setiawan (2014), Bass dalam Sudarman (2018), Robbins & Judge (2017), Bass & Avolio (1994), Bass (2012). Sedangkan teori kepuasan kerja

yang digunakan yaitu Nurhasan (2018), Siquera dalam Luz. *Et al.* (2008), R Astuti & Iverizkinawati (2019), Mangkunegara dalam Roy (2018), Robbins & Judge (2017), Mangkunegara (2013). Perbedaan terletak pada sampel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan.

2.2.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Pemimpin yang memberikan perhatian individual, motivasi, dan peluang pada pengembangan pribadi dapat membuat karyawan merasa dihargai dan didukung sehingga karyawan akan merasa puas.

1. Supatmi *et al.* (2021)

   Supatmi *et al.* (2021) telah melakukan penelitian dengan judul *Effect of Training and Competence on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Commitment* (*Case Study at BPJS Ketenagakerjaan*). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap komitmen karyawan. Populasi penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di BPJS Ketenagakerjaan dengan jumlah sampel sebanyak 943 pegawai. Penelitian ini menggunakan metode analisis data *SEM-PLS*.

   Terdapat beberapa persamaan pada penelitian ini yaitu pada variabel pelatihan dan variabel kepuasan kerja. Adapun perbedaan pada

penelitian ini yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada pekerja di BPJS Ketenagakerjaan sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. XYZ Yogyakarta. Teori pelatihan yang digunakan yaitu teori Mangkunegara (2016) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Wibowo (2014).

2. Zahri *et al.* (2022)

Zahri *et al.* (2022) telah melakukan penelitian dengan judul *The Effect of Work Environment and Training on Employee Performance with Mediation of Job Satisfaction Sandabi Group*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja pada Sandabi *Group* Bengkulu. Penelitian ini menggunakan kuesioner terstruktur sebagai metode survei dan data dari 156 orang mandor dan panitera di 4 perkebunan milik Sandabi Group.

Penelitian Zahri *et al.* (2022) memiliki persamaan yaitu pada variabel pelatihan, variabel kepuasan kerja, dan variabel kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini terletak pada jumlah sampel, variabel tambahan seperti *work environment*, dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada sektor perkebunan dan industry kelapa sawit, sedangkan penelitian ini dilakukan pada industry garmen bagian *sewing*. Teori pelatihan yang

digunakan oleh Zahri *et al*. (2022) menggunakan teori dari Langher *et al*. (2018) dan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Robbins (2015).

3. Prada *et al.* (2023)

Prada *et al*. (2023) telah melakukan penelitian dengan judul *Impact of Organizational Culture and Training on the Employee Performance of PT. Kokoh Semesta: Job Satisfaction as a Mediation Variable*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pentingnya budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Kokoh Semesta. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode survei eksplanatori. Penelitian ini mengumpulkan sampel sebanyak 125 responden. Penelitian ini menggunakan alat analisis *SEM-PLS* versi 4.0.8 untuk mengolah data.

Terdapat persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel pelatihan, variabel kepuasan kerja, dan variabel kinerja karyawan. Adapun perbedaan pada penelitian ini yaitu pada jumlah sampel, alat analisis, dan lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan pada bidang garmen bagian produksi sedangkan penelitian terdahulu melakukan penelitian di bidang konstruksi dan pengembangan infrastruktur. Teori

pelatihan yang digunakan oleh Prada *et al*. (2022) menggunakan teori dari Wahyuningsih (2019) dan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Afndi (2018).

4. Amar *et al.* (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Amar *et al.* (2021) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja *Driver Grab* bertujuan untuk menganalisis pengaruh-pengaruh dari kompensasi, pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja *driver Grab* di Kota Jakarta. Penelitian ini menggunakan alat analisis *SmartPLS* 3.0 dengan sampel 53 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Persamaan pada penelitian terdahulu adalah pada variabel pelatihan, variabel kepuasan kerja, metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan pada divisi produksi khususnya bagian *sewing* sedangkan penelitian terdahulu melakukan penelitian pada driver grab. Teori pelatihan yang digunakan yaitu menggunakan teori dari Mangkunegara (2006) dan teori kepuasan kerja yang digunakan menggunakan teori dari Luthans (2006).

5. Lestari *et al*. (2023)

Lestari *et al*. (2023) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kompensasi Finansial, Pelatihan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi penelitian, pelatihan kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan total sampel sebanyak 52 karyawan. Hasil dari penelitian terdahulu ini adalah pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Lestari *et al*. (2023) memiliki persamaan yaitu pada variabel pelatihan, variabel kepuasan kerja, alat analisis SPSS dan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel. Alat analisis yang digunakan penelitian terdahulu sama dengan penelitian ini yaitu menggunakan SPSS. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada lembaga keuangan bidang perbankan, khususnya pada BPR NTB, sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang garmen khsuusnya pada karyawan produksi bagian *sewing*. Teori pelatihan yang digunakan oleh Lestari *et al*. (2023) menggunakan teori dari Mangkunegara (2005) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Hasibuan (2017).

6. Efendi & Winenriandhika (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Efendi & Winenriandhika (2021) berjudul Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan di PT. Marketama Indah bertujuan untuk mengetahui apakah rekrutmen, pelatihan, pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan alat analisis *SEM* dan memperoleh sampel sebanyak 115 karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Efendi & Winenriandhika (2021) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pada penelitian ini memiliki persamaan yaitu pada variabel pelatihan, variabel kepuasan kerja, variabel kinerja karyawan, metode penelitian kuantitatif. Sedangkan persamaan pada penelitian ini adalah pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT. Marketama Indah yang merupakan bidang distribusi dan perdagangan produk, sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang industry garmen produksi topi. Teori pelatihan yang dilakukan oleh Effendi & Winenriandhika (2021) menggunakan

teori dari Mangkunegara (2017), sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Luthans (1998).

Tabel 2. 4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Supatmi *et al.* (2021)** Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya, Vol 7 **Sampel:** 943 Responden **Alat Analisis:** SEM-PLS **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan Karyawan: Mangkunegara (2016)** Instruktur, peserta, bahan, metode, tujuan pelatihan, pencapaian. **Kepuasan Kerja: Wibowo (2014)** Pekerjaan itu sendiri, kualitas pengawasan, hubungan dengan rekan kerja, gaji.	Pelatihan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja
2.	**Zahri *et al.* (2022)** *The Effect of Work Environment and Training on Employee Performance with Mediation of Job Satisfaction Sandabi Group* *BIRCI Journal Vol 5* **Sampel:** 156 responden **Alat Analisis:** SEM **Metode:** Kuantitatif	**Kinerja Karyawan: Dessler (2016)** Pemahaman/kompetensi kerja, kualitas/kuantitas kerja, perencanaan/organisasi, inisiatif/komitmen, pemecahan masalah/kreatifitas, kerja tim dan kerjasama, kemampuan bertoleransi terhadap orang lain, komunikasi (lisan dan tulisan). **Pelatihan: Langher *et al.* (2018)** Meningkatkan diri kemampuan karyawan untuk mengatasi tantangan yang ada atau baru, mengembangkan ketahanan dan mengurangi kesulitan organisasi dan emosional. **Kepuasan Kerja: Robbin (2015)** Tantangan mental pekerjaan, imbalan yang sesuai, kondisi kerja	Pelatihan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja

		yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian pribadi dengan pekerjaan tersebut.	
3.	**Prada. (2023)** *Impact of Organizational Culture and Training on the Employee Performance of PT. Kokoh Semesta: Job Satisfaction as a Mediation Variable* *Dinasti International Journal of Management Science* **Sampel:** 125 responden **Alat Analisis:** SEM **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan: Wahyuningsih (2019)** Metode pelatihan, kualitas pelatih. **Kepuasan Kerja: Afandi (2018)** Promosi, gaji. **Kinerja Karyawan: Sudaryo *et al.* (2018)** Kualitas kerja, tanggung jawab, kreativitas.	Pelatihan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja
4.	**Amar *et al.* (2021)** Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja *Driver Grab* *Business Management, Economics, and Accounting National Seminar Vol. 2* **Sampel:** 53 responden **Alat Analisis:** *Smart PLS 3.0* **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan: Mangkunegara (2006)** Peserta, materi, metode pelatihan, sasaran pelatihan. **Kepuasan Kerja: Luthans (2006)** Pekerjaan, rekan kerja, promosi, upah, pengawasan.	Pelatihan berpengaruh **negatif** dan **tidak signifikan** terhadap kepuasan kerja
5.	**Lestari *et al.* (2023)** Pengaruh Kompensasi Finansial, Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Vol. 6, No. 5 **Sampel:** 52 karyawan **Alat Analisis:** Regresi Linear Berganda, SPSS Versi 20 **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan: Mangkunegara (2005)** Instruktur atau pelatih, peserta pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, tujuan pelatihan, sarana pelatihan **Kepuasan Kerja: Hasibuan (2017)** Menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja positif, disiplin kerja, prestasi kerja.	Pelatihan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja
6.	**Efendi & Winenriandhika (2021)** Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan di PT. Marketama Indah	**Pelatihan: Mangkunegara (2011)** Instruktur, peserta, materi, metode, tujuan **Kepuasan Kerja: Luthans (1998)**	Pelatihan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja

	AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional Vol. 3 No. 1 **Sampel:** 115 responden **Alat Analisis:** SEM **Metode:** Kuantitatif	Pekerjaan itu sendiri, atasan, teman sekerja, promosi, gaji/upah **Kinerja Karyawan: Binangun (2012)** Jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerjasama.	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 6 penelitian terdahulu, 5 diantaranya menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan 1 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel positif dikarenakan landasan teori banyak yang mendukung dengan hubungan positif. Selain itu dikarenakan oleh logika pada antar variabel yang peneliti jadikan sebagai hipotesis. Pada variabel ini, pemimpin yang memberikan perhatian individual, motivasi, dan peluang pada pengembangan pribadi dapat membuat karyawan merasa dihargai dan didukung sehingga karyawan akan merasa puas. Maka dari itu peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel yang positif. Teori pelatihan yang digunakan yaitu Mangkunegara (2016), Fregonese *et al*. (2018), Wahyuningsih (2019), Mangkunegara (2006), Mangkunegara (2005), dan Mangkunegara (2011). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Wibowo (2014),

Robbin (2015), Afandi (2018), Luthans (2006), Hasibuan (2017), Luthans (1998). Perbedaan terletak pada sampel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru dan hal itu akan membuat mereka merasa dihargai dan termotivasi. Pelatihan yang baik dan memberikan kejelasan tujuan, metode yang menarik, serta hasil yang relevan maka karyawan akan menjadi puas.

1. Pratiwi & Fatoni (2023)

   Pratiwi & Fatoni (2023) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Employee Engagement* dan *Work-life Balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterikatan karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Metode penelitian ini yaitu kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel probabilitas dengan sampel 87 orang. Data penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan

metode analisis *Partial Least Squared (PLS)* dengan bantuan *software SmartPLS* versi 3.0.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pratiwi & Fatoni (2023) yang menghasilkan analisis bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan yaitu pada variabel kepuasan kerja, variabel kinerja karyawan, metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan terletak pada jumlah responden dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian di Universitas Negeri Surabaya, sedangkan penelitianini dilakukan di PT. XYZ Yogyakarta. Teori kepuasan kerja yang digunakan oleh Pratiwi & Fatoni (2023) menggunakan teori dari Closon *et al*. sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Bintoro & Daryanto (2017).

2. Bakara (2023)

Bakara (2023) telah melakukan penelitian dengan judul *The Influence of Loyalty and Job Satisfaction on Elementary School Teacher Performance During WFH (Work From Home)*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh loyalitas guru dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SD Negeri 2 dan 3 Petiken. Metode

penelitian ini dianalisis menggunakan pendekatan *SEM PLS* dengan responden berjumlah 36 orang.

Penelitian Bakara (2023) memiliki persamaan yaitu pada variabel kepuasan kerja, variabel kinerja karyawan, dan metode penelitian. Perbedaannya yaitu pada jumlah sampel responden dan lokasi penelitian. Bakara (2023) menggunakan teori kepuasan kerja dari Luthans (2013) dan menggunakan teori kinerja karyawan dari Robbins (2012). Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada lembaga pendidikan sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang garmen. Hasil dari penelitian Bakara (2023) yaitu kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Rohimah *et al.* (2023)

Rohimah *et al.* (2023) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Silver Kris Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Silver Kris Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 89 orang.

Adapun persamaan pada penelitian ini yaitu pada variabel kinerja karyawan, variabel kinerja karyawan dan alat analisis SPSS. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan di PT. Silver Kris di Bandung yaitu perusahaan yang bergerak pada bidang tekstil, sedangkan penelitian ini dilakukan pada industry garmen bagian produksi. Teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Mangkunegara (2011) sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Sutrisno (2016).

4. Yusuf (2021)

Yusuf (2021) telah melakukan penelitian dengan judul *Effect of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang.* Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan ektrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Alwi Assegaf Palembang. Penelitian ini menggunakan alat analisis *Smart Partial Least Square* dengan sampel sebanyak 51 karyawan. Hasil dari penelitian terdahulu adalah kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini yaitu terdapat pada variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan pada bidang industry es, sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang garmen produksi topi. Teori kepuasan kerja yang dipakai Yusuf (2021) menggunakan teori dari Greenbberg (2015) sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Robbins (2016).

5. Laily *et al.* (2023)

Laily *et al.* (2023) telah melakukan penelitian dengan judul Analisis Jalur Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Sai *Apparel Industries* Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik jalur *path analysis* dan responden sebanyak 134 orang. Penelitian ini menggunakan alat analisis *software SmartPLS* 3.2.9 *professional*.

Terdapat persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel kepuasan kerja, variabel kinerja karyawan, dan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan penelitian ini dengan

penelitian terdahulu yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada perusahaan bidang manufaktur dan produksi pakaian, sedangkan penelitian ini melakukan penelitian di bidang garmen bagian produksi. Teori kinerja karyawan yang digunakan Laily *et al*. (2023) yaitu Utami *et al*. (2017) sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu teori Lumunon *et al*. (2019).

6. Nurhasanah *et al.* (2022)

Nurhasanah *et al.* (2022) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening.* Penelitian yang dilakukan Nurhasanah *et al.* (2022) bertujuan untuk menganalisis pengaruh etos kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan menganalisis apakah kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara etos kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (persero) Dolok Sinumbah. Penelitian ini menggunakan metode analisis *SEM-PLS* dengan sampel berjumlah 81 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Terdapat persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja, dan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan bidang garmen yang ada di Yogyakarta, sedangkan penelitian terdahulu melakukan penelitian pada bidang perkebunan di DOlok Sinumbah. Teori kinerja karyawan yang digunakan menggunakan teori Mangkunegara (2016) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Luthans (2000).

7. Aniversari (2022)

Aniversari (2022) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Stress Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT. Aneka Gas Industri Lampung). Penelitian tersebut bertujuan untuk menguji pengaruh stress kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Aneka Gas Industri di Lampung. Penelitian ini menggunakan alat analisis *SEM-PLS*. hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Aniversari (2022) dilakukan pada PT. Aneka Gas Industri Lampung dengan sampel sebesar 34 karyawan. Persamaan pada

penelitian ini yaitu pada variabel kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan pada PT. Aneka Gas bidang produksi dan distribusi gas, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan garmen bagian *sewing*. Teori kinerja karyawan yang dipakai adalah teori dari Dessler (2011) dan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Robbins (2006).

Tabel 2. 5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Pratiwi & Fatoni (2023)** Pengaruh *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Jurnal Ilmu Manajemen Volume 11(01), 432-444 **Sampel: 8**7 Responden **Alat Analisis:** *SEM PLS 3.0* **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja: Closon *et al.* (2015)** Kepuasan terhadap organisasi, kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, dan hubungan sosial pekerja dengan rekan kerja **Kinerja Karyawan: Bintoro & Daryanto (2017)** Disiplin, sikap, kerjasama, kerapihan dan kebersihan, dedikasi dan loyalitas, keterampilan, inisiatif, kuantitas kerja, kualitas kerja, dan kepemimpinan	Kepuasan kerja berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
2.	**Bakara (2023)** *The Influence of Loyalty and Job Satisfaction on Elementary School Teacher Performance During WFH (Work From Home)* *Management Studies and Entrepreneurship Journal Vol. 4 (5) 4580-4587* **Sampel:** 36 responden **Alat Analisis:** PLS SEM	**Kepuasan Kerja: Luthans (2013)** Gaji, promosi, lingkungan kerja, rekan kerja **Kinerja Karyawan: Robbins (2012)** Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian	Kepuasan kerja berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan

	Metode: Kuantitatif		
3.	**Rohimah *et al.* (2023)** Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Silver Kris Bandung Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi (JURNAL EMA) **Sampel:** 89 responden **Alat Analisis:** Analisis regresi linear berganda, IBM SPSS 20 **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja: Mangkunegara (2011)** Tingkat turnover, tingkat absensi, usia, tingkat pekerjaan dan ukuran perusahaan **Kinerja Karyawan: Sutrisno (2016)** Keterampilan, pengalaman, kehormatan, waktu	Kepuasan kerja berpengaruh **negatif** terhadap kinerja karyawan
4.	**Yusuf (2021)** *Effect of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang* *Journal Management, Business, and Accounting Vol.20 No.1* **Sampel:** 51 responden **Alat Analisis:** *Smart-PLS* **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja: Greenbberg (2015)** *Satisfaction with salary, satisfaction with the work itself, satisfaction with the promotion, satisfaction with attitude of supervisor/supervision, satisfaction with co-workers* **Kinerja Karyawan: Robbins (2016)** *Work quantity, quality of work, punctuality, effectiveness, independence*	Kepuasan kerja berpengaruh **negatif** terhadap kinerja karyawan
5.	**Laily *et al.* (2023)** Analisis Jalur Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. SAI *Apparel Industries* Semarang Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan Vol. 11 No. 1 Hal 65-84 **Sampel:** 134 responden **Alat Analisis:** *Path Analysis, Smart PLS 3.2.9* **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja: Lumunon *et al.* (2019)** Gaji sesuai beban pekerjaan, kesempatan promosi jabatan, adanya program pengembangan karir, dukungan rekan kerja dan atasan, hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja, sikap atasan terhadap karyawan **Kinerja Karyawan: Utami *et al.* (2017)** Kualitas atau hasil kerja, kuantitas kerja, kemahiran, sikap responsif dan tanggung jawab	Kepuasan kerja berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan

6.	**Nurhasanah *et al.* (2022)** Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah (JESYA) Vol. 5 No. 1 **Sampel:** 81 karyawan **Alat Analisis:** SEM-PLS **Metode:** Kuantitatif	**Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2016)** Kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan, sikap **Kepuasan Kerja: Luthans (2000)** Pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, *supervise*, rekan kerja, kondisi kerja	Kepuasan kerja berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan
7.	**Aniversari (2022)** Pengaruh Stress Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT. Aneka Gas Industri Lampung) REVENUE: Jurnal Manajemen Bisnis Islam Vol.3 No. 1 **Sampel:** 34 karyawan **Alat Analisis:** SEM-PLS **Metode:** Kuantitatif	**Kinerja Karyawan: Dessler (2011)** Kualitas kerja, produktivitas, pengetahuan, kepercayaan, ketersediaan, kebebasan **Kepuasan Kerja: Robbins (2006)** Pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, pengawasan, rekan kerja	Kepuasan kerja berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 7 penelitian terdahulu, 5 diantaranya menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan 2 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel positif dikarenakan landasan teori banyak yang mendukung dengan hubungan positif. Selain itu dikarenakan oleh logika pada antar variabel yang peneliti jadikan sebagai hipotesis. Pada variabel ini, pelatihan memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan

baru dan hal itu akan membuat mereka merasa dihargai dan termotivasi. Pelatihan yang baik dan memberikan kejelasan tujuan, metode yang menarik, serta hasil yang relevan maka karyawan akan menjadi puas. Maka dari itu peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel yang positif. Teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Closon *et al.* (2015), Luthans (2013), Mangkunegara (2011), Greenbberg (2015), Lumunon *et al.* (2019), Luthans (2000), Robbins (2006). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Bintoro & Daryanto (2017), Robbins (2012), Sutrisno (2016), Robbins (2016), Utami *et al*. (2017), Mangkunegara (2016), Dessler (2011). Perbedaan terletak pada sampel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan.

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, inspirasi, dan dukungan. Namun, pengaruh tersebut menjadi kuat ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang merasa dihormati oleh pemimpin akan bekerja dengan komitmen tinggi dan merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan tersebut memperkuat motivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja.

1. Hilmawan (2021)

Hilmawan (2021) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada PT. Multi Pratama Azalea, Kragilan, Banten). Penelitia yang dilakukan Hilmawan (2021) bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Multi Pratama Azalea, Kragilan, Serang Banten. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 61 karyawan dan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Terdapat persamaan pada penelitian terdahulu yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja, menggunakan alat analisis SPSS. Perbedaan pada penelitian ini adalah pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada bidang manufaktur khususnya produksi berbahan dasar plastic, sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang garmen. Teori kepemimpinan yang digunakan oleh Hilmawan (2021) yaitu teori dari Setyowati *et al*. (2016), teori kinerja karyawan menggunakan teori

dari Sahlan *et al*. (2015) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Febriana (2015).

2. Wibisono *et al*. (2022)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wibisono *et al.* (2022) berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada *Sales Promotion Girls* di Gramedia Madiun. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian yang dilakukan Wibisono *et al.* (2022) menggunakan sampel sebanyak 43 karyawan dengan menggunakan alat analisis *SmartPLS* versi 3.0.

Penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Terdapat persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan SPG di Gramedia Madiun, sedangkan penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian *sewing* PT. XYZ Yogyakarta. Teori kepemimpinan

transformasional yang digunakan oleh Wibisono *et al*. (2022) yaitu menggunakan teori dari Rorimpandey (2013), teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Shidiq & Sary (2017) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Nurbahar (2015).

3. Sumarno *et al.* (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno *et al*. (2022) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi (Studi di Wilayah Kec. Purworejo Kota Pasuruan) bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai kemampuan gaya kepemimpinan transformasional dan kemampuan motivasional dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno *et al.* (2022) menggunakan metode *SEM-SmartPLS* dengan sampel sebanyak 78 karyawan di wilayah Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumarno *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Terdapat persamaan pada penelitianini yaitu terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja. Sedangkan

perbedaan terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu teori dari Bass *et al*. (2003), teori kinerja karyawan menggunakan PP No. 30 Tahun 2019, sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Luthans (2006).

4. Mashudi *et al*. (2021)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mashudi *et al.* (2021) berjudul *The Influence of Transformational Leadership and Transactional Leadership Style on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables in Bank "XXX"* penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada Bank "XXX". Penelitian ini menggunakan *path analysis* dengan *IBM Predictive Analytic Software (PASW)* versi 22.

Penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian Mashudi *et al*. (2021) memiliki persamaan yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, dan variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini yaitu pada lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian. Penelitian terdahulu

melakukan penelitian pada industry perbankan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada industry garmen. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan Mashudi *et al.* (2021) menggunakan teori dari Bennis & Nanus (2006), teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Gibson (1997) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Robbins (2002).

5. Yusuf *et al.* (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Yusuf *et al.* (2021) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi bertujuan untuk mnegetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pegawai negeri sipil di dinas koperasi, UMKM, dan perindustrian Kabupaten Bantul. Penelitian yang dilakukan oleh Yusuf *et al.* (2021) menggunakan sampel sebanyak 47 orang.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yusuf *et al*. (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak terdapat pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Persamaan pada penelitian ini terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja dan

menggunakan alat analisis SPSS. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada pegawai negeri sipil di dinas koperasi, UMKM, dan perindustrian kabupaten Bantul, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ bagian produksi di Kalasan, Yogyakarta. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu teori dari Robbins (2002), teori kepuasan kerja menggunakan teori Mahfud (2012), dan teori kinerja karyawan menggunakan PP No. 46 (2011).

6. Verameta *et al.* (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Verameta *et al*. (2021) berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Aparatur Sipil Negara Kementrian Perdagangan Republik Indonesia. Penelitian yang dilakukan Verameta *et al*. (2021) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja ASN yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 360 karyawan dengan metode analisis *SEM-PLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Persamaan pada penelitian ini terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh Verameta *et al*. (2021) menggunakan teori dari Bass & Avolio (1994), teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Robbins dalam Indrasari (2017), sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Mangkunegara (2019).

7. Ainan *et al.* (2021)

Ainan *et al*. (2021) telah melakukan penelitian dengan judul Analisis Faktor Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi sebagai *Antisidance* dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dalduk & KB Kota Semarang. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisa dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi melalui kepuasan kerja kepada kinerja pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan *path* analisis dengan sampel sebanyak 100 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan pada penelitian ini terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja.

Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan pada pegawai Dalduk & KB Kota Semarang, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan bidang garmen kawasan Yogyakarta. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu teori Robbins (2002), teori kinerja karyawan menggunakan teori Hasibuan (2007), dan kepuasan kerja menggunakan teori dari Mangkunegara (2005).

Tabel 2. 6 Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Hilmawan (2021)** Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada PT. Multi Pratama Azalea, Kragilan, Banten) Jurnal Rekaman, Vol. 5, No 1 1-8 **Sampel:** 60 Responden **Alat Analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Setyowati *et al*. (2016)** *Transformational leadership, organizational behavior, employee satisfaction.* **Kinerja Karyawan: Sahlan (2015)** *Work environment, job satisfaction, compensation, employee performance* **Kepuasan Kerja: Febriana (2015)** *Job satisfaction, employee performance*	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
2.	**Wibisono *et al.* (2022)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada *Sales Promotion Girls* di Gramedia Madiun SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi	**Kepemimpinan Transformasional: Rorimpandey (2013)** *Charisma, inspirational, individualized consideration, intellectual stimulation.* **Kinerja Karyawan: Shidiq & Sary (2017)** *Quantity, quality, timelines, cost*	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

	Sampel: 43 responden **Alat Analisis:** *Smart PLS 3.0* **Metode:** Kuantitatif	*effectiveness, need for supervision, interpersonal impact.* **Kepuasan Kerja: Nurbahar (2015)** Pekerjaan itu sendiri, pengawas, rekan kerja, kesempatan promosi, kondisi kerja	
3.	**Sumarno *et al.* (2022)** Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi (Studi di Wilayah Kec. Purworejo Kota Pasuruan) Jurnal Pendidikan Dasar dan Sosial Humaniora **Sampel:** 78 responden **Alat Analisis:** SEM-*Smart PLS* **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Bass *et al*. (2003)** *Influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* **Kinerja Karyawan: PP No. 30 (2019)** Orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama, kepemimpinan. **Kepuasan Kerja: Luthans (2006)** Pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, pengawasan, kelompok kerja, kondisi kerja.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
4.	**Mashudi *et al.* (2021)** *The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables in Bank "XXX"* JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik) Vol. 8 No. 2, 2020, 44-51 **Sampel:** 126 responden **Alat Analisis:** *Predictive Analytic Software* (PASW) **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Bennis & Nanus. (2006)** *Transformational leadership, strategy, responsibility.* **Kinerja Karyawan: Gibson (1997)** Kualitas, kuantitas, *Organization, behavior, structure and process* **Kepuasan Kerja: Robbins (2002)** *Organizational behavior, employee satisfaction.*	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
5.	**Yusuf, *et al.* (2021)** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasional terhadap Kinerja	**Kepemimpinan Transformasional: Robbins (2010)** Kharismatik, motivasi inspiratif, stimulasi	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh **negatif** dan **tidak signifikan**

	Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi **Sampel:** 47 responden **Alat Analisis:** *Likert Scale, spss* **Metode:** Kuantitatif	intelektual, perhatian individual. **Kepuasan Kerja: Mahfud (2012)** Kepuasan finansial, kepuasan fisik, kepuasan psikologi, kepuasan sosial. **Kinerja Karyawan: PP No. 46 (2011)** 1. Penilaian SKP 60% = kwantitas, kualitas, waktu, biaya. 2. Penelitian perilaku kinerja karyawan 40% = orientasi pelayanan, disiplin, komitmen, integritas, kerjasama, kepemimpinan	terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
6.	**Verameta *et al*. (2021)** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Aparatur Sipil Negara Kementrian Perdagangan Republik Indonesia DeReMa (*Development of Research Management*): Jurnal Manajemen Vol. 16 No. 1 **Sampel:** 360 karyawan **Alat Analisis:** *SEM PLS 3.0* **Metode:** Kuantitatif	**Kepemimpinan Transformasional: Bass & Avolio (1994)** *Idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation.* **Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2019)** Atribut individu, upaya kerja, dukungan organisasi. **Kepuasan Kerja: Robbins dalam Indrasari (2017)** Pegawai akan merasa puas, kompensasi secara adil, kondisi lingkungan kerja yang baik, dukungan positif rekan kerja.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh **positif** dan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
7.	**Ainan *et al*. (2021)** Analisis Faktor Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi sebagai *Antisedence* dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dalduk & KB Kota Semarang	**Kepemimpinan transformasional: Robbins (2002)** Pengaruh ideal, inspirasi pengembangan intelektual, perhatian pribadi **Kinerja Karyawan:**	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh **negatif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

	Jurnal E-Bis (Ekonomi Bisnis) Vol. 5 No. 2 **Sampel:** 100 karyawan **Alat Analisis:** *Path Analysis* **Metode:** Kuantitatif	**McKenna & Nich Beech, Hasibuan (2007)** Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan atas pekerjaan, kreativitas atau daya, kreasi, kooperatif, keterkaitan, prakarsa, kualitas pribadi **Kepuasan Kerja: Mangkunegara (2005)** Gaji, promosi/kesempatan, teman kerja, atasan/penyelia, pekerjaan itu sendiri.	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 7 penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 5 penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, namun 2 penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel positif dikarenakan landasan teori banyak yang mendukung dengan hubungan positif. Selain itu dikarenakan oleh logika pada antar variabel yang peneliti jadikan sebagai hipotesis. Pada variabel ini, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, inspirasi, dan dukungan. Namun, pengaruh tersebut menjadi kuat ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

Karyawan yang merasa dihormati oleh pemimpin akan bekerja dengan komitmen tinggi dan merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan tersebut memperkuat motivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja. Maka dari itu peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel yang positif. Adapun teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu Setyowati *et al*. (2016), Rorimpandey (2013) Bass *et al*. (2003), Bennis & Nanus (2006), Robbins (2010), Bass & Avolio (1994), Robbins (2002). Teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Sahlan *et al*. (2015), Shidiq & Sary (2017), PP No. 30 (2019), Gibson (1997), PP no. 46 (2011), Mangkunegara (2019), McKenna & Nich Beech (2000), Hasibuan (2007). Sedangkan teori kepuasan kerja yaitu Febriana (2015), Nurbahar (2015), Luthans (2006), Robbins (2002), Mahfud (2012), Robbins dalam Indrasari (2017), Mangkunegara (2005). Perbedaan terletak pada sampel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan.

2.2.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, baik dari segi kualitas, kuantitas, keandalan. Ketika karyawan melihat bahwa pelatihan berdampak langsung pada kinerja, mereka akan merasa puas.

1. Astuti *et al.* (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Astuti *et al*. (2022) berjudul Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru SMA N 1 Semin Gunungkidul dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*. Bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pelatihan guru dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada anggota guru SMA N 1 Semin. Penelitian ini menggunakan alat analisis SPSS dan *Smart PLS* dengan sampel kuesioner sebanyak 44.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Terdapat persamaan dalam penelitian ini yaitu pada variabel pelatihan, variabel kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan pada guru di SMA 1 Semin, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ Yogyakarta. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu teori dari Italiani (2018), teori pelatihan menggunakan teori dari Ratnasari & Sunuharyo (2018), sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Kreitner dalam Windaru (2014).

2. Lestari *et al.* (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari *et al*. (2022) berjudul *Achievement Motivation Training*, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kawasan Cikarang. Bertujuan untuk menganalisis *achievement motivation training* kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap hasil kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi berganda dengan sampel sejumlah 37 karyawan di kawasan Cikarang. Penelitian ini menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian Lestari *et al*. (2022) memiliki persamaan yaitu pada variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja, dan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada karyawan di kawasan Cikarang, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ yang berada di Kalasan, Sleman.Teori pelatihan yang digunakan oleh Lestari *et al*. (2022) adalah teori dari Mangkunegara (2006), teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Robbins (2016) dan teori kepuasan kerja menggunakan teori Robbins & Judge (2015).

3. Nurwasilah *et al.* (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Nurwasilah *et al*. (2023) berjudul Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Aparatur Sipil Negara di UPT Puskesmas Besuki. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja variabel *intervening*pada Aparatur Sipil Negara di UPT Puskesmas Besuki. Penelitian ini menggunakan teknik *Smart PLS* dengan sampel yang berjumlah 36 responden.

Penelitian Nurwasilah *et al*. (2023) memiliki persamaan yaitu pada variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, dan variabel kepuasan kerja. Adapun perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada bidang kesehatan, yaitu pada UPT Puskesmas besuki, sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang garmen bagian produksi. Teori kinerja karyawan yang digunakan Nurwasilah *et al*. (2023) menggunakan teori milik Mangkunegara (2017), teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Sopiah (2014), sedangkan teori pelatihan menggunakan teori dari Busro (2018).

4. **Prasetya *et al.* (2020)**

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetya *et al*. (2020) berjudul Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Non PNS melalui Kepuasan Kerja Dinas PKP Cipta Karya Bojonegoro. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai *non* PNS melalui kepuasan kerja Dinas PKP Bojonegoro dampaknya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik *explanatory* dengan sampel sebanyak 49 karyawan.

Terdapat persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan pada karyawan produksi PT. XYZ sedangkan penelitian terdahulu melakukan penelitian pada bidang perumahan rakyat, kawasan pemukiman, dan penataan ruang. Teori pelatihan yang digunakan adalah teori Rivai (2012), teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu teori Robbins (2012), sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Robbins (2010).

5. Aturrohma *et al.* (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Atturohma berjudul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan pada Department Produksi di PT. Lion Boga. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisa pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan teknik *Smart PLS* dengan sampel berjumlah 200 responden.

Terdapat persamaan pada penelitian terdahulu yaitu pada variabel pelatihan, variabel kepuasan kerja, dan variabel kinerja karyawan. Penelitian terdahulu dilakukan pada PT. Lion Boga yang bergerak di bidang catering penerbangan, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. XYZ yang bergerak pada bidang garmen. Teori pelatihan menggunakan teori dari Mangkunegara (2013), teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Afandi (2016), sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Afandi (2016).

6. Prayatni *et al.* (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Prayatni *et al*. (2022) berjudul Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto bertujuan untuk menganalisis secara parsial pengaruh motivasi, pelatihan dan kepuasan

terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan alat analisis uji t dan uji f dengan sampel sejumlah 35 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian Prayatni *et al*. (2022) memiliki persamaan yaitu pada variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja. Terdapat perbedaan dengan penelitian ini yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian yang diteliti. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada pegawai kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan bidang garmen, khususnya pada bagian produksi *sewing* di Yogyakarta. Teori pelatihan yang digunakan menggunakan teori dari Mangkunegara (2012), teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Mathis (2012), sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Rivai (2010).

Tabel 2. 7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Astuti *et al.* (2022)** Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru SMA N 1 Semin Gunungkidul dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *InterveningI* Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah Vol 4 No 3	**Pelatihan Karyawan: Ratnasari & Sunuharyo (2018)** *Participation, repetition, relevance, transference & feedback.* **Kepemimpinan Transformasional: Italiani (2018)**	Pelatihan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

	Sampel: 44 Responden **Alat Analisis:** *Smart PLS* dan SPSS **Metode:** Kuantitatif	*Charisma, inspirational, individualized consideration, intellectual stimulation.* **Kepuasan Kerja: Kreitner dalam Windaru (2014)** Gaji/upah, pekerja itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (supervise). **Kinerja Karyawan: Lie & Siagan (2018)** Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.	
2.	**Lestari *et al.* (2021)** *Achievement Motivation Training*, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kawasan Cikarang Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan Vol. 2 **Sampel:** 37 responden **Alat Analisis:** Analisis Regresi Berganda **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan: Mangkunegara (2006)** Instruktur, metode, materi, tujuan, pelatihan, sasaran. **Kinerja Karyawan: Robbins (2016)** Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian. **Kepuasan Kerja: Robbins & Judge (2015)** Sifat pekerjaan, gaji, peluang promosi, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja.	Pelatihan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
3.	**Nurwasilah *et al.* (2023)** Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Aparatur Sipil Negara di UPT Puskesmas Besuki Jurnal Mahasiswa *Entrepreneur* (JME) Vol. 3 No 9 **Sampel:** 36 responden **Alat Analisis:** SMART PLS 3.0 **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan:** **Busro (2018)** Jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, kualifikasi peserta. **Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2017)** Kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, inisiatif	Pelatihan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
4.	**Prasetya *et al.* (2020)** Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap	**Pelatihan:** **Rivai (2012)**	Pelatihan berpengaruh **negatif** dan **tidak**

	Kinerja Pegawai *Non* PNS melalui Kepuasan Kerja Dinas PKP Cipta Karya Bojonegoro Jurnal Mitra Manajemen Vol 3 No 3 **Sampel:** 49 responden **Alat Analisis:** *explanatory* **Metode:** Kuantitatif	Reaksi, pembelajaran, perilaku, hasil **Kinerja Karyawan: Robbins (2012)** Kualitas, kuantitas, *punctuality*, efektivitas **Kepuasan Kerja: Robbins (2010)** Sifat pekerjaan, bentuk pekerjaan, pengawasan, gaji, promosi, rekan kerja	**signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
5.	**Atturohma *et al.* (2022)** Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Departement Produksi di PT. Lion Boga Jurnal *Human Capital Development* Vol. 9 **Sampel:** 220 responden **Alat Analisis:** *Smart PLS* **Metode:** Kuantitatif	**Pelatihan: Mangkunegara (2013)** Tujuan pelatihan, materi yang akan disampaikan dalam pelatihan, teknik partisipatif (diskusi grup), konferensi, simulasi dan demonstrasi; kualifikasi peserta pelatihan, kualifikasi pelatih **Kinerja Karyawan: Afandi (2016)** Hasil kerja (kuantitas hasil kerja, kualitas dari hasil kerja, efisiensi dalam mengerjakan tugas). Perilaku kerja (inisiatif, ketelitian, dan disiplin kerja), sifat pribadi (kepemimpinan, kejujuran, kreativitas). **Kepuasan Kerja: Afandi (2016)** Tugas pekerjaan memiliki materi yang memuaskan, upah kerja atau total gaji yang didapatkan, promosi, pengawas, rekan kerja	Pelatihan berpengaruh **negatif** dan **tidak signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
6.	**Prayatni *et al.* (2022)** Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto	**Pelatihan: Mangkunegara (2012)** Jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan. **Kinerja Karyawan: Mathis (2012)**	Pelatihan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

	Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Vol. 3 No. 6 **Sampel:** 35 responden **Alat Analisis:** Uji T, Uji F **Metode:** Kuantitatif	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama **Kepuasan Kerja: Rivai (2010)** Organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, rekan kerja, kondisi pekerjaan.	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Peneliti mendapatkan 6 penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 4 penelitian terdahulu menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, namun 2 penelitian terdahulu menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel positif dikarenakan landasan teori banyak yang mendukung dengan hubungan positif. Selain itu dikarenakan oleh logika pada antar variabel yang peneliti jadikan sebagai hipotesis. Pada variabel ini, pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, baik dari segi kualitas, kuantitas, keandalan. Ketika karyawan melihat bahwa pelatihan berdampak langsung pada kinerja, mereka akan merasa puas. Maka dari itu peneliti cenderung mengambil rujukan hubungan antar variabel yang positif. Adapun teori pelatihan yang digunakan oleh peneliti terdahulu yaitu Ratnasari & Sunuharyo (2018),

Mangkunegara (2006), Busro (2018), Rivai (2012), Mangkunegara (2012). Teori kinerja karyawan yaitu Lie & Siagan (2018), Robbins (2016), Mangkunegara (2017), Robbins (2012), Afandi (2016), Mathis (2012). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Kreitner dalam Windaru (2014), Robbins & Judge (2015), Sopiah (2014), Robbins (2010), Afandi (2016), Rivai (2010). Perbedaan terletak pada sampel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan.

2.2.8 Karakteristik Biografi Karyawan

1. Ivana *el al*. (2022)

   Ivana *et al*. (2022) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Kemakmuran Jaya Mandiri Ahmad Yani. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah tingkat Pendidikan dan masa kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kemakmurah Jaya Mandiri Ahmad Yani Cabang Serang. Penelitian tersebut mendapat sampel sebanyak 32 karyawan. Alat analisis pada penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS 25*. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel tingkat pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Ernawati & Ardiani (2022)

   Ernawati & Ardiani (2022) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Masa Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Persero Bima yang bertujuan untuk mengetahui dari pengaruh masa kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Persero Bima. Penelitian tersebut memperoleh sampel sejumlah 35 karyawan dan menggunakan Teknik pengumpulan data observasi, kuesioner/angket, dan studi Pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom.

3. Sumariati *et al*. (2022)

   Penelitian yang dilakukan oleh Sumariati *et al*. (2022) berjudul Pengaruh Pemberian Tambahan Penghasilan terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Litbang Kota Palembang. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh pemberian tambahan penghasilan dalam pegawai pada Bappeda Litbang Kota Palembang. Penelitian ini mendapatkan sampel sebanyak 40 responden dan menggunakan Teknik pengumpulan data kuesioner dengan skala *likert*. Penelitian ini menghasilkan analisis bahwa tambahan penghasilan berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bappeda Litbang Kota Palembang.

4. Dinata *et al*. (2023)

   Dinata *et al*. (2023) telah melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Sosiodemografi terhadap Kinerja Karyawan (*The Influence of Sociodemography on Employee Performance*) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh sosiodemografi yang melibatkan umur, jenis kelamin, tingkat Pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut memperoleh sampel sebanyak 40 karyawan. Hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa usia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Anulekha Ressort and Villa*.

5. Budiwinarto & Susilowati (2021)

   Budiwinarto & Susilowati (2021) telah melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Usia dan Status Pernikahan terhadap Kinerja Karyawan PT. Glofin Kebakkramat Kabupaten Karanganyar dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh umur dan status perkawinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Glofin Kebakkramat Kabupaten Karanganyar. Penelitian ini mendapatkan sampel sebanyak 80 responden dengan Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Hasil analisis pada penelitian ini menyatakan bahwa status pernikahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Hamroh & Ismail (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Hamroh & Ismail (2021) berjudul Pengaruh Karakteristik Biografis terhadap Kinerja Pengrajin Batik Tulis *Home Industry* di Desa Paseseh bertujuan untuk mengidentifikasi variabel karakteristik biografi yang meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan dan masa kerja yang mempengaruhi kinerja pengrajin batik tulis Desa Paseseh secara parsial dan simultan. Jumlah populasi pada penelitian ini sebanyak 90 karyawan serta memperoleh sampel sebanyak 73 karyawan. Hasil analisis pada penelitian ini menyatakan bahwa jenis kelamin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.8 Karakteristik Responden

No.	Identitas Jurnal	Hasil Analisis
1.	**Ivana *et al*. (2022)** Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kemakmuran Jaya Mandiri Ahmad Yani DESANTA (*Indonesian of Interdisciplinary Journal*) Vol. 2 No. 2 2745-3537 **Sampel:** 32 karyawan **Alat Analisis:** SPSS 25 **Metode:** Kuantitatif	Tingkat pendidikan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan.

2.	**Ernawati & Ardiani (2022)** Pengaruh Masa Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Persero Bima Jurnal Bina Bangsa Ekonomika (JBBE) Vol. 15 No. 2 (361-728) **Sampel:** 35 karyawan **Alat Analisis:** Analisis *multiple linear regression*, uji t, uji F **Metode:** Kuantitatif	Masa kerja berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan.
3.	**Sumariati *et al*. (2022)** Pengaruh Pemberian Tambahan Penghasilan terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Litbang Kota Palembang Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan (JIASK) Vol.4 No.2 (2654-3141) **Sampel:** 40 responden **Alat Analisis:** Regresi linear sederhana **Metode:** Kuantitatif	Penghasilan berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan.
4.	**Dinata *et al*. (2023)** Pengaruh Sosiodemografi terhadap Kinerja Karyawan (*The Influence of Sociodemography on Employee Performance*) PARIS (Jurnal Pariwisata dan Bisnis) Vol.2 No. 8 (1783-1797) **Sampel:** 40 karyawan **Alat Analisis:** Teknik *Chi Square* **Metode:** Kuantitatif	Usia berpengaruh **signifikan** terhadap kinerja karyawan.
5.	**Budiwinarto & Susilowati (2021)** Analisis Pengaruh Usia dan Status Pernikahan terhadap Kinerja Karyawan PT. Glovin Kebakkramat Kabupaten Karanganyar Surakarta Management Journal, 3(1), 1-10. **Sampel:** 71 karyawan **Alat Analisis:** SPSS 23.0 **Metode:** Kuantitatif	Status pernikahan berpengaruh **signifikan** terhadap kinerja karyawan.
6.	**Hamroh & Ismail (2021)** Pengaruh Karakteristik Biografis terhadap Kinerja Pengrajin Batik Tulis *Home Industry* di Desa Paseseh Jurnal Kajian Ilmu Manajemen Vol 1. No.3 (320-327) **Sampel:** 73 karyawan	Jenis kelamin berpengaruh **positif** dan **signifikan** terhadap kinerja karyawan.

	Alat Analisis: Uji F, uji t, analisis regresi linear berganda **Metode:** Kuantitatif	

Tabel 2. 8 Teori Rujukan Penelitian Terdahulu Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1.	Isrokdin *et al.* (2022)	Bernardin dalam Robbins (2016)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja	Penelitian ini menggunakan teori dari Mathis & Jackson (2006), Kualitas hasil (*Quanlity*) kuantitas hasil (*Quantity*), ketepatan waktu (*Reliability*), kehadiran bekerja (*Attendance*). Teori Mangkunegara (2017) dipilih karena teori tersebut merupakan teori tersebut sudah terdapat di buku.
2.	Hilton *et al.* (2021)	Khajeh (2018)	*Finnancial performance, shareholder return, the product/service market performance*	
3.	Silaban *et al.* (2023)	Sudaryo *et al*. (2018:206)	*Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerjasama.*	
4.	Saiin *et al.* (2023)	Mangkunegara (2017)	*Kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, tanggung jawab, inisiatif*	
5.	Gunawan *et al.* (2022)	Mangkunegara (2016)	*Kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama*	
6.	Novita *et al.* (2023)	Rivai & Basri (2017)	Standar Hasil Kerja, Target atau Sasaran.	
7.	Putri *et al.* (2021)	Amelia (2019)	Kepuasan, Motivasi, Stres, Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya	
8.	Rochman *et al.* (2023)	John Miner dalam Fahmi (2017)	Kualitas, Kuantitas, Kerjasama, Efektivitas Kerja	
9.	Setiawan *et al.* (2021)	Hasibuan (2016)	keterampilan, pengalaman, keseriusan, dan waktu	

10.	Libani, R., *et al* (2022)	Mangkunegara (2013)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan, sikap, hipotesis.	
11.	Sriyani *et al*., (2023)	Robbins & Judge (2017)	kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian	
12.	Zahri *et al*. (2022)	Dessler (2016)	pemahaman/kompetensi kerja, kualitas/kuantitas kerja, Perencanaan/Organisasi, inisiatif/komitmen, pemecahan masalah/kreativitas, kerja tim dan kerjasama, kemampuan bertoleransi terhadap orang lain, komunikasi (lisan dan tulisan).	
13.	Prada *et al*. (2023)	Anwar, (2020)	Kualitas kerja, Tanggungjawab, Kreativitas	
14.	Pratiwi & Fatoni (2023)	Bintoro & Daryanto (2017)	Disiplin, sikap, Kerjasama, kerapian dan kebersihan, dedikasi dan loyalitas, keterampilan, inisiatif, kuantitas kerja, kualitas kerja, dan kepemimpinan	
15.	Bakara (2023)	Robbins (2012)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian	
16.	Rohimah *et al* (2023)	Sutrisno (2016)	Keterampilan, pengalaman, kehormatan, waktu	
17.	Yusuf (2021)	Robbins (2016)	*Work quantity, quality of work, punctuality, effectiveness, independence*	
18.	Laily *et al*. (2023)	Utami *et al*., (2017)	Kualitas atau hasil kerja, kuantitas kerja, kemahiran, sikap responsive dan tanggung jawab.	
19.	Hilmawan *et al*. (2021)	Sahlan *et al*. (2015)	*Work environment, job satisfaction, compensation, employee performance*	
20.	Wibisono *et al.* (2022)	Shidiq & Sary (2017)	*Quantity, quality, timelines, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*	

21.	Sumarno, *et al*. (2022)	PP No. 30 Tahun 2019	Orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama, kepemimpinan	
22.	Mashudi *et al*. (2021)	Gibson (1997)	Organization, behavior, structure and process	
23.	Yusuf, *et al*. (2021)	PP No 46 Tahun 2011	- Penilaian SKP 60% a. Kwantitas b. Kualitas c. Waktu d. Biaya - Penelitian Perilaku Kinerja Karyawan 40% a. Orientasi pelayanan b. Disiplin c. Komitmen d. Integritas e. Kerjasama f. Kepemimpinan	
24.	Astuti *et al*. (2022)	Lie & Siagan (2018)	Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.	
25.	Lestari *et al*. (2022)	Robbins (2016)	Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.	
26.	Nurwasilah *et al*. (2023)	Mangkunegara (2017:67)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, inisiatif	
27.	Prasetya *et al*. (2020)	Robbins (2012)	Kuantitas, kualitas, punctuality, efektivitas.	
28.	Aturrohma *et al*. (2022)	Afandi (2016)	Hasil kerja (kuantitas hasil kerja, kualitas dari hasil kerja, efisiensi dalam mengerjakan tugas), perilaku kerja (inisiatif, ketelitian dan disiplin kerja), sifat pribadi (kepemimpinan, kejujuran, kreativitas)	
29.	Iryani (2022)	Kasmir (2016)	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, stress kerja.	

30.	Meiryani *et al*. (2022)	Robbins & Judge (2017)	Quality of work, quantity of work, promptness times in work, being dependable
31.	Sitorus (2021)	Thamrin (2012)	Quantity of work, quality of work, cooperation, attendance, initiative, job knowledge, reliability.
32.	Febriyarso *et al*. (2021)	Mangkunegara (2011:75)	Quality of work, quantity of work, implementation of duties, responsibilities
33.	Efendi & Winenriandhika (2021)	Binangun (2012)	Jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerjasama.
34.	Nurhasanah *et al*. (2022)	Mangkunegara (2016)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan, sikap
35.	Verameta *et al*. (2021)	Mangkunegara (2019)	Atribut individu, upaya kerja, dukungan organisasi
36.	Aniversari (2022)	Dessler (2011)	Kualitas kerja, produktivitas, pengetahuan, kepercayaan, ketersediaan, kebebasan
37.	Prayatni *et al*. (2022)	Mathis (2012)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama
38.	Sriastuti & Suryadi (2023)	Mathis & Jackson (2006)	Kualitas hasil kuantitas hasil, ketepatan waktu, kehadiran bekerja.

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Teori variabel kinerja karyawan Mangkunegara 2017 yang digunakan pada teori dan definisi operasional. Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja karyawan memiliki indikator diantaranya, Kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, tanggung jawab, inisiatif. Teori Mangkunegara (2017) dipilih karena penelitian sebelumnya banyak yang menggunakan teori ini sebagai acuan dalam penelitian.

Tabel 2.9 Teori Rujukan Penelitian Terdahulu Kepemimpinan Transformasional

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1.	Isrokdin *et al.* (2022)	Bass dan Riggio (2006)	*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*	Penelitian ini menggunakan teori dari Bass dan Riggio (2006), *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* Teori Bass dan Regio (2006) dipilih karena teori tersebut sudah ada bukunya.
2.	Hilton *et al.* (2021)	Bass (1985)	*Idealized Influence, intellectual stimulation, inspirational motivation and individualized consideration*	
3.	Silaban *et al.* (2023)	Robbins dan Judge (2017:298)	Kharisma, motivasi inspiratif, perhatian yang individual, stimulasi intelektual.	
4.	Saiin *et al.* (2023)	Bass & Jung *et al*. (2020)	*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*	
5.	Gunawan *et al.* (2022)	Robbins & Coulter (2010) .	Kharisma, Motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual	
6.	Sulistyawati *et al.* (2022)	Sukrajap, Muhamad (2016)	Karisma, sikap pemimpin yang dihormati karyawannya, stimulasi intelektual, sikap mempengaruhi karyawan, perhatian individu, pemimpin memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan, motivasi inspirasi, menginspirasi para pengikutnya dengan memberi motivasi dan tantangan	
7.	Sriyani *et al.* (2023)	Robbins & Judge (2017)	*Idealize Influence, Inspirational Motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration*	
8.	Utami *et al.* (2023)	Setiawan (2014)	Gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transaksional, gaya	

			kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan visioner	
9.	Hayati *et al*. (2021)	Bass & Avolio (1994), Robbins&Judge (2017)	Pengaruh profil ideal (charisma), motivasi inspirasi, stimulus intelektual, pertimbangan individu.	
10.	Hilmawan *et al*. (2021)	Setyowati *et al*. (2016)	*Transformational leadership, organizational behaviour, employee satisfaction*.	
11.	Wibisono *et al.* (2022)	Rorimpandey (2013)	*Charisma, inspirational, individualized consideration, intelektual stimulation*	
12.	Sumarno *et al*. (2022)	Bass *et al*. (2003)	*Influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*.	
13.	Mashudi *et al*. (2021)	Bennis & Nanus (2006)	*Transformational leadership, strategy, responsibility*.	
14.	Yusuf, *et al*. (2021)	Robbins (2010, 263)	Karismatik, motivasi inspiratif, simulasi intelektual, perhatian individual	
15.	Astuti *et al*. (2022)	Italiani (2018)	*Charisma, inspirational, individualized consideration, intelektual stimulation.*	
16.	Rezeki (2023)	Bass dalam Sudarman (2018)	*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations*	
17.	Iryani (2022)	Bass (1985) dalam Mahdikhani dan Yazdani (2020)	*Idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, individualized consideration*	
18.	Meiryani *et al*. (2022)	Bass & Riggio (2006)	*Idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, individual consideration.*	
19.	Sitorus (2021)	Warrick (2011)	*Leading, championing changes, transforming organizations.*	

20.	Rezeki (2022)	Bass (2012)	Pengaruh yang diidealisasikan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual.	
21.	Ainan *et al*. (2021)	Robbins (2002)	Pengaruh ideal, inspirasi pengembangan intelektual, perhatian pribadi	
22.	Verameta *et al*. (2021)	Bass & Avolio (1994)	*Idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation*	
23.	Sriastuti & Suryadi (2023)	Yukl (2010)	*Charismatic, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.*	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Teori Bass dan Regio (2006) akan digunakan pada kerangka teori dan definisi operasional. Dalam teori Bass dan Regio (2006) disebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki beberapa indicator, diantaranya *Idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration.* Teori ini dipilih karena banyak penelitian sebelumnya yang menjadikan Bass dan Regio (2006) sebagai referensi.

Tabel 2. 10 Teori Rujukan Penelitian Terdahulu Pelatihan

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1.	Novita *et al*. (2023)	Rivai & Sagala (2013)	*Knowledge* (pengetahuan) Skill (keahlian), *Attitude* (sikap), dan *Behavior* (perilaku)	Penelitian ini menggunakan teori dari Mangkunegara (2013) *Training goals and objectives, trainer qualification,*
2.	Putri *et al*. (2021)	Al-qout (2017)	Meningkatkan Kinerja Karyawan, Memperkuat Hubungan Karyawan, Meningkatkan Sikap Karyawan,	

			Pengembangan Rasa Memiliki, Loyalitas Terhadap Organisasi, Mengurangi Tingkat Ketidakhadiran, dan Pergantian Karyawan	*training material, training method, trainees.* Teori Mangkunegara (2013) dipilih karena teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.
3.	Rochman *et al*. (2023)	Mangkunegara (2016)	Instruktur, Peserta, Materi, Metode, Tujuan Pelatihan	
4.	Setiawan *et al*. (2021)	Noe *et al*., (2014)	Pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan"	
5.	Libani *et al*. (2022)	Rivai (2014)	Materi yang dibutuhkan, metode yang digunakan, kemampuan instruktur pelatihan, sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran, peserta pelatihan, evaluasi pelatihan	
6.	Supatmi *et al*. (2021)	Mangkunegara (2016)	Instruktur, Peserta, Bahan, Metode, Tujuan Pelatihan, Pencapaian	
7.	Zahri *et al*. (2022)	Fregonese, Caputo dan Langher (2018)	Meningkatkan diri kemampuan karyawan untuk mengatasi tantangan yang ada atau baru, mengembangkan ketahanan dan mengurangi kesulitan organisasi dan emosional.	
8.	Prada *et al*. (2023)	Wahyuningsih (2019)	Metode Pelatihan Kualitas Pelatih	
9.	Amar *et al*. (2021)	Mangkunegara (2006)	Peserta, materi, metode pelatihan, sasaran pelatihan	
10.	Lestari *et al*. (2023)	Mangkunegara (2005)	Instruktur (pelatih), peserta pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, tujuan pelatihan, sarana pelatihan.	
11.	Astuti *et al*. (2022)	Ratnasari & Sunuharyo (2018)	*Participation, repetition, relevance, transference & feedback.*	

12.	Lestari *et al*. (2022)	Mangkunegara (2006)	Instruktur, metode, materi, tujuan pelatihan, sasaran.	
13.	Nurwasilah *et al*. (2023)	Busro (2018:137)	Jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, kualifikasi peserta.	
14.	Prasetya *et al*. (2020)	Rivai (2012)	"Reaksi, pembelajaran, perilaku, hasil"	
15.	Aturrohma *et al*. (2022)	Mangkunegara (2013)	(1) Tujuan pelatihan, (2) materi yang akan disampaikan dalam pelatihan (3) Metode pelatihan (4) Kualifikasi peserta pelatihan (5) Kualifikasi pelatih	
16.	Sitorus (2021)	Ensour *et al*., (2018)	*Valence, instrumentaly, expectancy*.	
17.	Febriyarso *et al*. (2021)	Noe (2012:41)	*Training needs, training readiness, creating a learning environment, ensuring training transition, selectig training methods, and evaluating training programs*.	
18.	Efendi & Winenriandhika (2021)	Mangkunegara (2011)	Instruktur, peserta, materi, metode, tujuan	
19.	Prayatni *et al*. (2022)	Mangkunegara (2012)	Jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan.	

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2024

Variabel pelatihan yang digunakan dalam kerangka teori dan definisi operasional yaitu teori Mangkunegara (2016). Dalam teori Mangkunegara (2016) disebutkan bahwa pelatihan memiliki beberapa indicator yaitu, Instruktur, Peserta, Materi, Metode, Tujuan Pelatihan. Teori

dipilih karena banyak penelitian sebelumnya yang menjadikan Mangkunegara (2016) sebagai referensi.

Tabel 2. 11 Teori Rujukan Kepuasan Karyawan

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1.	Sulistyawati *et al*. (2022)	Nurhasan (2018)	Pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan dan rekan kerja	Penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2006) *Pekerjaan, rekan kerja, promosi, upah, pengawasan.* Teori Luthans (2006) dipilih karena teori tersebut merupakan teori yang sudah terdapat di buku.
2.	Sriyani *et al*. (2023)	Siquera dalam Luz. *et al*. (2008)	*Satisfaction with the nature of Job, Satisfaction with the payment, satisfaction with the promotion, satisfaction with the boss, satisfaction with the colleagues*	
3.	Utami *et al*. (2023)	R Astuti & Iverizkinawati (2019)	kesempatan untuk maju, kemauan kerja, gaji, gaya kepemimpinan, pengawasan, faktor instrinsik dan pekerjaan, pekerjaan itu sendiri, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas	
4.	Hayati *et al*. (2021)	Robbins & Judge (2017) Armstrong (2014)	Karakteristik pekerjaan, karakteristik pribadi, promosi, supervise, penggajian, rekan kerja, lingkungan kerja	
5.	Rezeki (2023)	Mangkunegara dalam Roy (2018)	*Turnover, absent, age, employment rate, organization on size of the*	
6.	Supatmi *et al*. (2021)	Wibowo (2014)	Pekerjaan itu sendiri, kualitas pengawasan, hubungan dengan rekan kerja, gaji	
7.	Zahri *et al*. (2022)	Robbin (2015)	Tantangan mental pekerjaan, imbalan yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian pribadi dengan pekerjaan tersebut.	

8.	Prada *et al*. (2023)	Afandi (2018)	Promosi, Gaji	
9.	Amar *et al*. (2021)	Luthans (2006)	Pekerjaan, rekan kerja, promosi, upah, pengawasan	
10.	Lestari *et al*. (2023)	Hasibuan (2017)	Menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja positif, disiplin kerja, prestasi kerja	
11.	Pratiwi & Fatoni (2023)	Closon *et al*. (2015)	Kepuasan terhadap organisasi, kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, dan hubungan sosial pekerja dengan rekan kerja	
12.	Bakara (2023)	Luthans (2013)	Gaji, promosi, lingkungan kerja, rekan kerja.	
13.	Rohimah *et al*. (2023)	Mangkunegara (2011)	Tingkat turnover, tingkat absensi, usia, tingkat pekerjaan dan ukuran perusahaan	
14.	Yusuf (2021)	Greenbberg (2015)	*Satisfaction with salary, satisfaction with the work itself, satisfaction with the promotion, satisfaction with attitude of supervisor/supervision, satisfaction with co-workers*	
15.	Laily *et al*. (2023)	Lumunon *et al*., (2019)	Gaji sesuai beban pekerjaan, kesempatan promosi jabatan, adanya program pengembangan karir, dukungan rekan kerja dan atasan, hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja, sikap atasan terhadap karyawan	
16.	Hilmawan *et al*. (2021)	Febriana (2015)	*Job satisfaction, employee performance*	
17.	Wibisono *et al*. (2022)	Nurbahar (2015)	Pekerjaan itu sendiri, pengawas (supervise), rekan kerja, kesempatan promosi, kondisi kerja	

18.	Sumarno, *et al*. (2022)	Luthans (2006)	Pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, pengawasan, kelompok kerja, kondisi kerja	
19.	Mashudi *et al*. (2021)	Robbins (2002)	*Organizational behavior, employee satisfaction*.	
20.	Yusuf, *et al*. (2021)	Mahfud (2012)	Kepuasan financial, kepuasan fisik, kepuasan psikologi, kepuasan sosial	
21.	Astuti *et al*. (2022)	Kreitner dalam Windaru (2014)	Gaji/upah, pekerja itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (supervisi).	
22.	Lestari *et al*. (2022)	Robbins & Judge (2015)	Sifat pekerjaan, gaji, peluang promosi, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja.	
23.	Nurwasilah *et al*. (2023)	Sopiah (2014: 171)	Gaji, pekerjaan, promosi, atasan, rekan kerja	
24.	Prasetya *et al*. (2020)	Robbins (2010)	Sifat pekerjaan, bentukpekerjaan, pengawasan, gaji, promosi, rekan kerja.	
25.	Aturrohma, *et al*. (2022)	Afandi (2016)	Tugas pekerjaan memiliki materi yang memuaskan, upah kerja atau total gaji yang didapatkan, promosi, pengawas, rekan kerja	
26.	Rezeki (2022)	Mangkunegara (2013)	Turnover, tingkat ketidak hadiran (absen) kerja, umur, tingkat pekerjaan, ukuran organisasi perusahaan	
27.	Efendi & Winenriandhika (2021)	Luthans (1998)	Pekerjaan itu sendiri, atasan, teman sekerja, promosi, gaji/upah	
28.	Nurhasanah *et al*. (2022)	Luthans (2000)	Pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervise, rekan kerja, kondisi kerja	
29.	Verameta *et al*. (2021)	Robbins dalam Indrasari (2017)	Pegawai akan merasa puas, kompensasi secara adil, kondisi lingkungan kerja yang baik, dukungan positif rekan kerja.	
30.	Aniversari (2022)	Robbins (2006)	Pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, pengawasan, rekan kerja	

31.	Prayatni *et al*. (2022)	Rivai (2010)	Organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, rekan kerja, kondisi pekerjaan	

Sumber: Data Primer, Tahun 2024

Teori variabel kepuasan kerja Luthans (2006) yang digunakan pada kerangka teori dan definisi operasional. Luthans (2006) menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki indikator diantaranya, Pekerjaan, rekan kerja, promosi, upah, pengawasan. Luthans (2006) Pekerjaan, rekan kerja, promosi, upah, pengawasan. Teori Luthans (2006) dipilih karena penelitian sebelumnya banyak menggunakan teori tersebut sebagai acuan dalam penelitian.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Pada hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan peneliti mendapatkan penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti dapat menggunakannya sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hilton *et al.* (2021), Silaban *et al.* (2023), Sajin *et al.* (2023), Iryani (2022), Sriastuti & Suryadi

(2023) penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Gunawan *et al*. kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Isrokdin *et al.* (2022), Sitorus (2021) dan Meiryani *et al.* (2022) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu Bass dan Riggio (2006), Bass (1985), Robbins dan Judge (2017), Bass & Jung (2020), Robbins & Coulter (2010), Bass (1985), Bass & Riggio (2006), Warrick (2011), Yukl (2010). Sedangkan teori kinerja karyawan adalah Bernadin dalam Robbins (2016), Khajeh (2018), Sudaryo *et al.* (2018), Mangkunegara (2017), Mangkunegara (2016), Kasmir (2016), Robbins & Judge (2017), Thamrin (2012), Mathis & Jackson (2006).

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

H1: Diduga terhadap pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformsional terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan karyawan sehingga dapat mengebangkan kinerja karyawan yang efektif. Dengan mengadakan pelatihan, perusahaan juga memberikan ruang bagi para karyawan untuk dapat berkembang yang pada akhirnya akan membuat motivasi kerja mereka senantiasa terjaga (Linando, 2021). Peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Novita *et al.* (2023), Putri *et al.* (2021), Rochman *et al.* (2023), Febriyarso *et al.* (2021), Sitorus (2021) penelitian tersebut menjelaskan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan *et al.* (2021) dan Libani *et al.* (2022) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori pelatihan yang digunakan oleh penelitian terdahulu yaitu Rivai & Sagala (2013), Al-qout (2017), Mangkunegara (2016), Noe *et al*. (2014), Rivai (2014), Noe (2012), Ensour *et al.* (2018). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Rivai & Basri (2017), Amelia (2019), John Miner dalam Fahmi (2017), Hasibuan (2016), Mangkunegara (2013), Mangkunegara (2011), Thamrin (2012). Dari beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Pada hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terdapat kepuasan kerja peneliti mendapatkan penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian terdahulu yaitu Sulistyawati *et al.* (2022), Sriyani *et al.* (2023), Utami *et al.* (2023), Hayati *et al.* (2021) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan berdasarkan penelitian terdahulu menurut Rezeki (2023) dan Rezeki (2022) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh atau berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu Sukrajap (2016), Robbins & Judge (2017), Setiawan (2014), Bass dalam Sudarman (2018), Robbins & Judge (2017), Bass & Avolio (1994), Bass (2012). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Nurhasan (2018), Siquera dalam Luz. *Et al*. (2008), R Astuti & Iverizkinawati (2019), Mangkunegara dalam Roy (2018), Robbins & Judge (2017),

Mangkunegara (2013). Perbedaan terletak pada sampel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan.

Dari beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

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

2.3.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan dapat meningkatkan keterampilan sehingga karyawan dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan efisien dan karyawan bisa bekerja lebih puas. Pada hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kinerja peneliti menemukan penelitian terdahulu dan berdasarkan penelitian terdahulu diantaranya Supatmi *et al.* (2021), Zahri *et al.* (2022), Prada *et al.* (2023), Lestari *et al.* (2023), Efendi & Winenriandhika (2021) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan menurut Amar *et al.* (2021) pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Teori pelatihan yang digunakan yaitu Mangkunegara (2016), Fregonese *et al.* (2018), Wahyuningsih (2019), Mangkunegara (2006),

Mangkunegara (2005), dan Mangkunegara (2011). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Wibowo (2014), Robbin (2015), Afandi (2018), Luthans (2006), Hasibuan (2017), Luthans (1998). Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja.

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

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pada hipotesis pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan diantaranya Pratiwi & Fatoni (2023), Bakara (2023), Laily *et al.* (2023), Nurhasanah *et al.* (2022), Aniversari (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Rohimah *et al.* (2023) dan Yusuf (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Closon *et al.* (2015), Luthans (2013), Mangkunegara (2011), Greenbberg (2015), Lumunon *et*

al. (2019), Luthans (2000), Robbins (2006). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Bintoro & Daryanto (2017), Robbins (2012), Sutrisno (2016), Robbins (2016), Utami *et al.* (2017), Mangkunegara (2016), Dessler (2011). Perbedaan terletak pada sampel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

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

2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan karyawan dapat dinilai dari pemimpin menerapkan prinsip transformasional di tempat kerja, hal ini membuat kinerja karyawan terpengaruh karena karyawan merasa puas. Peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu diantaranya Hilmawan (2021), Wibisono *et al*. (2022), Sumarno *et al.* (2022), Mashudi *et al.* (2021), Verameta *et al.* (2021). Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Yusuf *et al.* (2021) dan Ainan *et al.* (2021)

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Adapun teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu Setyowati *et al.* (2016), Rorimpandey (2013), Bass *et al*. (2003), Bennis & Nanus (2006), Robbins (2010), Bass & Avolio (1994), Robbins (2002). Teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Sahlan *et al*. (2015), Shidiq & Sary (2017), PP No. 30 (2019), Gibson (1997), PP No. 46 (2011), Mangkunegara (2019), McKenna & Nich Beech (2000), Hasibuan (2007). Sedangkan teori kepuasan kerja yaitu Febriana (2015), Nurbahar (2015), Luthans (2006), Robbins (2002), Mahfud (2012), Robbins dalam Indrasari (2017), Mangkunegara (2005). Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

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

2.3.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Perusahaan melakukan pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar lebih maksimal dalam mencapai tujuan

perusahaan, apabila kinerja karyawan meningkat maka karyawan akan puas dengan hasil kerja mereka. Pada hipotesis pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu diantaranya Astuti *et al*. (2022), Lestari *et al.* (2022), Nurwasilah *et al.* (2023), Prayatni *et al.* (2022) menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Prasetya *et al*. (2020) dan Aturrohma *et al.* (2022) menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Adapun teori pelatihan yang digunakan oleh peneliti terdahulu yaitu Ratnasari & Sunuharyo (2018), Mangkunegara (2006), Busro (2018), Rivai (2012), Mangkunegara (2013), Mangkunegara (2012). Teori kinerja karyawan yaitu Lie & Siagan (2018), Robbins (2016), Mangkunegara (2017), Robbins (2012), Afandi (2016), Mathis (2012). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Kreitner dalam Windaru (2014), Robbins & Judge (2015), Sopiah (2014), Robbins (2010), Afandi (2016), Rivai (2010). Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

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

2.4 Kerangka Pikir

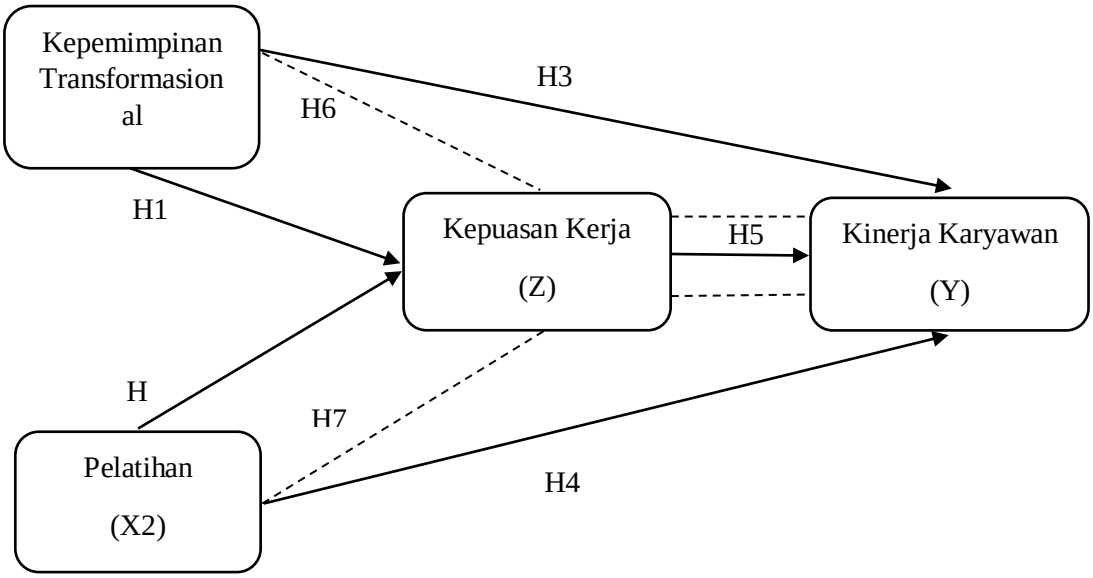
Menurut Sugiyono (2019) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Sementara menurut Sekaran & Bougie (2013) kerangka teoritis adalah dasar yang digunakan dalam proyek suatu penelitian.

Kerangka pikir penelitian menjelaskan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Indikator yang digunakan berdasarkan teori ahli yang digunakan pada penelitian terdahulu. Sumber penelitian terdahulu:

1. X_1-Y= Isrokdin *et al*. (2022), Hilton *et al*. (2021), Silaban *et al*. (2023), Saiin *et al*. (2023), Gunawan *et al*. (2022), Iryani (2022), Meiryani *et al*. (2022), Sitorus (2021), Sriastuti & Suryadi (2023).
2. X_2-Y= Novita *et al*. (2023), Putri *et al*. (2021), Rochman *et al*. (2023), Setiawan *et al*. (2021), Libani *et al*. (2022), Febriyarso *et al*. (2021), Sitorus (2021).

3. X_1-Z= Sulistyawati *et al*. (2022), Sriyani *et al*. (2023), Utami *et al*. (2023), Rezeki (2023), Hayati *et al*. (2021), Rezeki (2022).
4. X_2-Z= Supatmi *et al*. (2021), Zahri *et al*. (2022), Prada *et al*. (2023), Amar *et al*. (2021), Lestari *et al*. (2023), Efendi & Winenriandhika (2021).
5. Y-Z= Pratiwi & Fatoni (2023), Bakara (2023), Rohimah *et al*. (2023), Yusuf (2021), Laily *et al*. (2023), Nurhasanah *et al*. (2022), Aniversari (2022).
6. X_1-Y-Z= Hilmawan (2021), Wibisono *et al*. (2022), Sumarno *et al*. (2022), Mashudi *et al*. (2021), Yusuf *et al*. (2021), Verameta *et al*. (2021), Ainan *et al*. (2021).
7. X_2-Y-Z= Astuti *et al*. (2022), Lestari *et al*. (2022), Nurwasilah *et al*. (2023), Prasetya *et al*. (2020, Aturrohma *et al*. (2022), Prayatni *et al*. (2022).

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu dan teori yang digunakan, maka terbentuklah kerangka pikir untuk penelitian ini pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian
Sumber: Data Primer, diolah Tahun 2024

Keterangan:

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

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran (2016) pengujian hipotesis merupakan jenis penelitian yang menjelaskan beberapa hubungan dan pengaruh antar

variabel. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah dugaan sementara berupa pernyataan untuk menguji hipotesis dan menegaskan hubungan antar variabel maka diharapkan solusi untuk masalah yang dihadapi.

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

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

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

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

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

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

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

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Creswell (2009) penelitian kuantitatif adalah sarana yang digunakan untuk menguji teori objektif dengan cara menguji hubungan antar variabel.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan yang memproduksi pakaian jadi dan topi yaitu PT. XYZ Yogyakarta.

3.2.1 Profil Perusahaan

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang *garment*. Perusahaan ini merupakan perusahaan dengan penanaman modal asing dari Jepang. PT. XYZ didirikan pada tanggal 30 September 2013 di tanah seluas 12.836 M^2. Produk yang dibuat oleh PT. XYZ yaitu topi dan pakaian jadi dengan tujuan *export* ke Jepang. PT. XYZ mempunyai 3 cabang perusahaan. Perusahaan induk berada di Jepang, sedangkan 2 perusahaan lainnya berada di Indonesia dan China.

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2024

3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT. XYZ memiliki visi sebagai berikut:

"*World class company in garment & caps industry that focusing to customer satisfaction*".

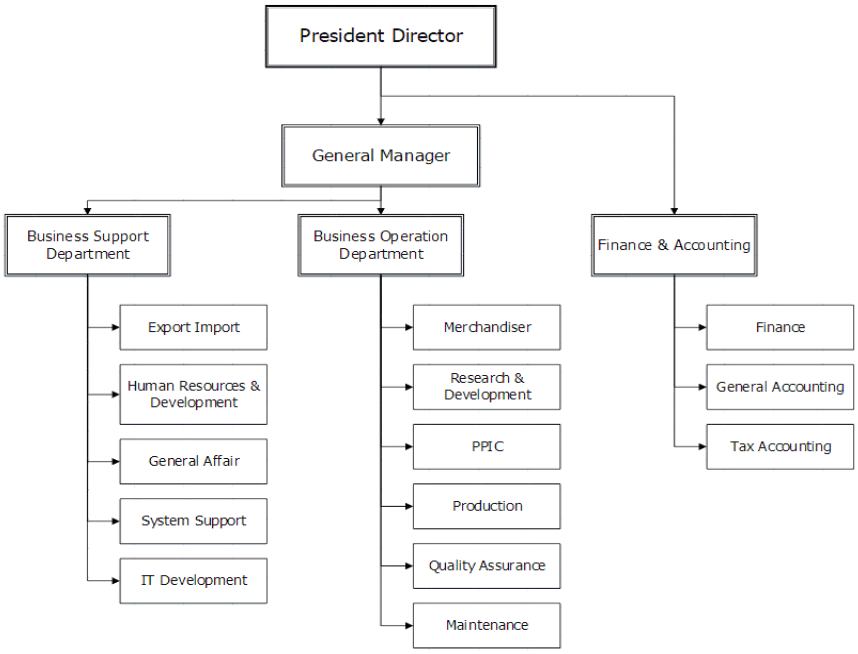
Adapun misi dari PT. XYZ yaitu:

1. *Producing a profitable ready to wear garment and caps, to ensure company growth;*
2. *Focus on people development with high integrity in order to achieve optimal quality, quantity, and on-time delivery;*
3. *Supporting employee welfare by involving in social care;*
4. *Eco-friendly by creating a safe and healthy work environment.*

Sumber: Data Primer, Tahun 2024

3.2.3 Struktur Perusahaan

Berikut merupakan struktur perusahaan pada PT. XYZ:



Gambar 3.1 Struktur Perusahaan
Sumber: Data Primer, Tahun 2024

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) Menurut Sekaran dan Bougie (2013) populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti. Sedangkan menurut Ghozali (2013) populasi merujuk pada keseluruhan orang, kejadian, atau apa yang

menjadi perhatian peneliti untuk diinvestigasi. Menurut Creswell (2009) populasi merupakan suatu kelompok individu yang memiliki karakteristik sama dan relatif serupa. Populasi yang akan peneliti gunakan sebagai objek penelitian yaitu karyawan bagian s*ewing* di PT. XYZ yang berjumlah 200 karyawan.

3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2007) merupakan sebagian dari populasi itu. Populasi itu misalnya penduduk di wilayah tertentu, jumlah pegawai pada organisasi, dan sebagainya. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan teknik pengambilan *convenience sampling*. Menurut Sugiyono (2019) *convenience sampling* didefinisikan sebagai pengambilan berdasarkan kemudahan, yaitu jumlah responden yang bersedia untuk mengisi kuesioner.

3.3.3 Sampel Penelitian

Sampel menurut Sekaran dan Bougie (2013) adalah sebagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih darinya, jadi hanya beberapa namun tidak semua, elemen populasi akan dijadikan sampel. Menurut ghozali (2013), sampel adalah bagian dari populasi yang berisi

beberapa anggota dalam populasi atau elemen dari populasi akan membentuk sampel. Sedangkan menurut Sugiyono (2017) sampel mencerminkan ukuran dan ciri populasi. Sehingga hanya karyawan tertentu saja yang dimasukkan ke dalam sampel. Adapun sampel pada penelitian yang akan peneliti lakukan sebanyak 193 karyawan.

3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2020) variabel merupakan suatu karakteristik atau atribut individu maupun organisasi yang dapat diukur atau diobservasi mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dijadikan pembelajaran dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Creswell (2009) variabel merupakan karakteristik individu atau organisasi yang dapat diukur atau diamati oleh seorang peneliti.

Dari kedua definisi variabel menurut Sugiyono (2020) dan Creswell (2009) dapat disimpulkan bahwa variabel merupakan atribut atau karakter yang memiliki nilai yang dapat berubah (bervariasi) dan dapat dibuat maupun ditentukan oleh peneliti untuk diambil kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dan pelatihan (X_2) yang menjadi variabel independen, kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.

1. Variabel Independen (X)

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

2. Variabel Dependen (Y)

   Menurut Creswell (2017) variabel dependen merupakan variabel yang bergantung pada variabel independen atau variabel bebas. Sedangkan menurut Sugiyono (2017) variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang dapat menjadi akibat karena adanya suatu variabel bebas. Pada penelitian ini variabel dependen yang digunakan yaitu kinerja karyawan (Y).

3. Variabel *Intervening* (Z)

   Variabel *intervening* menurut Sekaran dan Bougie (2013) merupakan variabel yang terletak diantara variabel independen dan variabel dependen. Sedangkan menurut Sugiyono (2009) variabel *intervening*

merupakan variabel yang dapat memberikan hasil lemah atau kuat pada variabel independen dan dependen tetapi masih tetap terukur. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja (Z) menjadi variabel *intervening*.

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel

3.5.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan menurut Mathis and Jackson (2006) merupakan sesuatu yang memengaruhi seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi kepada perusahaan. indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas (*Quantity*)

   Persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

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

2. Kualitas (*Quality*)

   Kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

   a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan.

b. Kemampuan mengatasi masalah dalam bekerja.

c. Ketelitian dalam bekerja.

3. Keandalan (*Reliability*)

Sejauh mana karyawan dapat diandalkan mengenai penyelesaian tugas dan tindak lanjut.

a. Kemampuan bertanggung jawab atas pekerjaan.

b. Kemampuan bekerja secara mandiri.

c. Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.

4. Kehadiran (*Attendance*)

Keyakinan karyawan untuk hadir tepat waktu ke perusahaan.

a. Ketepatan waktu penyelesaian tugas.

b. Ketepatan waktu hadir bekerja.

c. Ketepatan waktu pulang bekerja.

3.5.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Regio (2006) merupakan pola perilaku pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk berkomitmen terhadap visi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, mendorong bawahan melakukan pemecahan-pemecahan

masalah secara inovatif dan mengembangkan kapasitas bawahan melalui *coaching, mentoring, provision of both challenge and support*.

1. Pengaruh ideal (*Individualized Influence*)

   Pada pengaruh ideal, perilaku pemimpin akan menjadi *role models* bagi bawahannya, dan pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja secara gigih (*persistent*) dengan tekad yang bulat (*determination*) dan mengerahkan kemampuan-kemampuan terbaik yang dimilikinnya.

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

2. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)

   Pada motivasi inspirasional, perilaku pemimpin mendorong tumbuhnya inspirasi dan motivasi bagi bawahannya melalui pemberian tugas-tugas (pekerjaan) yang bermakna dan menantang bagi bawahannya, serta menumbuhkan komitmen untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

   a. Kemampuan pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan.
   b. Kemampuan pemimpin menjelaskan visi misi perusahaan.
   c. Tingkat kepercayaan diri bahwa tujuan dapat dicapai.

3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pada stimulasi intelektual, perilaku pemimpin menjadi faktor yang mendorong berkembangnya perilaku kerja bawahan yang inovatif dan kreatif menggunakan pendekatan-pendekatan baru untuk mengatasi masalah-masalah pekerjaan, dengan menggunakan ide-ide dan solusi-solusi yang kreatif.

a. Keterbukaan pemimpin pada cara baru dalam penyelesaian tugas.
b. Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan.
c. Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk mengambil resiko.

4. *Individual Consideration*

Pada *individual consideration* pemimpin memberikan perhatian besar terhadap kebutuhan-kebutuhan bawahan untuk berprestasi dan berkembang melalui kegiatan *teaching, coaching* atau *mentoring* bagi bawahannya. Pemimpin menilai perbedaan-perbedaan (dalam hal kebutuhan, kemampuan, dan sifat-sifat) dari para bawahannya, serta mampu menjalin komunikasi secara pribadi dengan bawahannya.

a. Perhatian pemimpin terhadap pengembangan karir karyawan.
b. Perhatian terhadap peningkatan kinerja karyawan.
c. Perhatian pemimpin terhadap kebutuhan karyawan.

3.5.3 Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2013) pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Mangkunegara (2013) yaitu:

1. Tujuan Pelatihan (*Training Goals and Objective*)

   Hasil yang dicapai oleh karyawan melalui proses pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. indikatornya meliputi:

   a. Kejelasan target pelatihan.
   b. Kejelasan tujuan penelitian.
   c. Adanya pengetahuan tambahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2. Kualifikasi Pelatih (*Trainer Qualification*)

   Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuan untuk mentransformasikan keahlian tersebut kepada peserta pelatihan.

   a. Kemampuan mencapai tujuan pelatihan.
   b. Kemampuan berinteraksi dengan peserta.
   c. Penguasaan dalam menguasai metode pelatihan.

3. Materi Pelatihan (*Training Material*)

Kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus yang akan diberikan kepada peserta pelatihan. Indikatornya meliputi:

a. Kesesuaian materi dengan kebutuhan karyawan.
b. Kejelasan materi pelatihan.
c. Kemudahan materi pelatihan untuk diterapkan.

4. Metode Pelatihan (*Training Method*)

Cara penyajian materi yang akan diberikan kepada peserta pelatihan yang didasari oleh materi pelatihan yang sudah ditentukan oleh perusahaan. indikatornya meliputi:

a. Ketepatan penggunaan metode pelatihan.
b. Keseimbangan antara teori dan praktik.
c. Keragaman metode pelatihan.

5. Peserta Pelatihan (*Trainees*)

Peserta pelatihan adalah orang yang akan menerima keahlian baru dan tentunya akan diseleksi berdasarkan kualifikasi yang diinginkan oleh perusahaan.

a. Kesungguhan dalam mengikuti pelatihan.
b. Kesiapan peserta pelatihan.
c. Penguasaan materi pelatihan.

3.5.4 Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Adapun lima dimensi menurut Luthans (2006) dapat dijelaskan sebagai berikut:

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

   Dalam hal ini, pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.

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

2. Gaji (*salaries*)

   Gaji adalah sejumlah upah yang diterima dan tingkat ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas disbanding orang lain dalam organisasi. Gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan untuk

tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. benefit tambahan juga penting, tetapi tidak begitu berpengaruh.

a. Kesesuaian gaji dengan ketentuan pemerintah.
b. Pemberian gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.
c. Ketepatan waktu pembayaran gaji.

3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunity*)

Kesempatan promosi merupakan suatu kesempatan untuk maju dalam organisasi. Dengan strategi perataan organisasi dan pemberian wewenang, promosi dalam pengertian tradisional, yang berarti menapaki tangga kesuksesan dalam perusahaan.

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

4. Pengawasan (*Supervision*)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia (pemimpin) untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pada saat ini, dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dimensi pertama berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat ketika penyelia menggunakan

ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi kedua adalah partisipasi atau pengaruh, karyawan berkemungkinan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi kepuasan mereka.

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

5. Rekan kerja (*Co-workers*)

Merupakan tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu, kelompok kerjam terutama tim yang kuat dapat menjadi pendukungan, pemberi kenyamanan, penasihat, dan pemberi bantuan pada anggota individu.

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

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. *Data Primer*

Data primer menurut Sekaran dan Bougie (2013) merupakan data yang dikumpulkan untuk penelitian dari tempat terjadinya peristiwa yang sebenarnya. Data primer bisa diperoleh melalui persepsi dan sikap karyawan baik diperoleh melalui pembicaraan dengan mereka; mengamati peristiwa, orang, benda; atau dengan memberikan kuesioner kepada individu. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang dibagikan oleh peneliti untuk memperoleh data terkait dengan kepemimpinan transformasional, pelatihan, kinerja karyawan, serta kepuasan kerja.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner menurut Sekaran dan Bougie (2013) merupakan serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, yang digunakan responden untuk mencatat jawaban mereka. Kuesioner merupakan mekanisme pengumpulan data yang efisien ketika peneliti mengetahui secara pasti apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel yang diteliti. Menurut Ghozali (2013) kuesioner adalah pertanyaan tertulis yang sudah disiapkan sebelumnya dan responden diminta untuk menjawabnya.

Peneliti menyusun pertanyaan kuesioner sesuai dengan indikator. Variabel kinerja karyawan menggunakan teori milik Mathis & Jackson

(2006) yang memiliki 4 indikator yaitu *quantity, quality, reliability, attendance.* Variabel Kepemimpinan Transformasional menggunakan teori milik Bass & Riggio (2006) dengan indikator *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.* Variabel pelatihan menggunakan teori dari Mangkunegara (2013) dengan indikator *training goals and objectives, trainer qualification, training material, training method, trainees.* Variabel kepuasan kerja menggunakan teori dari Luthans (2006) dengan indikator pekerjaan, rekan kerja, promosi, upah, dan pengawasan. Alasan mengapa pertanyaan dari sumber referensi dimasukkan ke dalam kuesioner adalah karena pertanyaan tersebut layak dan sesuai dengan kriteria karyawan khususnya pada bagian *sewing*. Maka dari itu peneliti menggunakan pertanyaan dengan indikator-indikator tersebut. *Skor* pada setiap jawaban atas pertanyaan yang diajukan peneliti ditentukan menggunakan skala *Likert*. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) skala *Likert* dirancang untuk menguji seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan dalam skala 5 poin yaitu Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Tidak Setuju atau Setuju, Setuju, dan Sangat Setuju. Dalam penelitian ini menggunakan 2 desain jawaban yang digunakan dalam setiap pertanyaan yaitu 1= Sangat Kurang, 2= Kurang, 3= Cukup, 4= Baik, 5= Sangat Baik pada variabel pelatihan (X_2) sedangkan 1= Sangat Tidak Baik, 2= Tidak Baik, 3= Cukup, 4= Baik, 5= Sangat Baik pada variabel

kinerja karyawan (Y), kepuasan kerja (Z), dan variabel kepemimpinan transformasional (X_1).

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

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

Uji validitas yang akan dilakukan dalam penelitian ini yaitu uji korelasi *Pearson Product Moment* dengan menggunakan rumus menurut Sugiyono (2015):

$$rxy = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2\}\{(n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2(n\Sigma z^2 - (\Sigma z)^2\}}}$$

$$rxy = \frac{n\Sigma XYZ - (\Sigma X)(\Sigma Y)(\Sigma Z)}{\sqrt{\{n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2(n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2(n\Sigma z^2 - (\Sigma z)^2\}}}$$

Keterangan:

Rxyz = Koefisiensi korelasi

X = Skor yang ada di butir item

Y = Total skor

N = Jumlah subyek

ΣX = Jumlah skor X

ΣY = Jumlah skor Y

ΣZ = Jumlah skor Z

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2005) uji reliabilitas merupakan suatu rangkaian proses pengukuran yang memiliki konsistensi apabila pengukuran dijanjikan menggunakan alat ukur yang dilakukan berulang-ulang. Uji reliabilitas menggunakan metode *Alfa Cronbach*. *Alfa Cronbach* digunakan apakah indikator yang digunakan memiliki hasil reliabel atau tidak reliabel. Jika nilai hasil dari *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,60 atau 60 persen, maka instrumen tersebut dapat dikatakan reliabel. Adapun rumus yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan uji rumus menurut Sugiyono (2015):

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

Keterangan:

ri = Reliabel instrument

k = Mean kuadrat antara subjek

Σsi^2 = Mean kuadrat kesalahan

st^2 = Varians total

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heteroskedastisitas

   Uji heteroskedastisitas menurut Ghozali (2021) bertujuan untuk menguji ketidaksamaan variansi model regresi pada pengamatan residual dan pengamatan lainnya. Jika variansi residual dengan pengamatan lain menunjukkan hasil yang tetap maka hasilnya dapat dinyatakan homoskedastisitas.

2. Uji Multikolinearitas

   Uji multikolinearitas menurut Ghozali (2021) bertujuan untuk menguji adanya korelasi antar variabel independen dalam suatu model regresi. Model regresi yang baik tidak memiliki korelasi antar variabel independen. Indentifikasi statistik yang mendeteksi ada atau tidaknya

multikolinearitas menggunakan *tolerance* dan *Variance Inflation Faktor* (VIF), batas nilai *tolerance* adalah ≤ 0,10 atau sama dengan nilai VIF ≥ 10. Apabila nilai *tolerance* > 0,10 maka tidak terjadi multikolinearitas, namun apabila nilai *tolerance* < 10,00 maka terjadi multikolinearitas dalam data tersebut.

3. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2021) uji normalitas adalah uji yang digunakan untuk menguji model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogrov Smirnov*. Uji normalitas yang baik merupakan nilai yang memiliki distribusi normal, namun jika nilai signifikansi, 0.05 maka nilai residual tidak berdistribusi normal.

3.8.2 Analisis Regresi Linear

1) Regresi Linear Sederhana

Menurut Siregar (2013) regresi linear sederhana digunakan hanya satu variabel independen dan satu variabel dependen. Dibawah ini adalah persamaan regresi linear sederhana:

$$Y = a + b_1 Z$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Variabel bebas

a dan *b* = Konstanta

2) Regresi Linear Berganda

Menurut Ghozali (2021) menyatakan bahwa analisis dilakukan untuk mengukur pengaruh dari perubahan variabel independen terhadap, baik secara terpisah maupun bersamaan. Oleh karena itu, digunakan regresi analisis berganda (*Multipe Regression*). Analisis regresi berganda dapat dilakukan apabila terdapat minimal dua variabel bebas, yaitu:

a) Regresi Model I (Kinerja Karyawan)

Analisis regresi model I dilakukan untuk mengetahui berapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

X_1 = Kepemimpinan transformasional

X_2 = Pelatihan

b_1 = Koefisien regresi

b_2 = Koefisien regresi

b) Regresi Model II (Kepuasan Kerja)

Analisis regresi model II digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan: $Z = A + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

Z = Kepuasan kerja

X_1 = Kepemimpinan transformasional

X_2 = Pelatihan

b_1 = Koefisien regresi

b_2 = Koefisien regresi

3.8.3 Uji Hipotesis

1) Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2021) uji t (parsial) menunjukkan sejauh mana pengaruh variabel independen secara individual dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian dilakukan pada tingkat signifikansi 0.05 (α = 5%). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria berikut:

a) Jika nilai signifikan > 0,05 maka hipotesis nol diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

b) Jika nilai signifikan < 0,05 maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan). Hal ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2) Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2021) uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen dalam model regresi mempengaruhi variabel dependen secara bersamaan. Pengujian yang dilakukan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 (α = 5%). Berikut terdapat beberapa kriteria dalam pembuktian hipotesis:

a) Jika nilai F lebih besar dari 4, maka Ho ditolak dan hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen diterima.

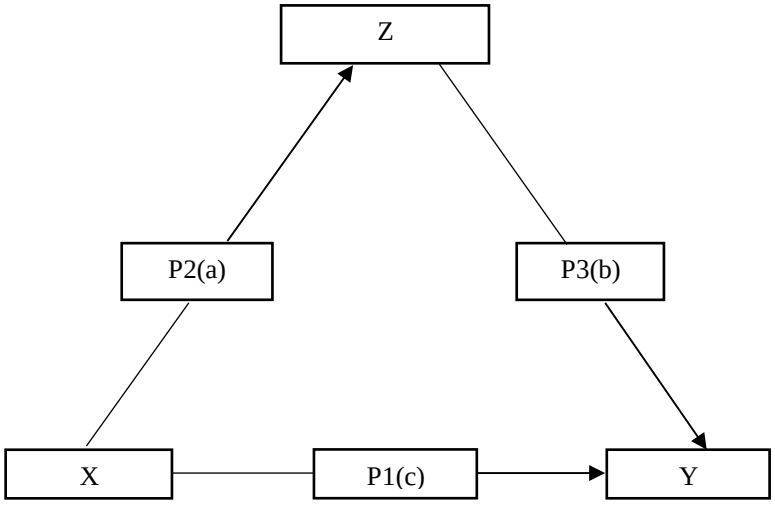
b) Membandingkan nilai F hasil dengan F yang merujuk pada tabel. Jika nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel}, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Koefisien Determinasi (R^2)

Ghozali (2021) menjelaskan bahwa koefisien determinasi (R^2) merupakan fungsi untuk menentukan seberapa komprehensif suatu variabel dapat menjelaskan variabel dependen. Koefisien determinasi (R^2) memiliki skala – sampai 1. Semakin tinggi koefisien determinasi maka semakin baik kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel.

3.8.4 Analisis Jalur

Analisis jalur menurut Ghozali (2021) merupakan perluasan dari analisis regresi berganda yang menggunakan uji sobel untuk memperkirakan kualitas hubungan antar variabel tertentu, uji sobel merupakan uji hipotesis mediasi atau *intervening* dengan menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh sobel.



Gambar 3.2 Uji Sobel
Sumber: Ghozali (2021)

Keterangan:

X = Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja (Variabel Independen)

Z = Kepuasan Kerja (Variabel Independen)

Y = Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)

P1 (c) = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

P2 (a) = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

P3 (b) = Koefisien pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada bagian *Sewing* pada PT. XYZ. Pada penelitian ini terdapat 200 kuesioner yang disebarkan kepada responden dengan jumlah pengembalian sebanyak 193 kuesioner. Hal ini menunjukkan tingkat pengembalian kuesioner sebanyak 96,50 persen. Pembahasan ini meliputi uraian tentang karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian regresi dan analisis jalur. Teknik dalam mengolah data yang digunakan adalah *software* IBM SPSS 26.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2009) uji validitas merupakan pengujian seberapa efektif suatu instrumen yang dikembangkan untuk mengukur konsep tertentu. Pada penelitian ini kuesioner digunakan sebagai instrument penelitian. Uji validitas penelitian ini dihitung berdasarkan item yang dikorelasi antara skor setiap item dengan skor variabel yang dihitung dengan menggunakan *software* SPSS 26.

Tabel 4. 1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel

No	Variabel	Jumlah
1.	Kepemimpinan Transformasional	12
2.	Pelatihan	15
3.	Kinerja Karyawan	12
4.	Kepuasan Kerja	15
Total Pernyataan		54

Sumber: Data primer kuesioner diolah, 2024 (Lampiran 1, Hal 153)

Pada penelitian ini setiap item pernyataan diuji dengan persamaan korelasi *Pearson Product Moment* dengan membandingkan r_{hitung} dan r_{tabel}. Besaran r_{tabel} dalam penelitian ini yaitu 0,1413 (df=N-2, 193–2 = 191) dengan menggunakan nilai signifikansi sebesar 5 persen atau 0,05. Hasil uji data dikatakan valid apabila nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} dan nilai signifikansi lebih kecil dari 5 persen. Berikut hasil uji validitas pada setiap variabel penelitian:

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Pemberian inspirasi dari pemimpin kepada karyawan.	0,840	0,1413	Valid
2.	Rasa hormat pemimpin kepada karyawan.	0,877	0,1413	Valid
3.	Pengaruh pemimpin kepada karyawan untuk berkinerja tinggi.	0,882	0,1413	Valid
4.	Kemampuan pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan.	0,904	0,1413	Valid
5.	Kemampuan pemimpin menjelaskan visi misi perusahaan.	0,903	0,1413	Valid
6.	Tingkat kepercayaan diri bahwa tujuan dapat dicapai.	0,908	0,1413	Valid
7.	Keterbukaan pemimpin pada cara baru dalam penyelesaian tugas.	0,894	0,1413	Valid
8.	Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan.	0,877	0,1413	Valid

9.	Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk berani mengambil resiko.	0,868	0,1413	Valid
10.	Perhatian pemimpin terhadap pengembangan karir karyawan.	0,873	0,1413	Valid
11.	Perhatian terhadap peningkatan kinerja karyawan.	0,879	0,1413	Valid
12	Perhatian pemimpin terhadap kebutuhan karyawan.	0,858	0,1413	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2024 (Lampiran 3, Hal 154)

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

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X_2)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Kejelasan target pelatihan.	0,873	0,1413	Valid
2.	Kejelasan tujuan pelatihan.	0,888	0,1413	Valid
3.	Pengetahuan tambahan yang berkaitan dengan pekerjaan.	0,881	0,1413	Valid
4.	Kemampuan mencapai tujuan pelatihan.	0,926	0,1413	Valid
5.	Kemampuan berinteraksi dengan peserta.	0,915	0,1413	Valid
6.	Kemampuan dalam menguasai metode pelatihan.	0,902	0,1413	Valid
7.	Kejelasan materi dengan kebutuhan kerja.	0,918	0,1413	Valid
8.	Kejelasan materi pelatihan.	0,908	0,1413	Valid
9.	Kemudahan materi pelatihan untuk diterapkan.	0,916	0,1413	Valid
10.	Ketepatan penggunaan metode pelatihan.	0,900	0,1413	Valid
11.	Keseimbangan antara teori dan praktik.	0,876	0,1413	Valid
12.	Keragaman metode pelatihan.	0,908	0,1413	Valid
13.	Kesungguhan dalam mengikuti pelatihan.	0,895	0,1413	Valid
14.	Kesiapan peserta pelatihan.	0,894	0,1413	Valid
15.	Penguasaan materi pelatihan.	0,906	0,1413	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2024 (Lampiran 3, Hal 154)

Berdasarkan hasil uji validitas Tabel 4.3, dapat ditunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel pelatihan (X_2) terbukti valid karena memenuhi syarat nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} serta nilai signifikansi di bawah atau lebih kecil dari 5 persen atau 0,05.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Kemampuan bekerja sesuai target.	0,854	0,1413	Valid
2.	Kemampuan bekerja sesuai prosedur.	0,831	0,1413	Valid
3.	Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.	0,840	0,1413	Valid
4.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan.	0,825	0,1413	Valid
5.	Kemampuan mengatasi masalah dalam bekerja.	0,802	0,1413	Valid
6.	Ketelitian dalam bekerja.	0,882	0,1413	Valid
7.	Kemampuan bertanggung jawab atas pekerjaan.	0,825	0,1413	Valid
8.	Kemampuan bekerjaan secara mandiri.	0,832	0,1413	Valid
9.	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan	0,796	0,1413	Valid
10.	Ketepatan waktu penyelesaian tugas.	0,857	0,1413	Valid
11.	Ketepatan waktu hadir bekerja.	0,798	0,1413	Valid
12.	Ketepatan waktu pulang bekerja.	0,701	0,1413	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2024 (Lampiran 3, Hal 155)

Berdasarkan hasil uji validitas Tabel 4.3, dapat ditunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel kinerja karyawan (Y) terbukti valid karena memenuhi syarat nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} serta nilai signifikansi di bawah atau lebih kecil dari 5 persen atau 0,05.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.	0,781	0,1413	Valid
2.	Kesempatan untuk mendapatkan keterampilan baru.	0,844	0,1413	Valid

3.	Kesempatan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.	0,810	0,1413	Valid
4.	Kepedulian antar rekan kerja.	0,828	0,1413	Valid
5.	Dukungan antar rekan kerja.	0,840	0,1413	Valid
6.	Kerja sama antar rekan kerja.	0,812	0,1413	Valid
7.	Keadilan pemberian kesempatan promosi.	0,837	0,1413	Valid
8.	Kesempatan untuk mendapat penghargaan.	0,813	0,1413	Valid
9.	Kesempatan untuk memperbaiki kinerja.	0,848	0,1413	Valid
10.	Kesesuaian gaji dengan ketentuan pemerintah.	0,830	0,1413	Valid
11.	Kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.	0,725	0,1413	Valid
12.	Ketepatan waktu pembayaran gaji.	0,797	0,1413	Valid
13.	Pengawasan dari atasan saat bekerja.	0,830	0,1413	Valid
14.	Pencapaian target sesuai dengan standar perusahaan.	0,773	0,1413	Valid
15.	Bantuan dari atasan ketika mengalami kesulitan kerja.	0,851	0,1413	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2024 (Lampiran 3, Hal 156)

Berdasarkan hasil uji validitas Tabel 4.3, dapat ditunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel kepuasan kerja (Z) terbukti valid karena memenuhi syarat nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} serta nilai signifikansi di bawah atau lebih kecil dari 5 persen atau 0,05.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Sekaran & Bougie (2013) menyatakan bahwa uji reliabilitas merupakan bentuk pengujian yang menggambarkan tingkat bias (bebas kesalahan) dan memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang waktu dalam berbagai elemen instrument. Pada penelitian ini, pengujiam reliabilitas menggunakan metode *Alfa Cronbach*. Hasil responden dalam kuesioner dianggap reliabel jika nilai *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,6.

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

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	N	Nilai *Cronbach's Alpha*	Sig.	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional	12	0,974	>0,6	Reliabel
2.	Pelatihan	15	0,983	>0,6	Reliabel
3.	Kinerja Karyawan	12	0,956	>0,6	Reliabel
4.	Kepuasan Kerja	15	0,963	>0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 4, Hal 157)

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

4.2 Analisis Deskriptif

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

4.2.1 Karakteristik Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

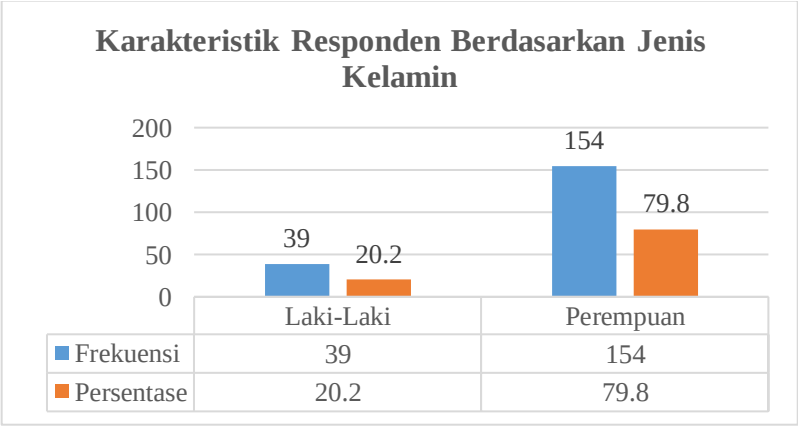
Berdasarkan hasil data yang diperoleh dari 193 responden melalui kuesioner penelitian diperoleh data tentang jenis kelamin pada responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden	Jumlah Responden	
	Frekuensi	**Persentase**
Laki – Laki	39	20,2
Perempuan	154	79,8
Jumlah	**193**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Halaman 158)

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



Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 136)

Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.1 menjelaskan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 39

karyawan laki-laki dan 154 karyawan perempuan. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan yang bekerja di bagian *sewing* pada PT. XYZ merupakan perempuan. Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian Hamroh & Ismail (2021) yang menjelaskan bahwa jenis kelamin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti berpendapat bahwa keterlibatan dominan perempuan disektor produksi terutama bagian *sewing* disebabkan oleh sifat pekerjaan yang lebih menuntut ketelitian, kesabaran, dan keterampilan manual. Sifat-sifat tersebut yang sering kali dihubungkan dengan peran perempuan dalam industri tertentu.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

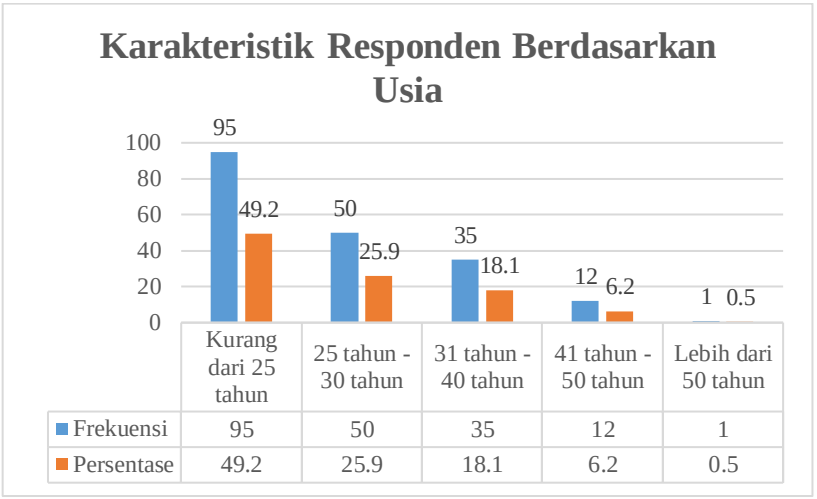
Berdasarkan data kuesioner yang dikumpulkan dari 193 responden diperoleh data tentang usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	
	Frekuensi	**Persentase**
Kurang dari 25 tahun	95	49,2
25 tahun – 30 tahun	50	25,9
31 tahun – 40 tahun	35	18,1
41 tahun – 50 tahun	12	6,2
Lebih dari 50 tahun	1	0,5
Jumlah	**193**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 159)

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



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia
Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 160)

Berdasarkan Tabel 4.8 dan Gambar 4.2 ditunjukkan bahwa responden berusia kurang dari 25 tahun yang berjumlah 95 karyawan dengan persentase 49.2 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di PT. XYZ tergolong dalam usia yang masih produktif sehingga masih memiliki semangat yang tinggi dan dapat memberikan kinerja yang maksimal terhadap perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dinata *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa usia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta penelitian dari Hamroh & Ismail (2021) berpendapat bahwa usia atau umur berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa usia karyawan berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan. Karyawan yang berada dalam rentang usia produktif cenderung memiliki semangat yang tinggi dan memiliki potensi untuk berkontribusi secara maksimal.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

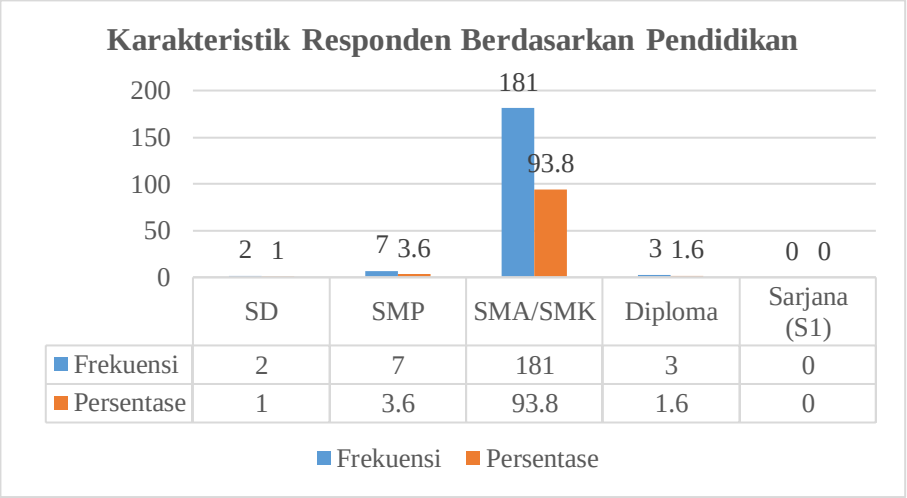
Berdasarkan kuesioner yang telah terkumpul dari 193 responden memperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terdapat pada Tabel 4.9

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
SD	2	1
SMP	7	3,6
SMA/SMK	181	93,8
Diploma	3	1,6
Jumlah	**193**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 161)

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



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 162)

Diketahui pada Tabel 4.9 dan Gambar 4.3 jumlah responden PT. XYZ sebagian besar berpendidikan SMA/SMK dengan jumlah 181 orang atau sebesar 93,8 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan PT. XYZ memiliki sumber daya yang handal dalam menjalankan pekerjaan sesuai bidangnya dan memiliki keterampilan yang baik. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ivana *et al*. (2022) yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat Pendidikan yang tinggi biasanya lebih memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik

sehingga memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

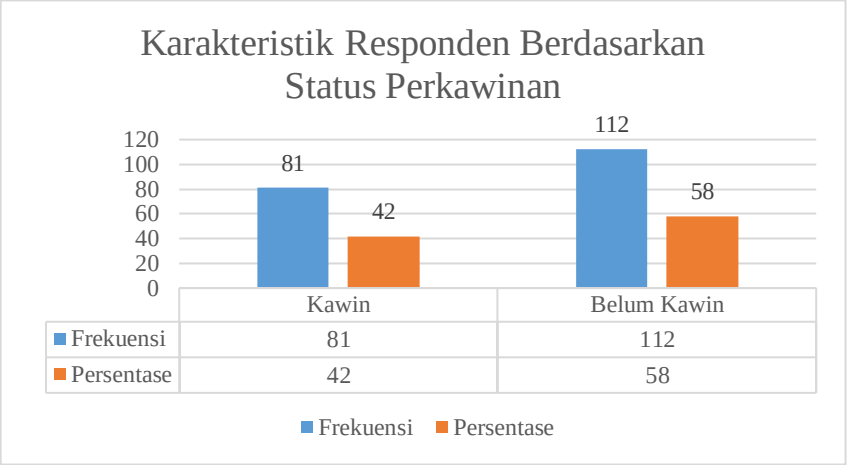
Terdapat 193 responden yang didapat melalui kuesioner dengan data tentang status pernikahan. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan terdapat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	**Persentase**
Kawin	81	42
Belum Kawin	112	58
Jumlah	**193**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 163)

Terdapat kategori responden berdasarkan status pernikahan terdiri dari dua yang disajikan pada Gambar 4.4 di bawah ini dalam bentuk diagram.



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 290)

Berdasarkan Tabel 4.10 dan Gambar 4.4 dari 193 responden terdapat 81 responden atau 42 persen memiliki status sudah kawin dan sebanyak 112 responden atau 58 persen memiliki status belum kawin. Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada PT. XYZ memiliki status belum kawin. Penelitian yang dilakukan oleh Budiwinarto & Susilowati (2021) menghasilkan analisis bahwa status perkawinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang belum kawin dapat memberikan mereka ruang dan kesempatan untuk berfokus pada pengembangan professional dan kontribusi mereka terhadap perusahaan, mereka lebih memiliki waktu yang fleksibel untuk melakukan kerja lembur atau

mengambil tugas tambahan yang dapat meningkatkan produktivitas mereka.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

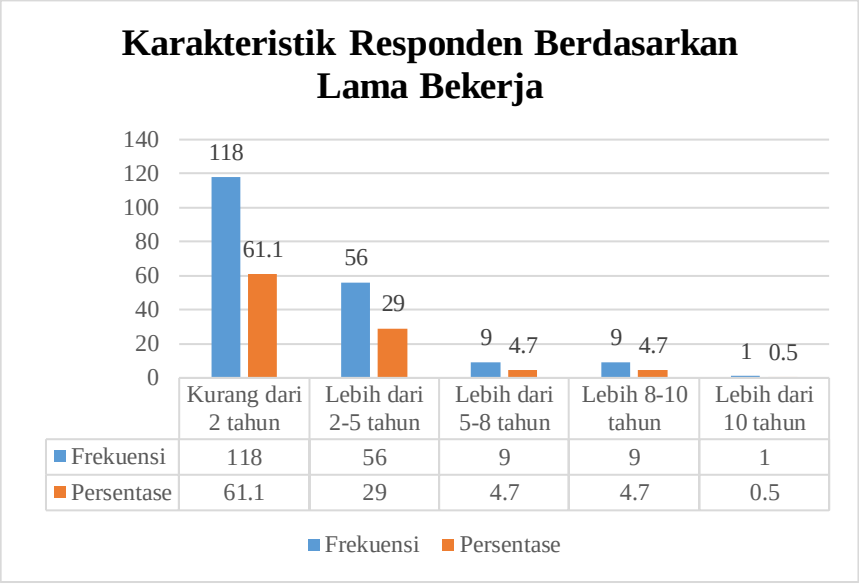
Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 193 responden, diperoleh data mengenai lama bekerja responden penelitian pada PT. XYZ. Karakteristik lama bekerja responden penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	
	Frekuensi	**Persentase**
Kurang dari 2 tahun	118	61,1
Lebih dari 2-5 tahun	56	29
Lebih dari 5-8 tahun	9	4,7
Lebih dari 8-10 tahun	9	4,7
Lebih dari 10 tahun	1	0,5
Jumlah	**193**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 165)

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



Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja
Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 166)

Berdasarkan Tabel 4.11 dan Gambar 4.5 menunjukkan bahwa lama bekerja karyawan di PT. XYZ sebagian besar memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun dengan jumlah sebanyak 118 responden atau sebesar 61,1 persen. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih cukup baru dalam berkontibusi pada perusahaan. Dengan demikian perusahaan memberikan pelatihan yang menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akan berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ernawati & Ardiani (2022) yang berpendapat bahwa masa kerja atau lama bekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa masa kerja yang

masih pendek seringkali karyawan memiliki semangat dan motivasi yang tinggi, serta sering berkomitmen untuk belajar dan berkembang sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

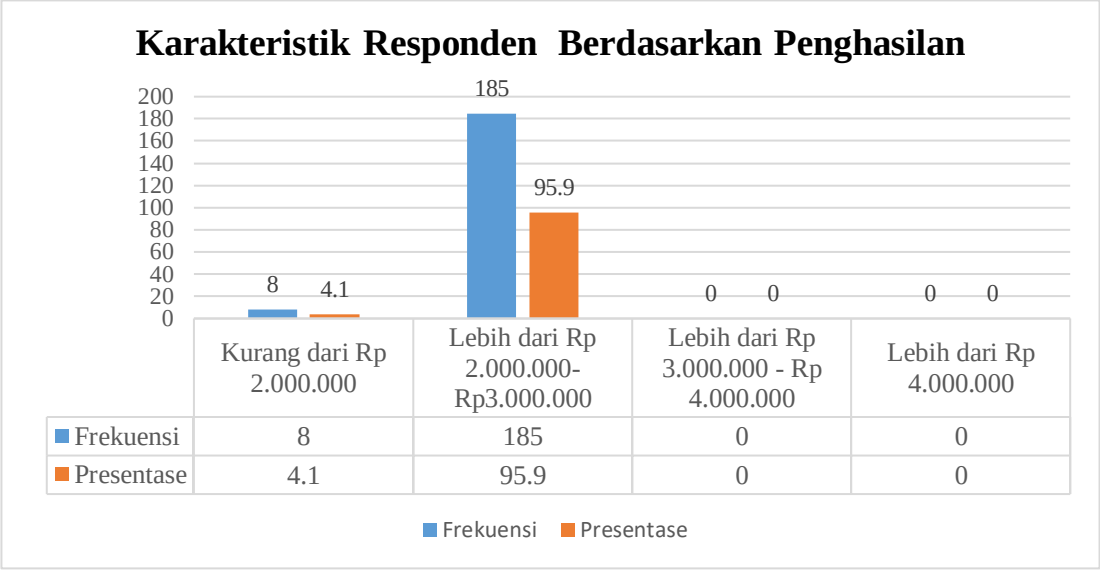
Berdasarkan data kuesioner yang telah dikumpulkan dari 193 responden memperoleh data mengenai penghasilan responden penelitian pada PT. XYZ. Karakteristik responden berdasarkan penghasilan dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Penghasilan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Kurang dari Rp 2.000.000	8	4,1
Lebih dari Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000	185	95,9
Jumlah	**193**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 167)

Kategori responden berdasarkan penghasilan terdiri dari lima kategori yang terdapat pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 168)

Berdasarkan Tabel 4.12 dan Gambar 4.6 memperoleh data dari 193 responden terdapat 8 responden (4,1 persen) dengan penghasilan kurang dari RP 2.000.000, 185 responden (95,9 persen) berpenghasilan lebih dari Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PT. XYZ berpenghasilan diantara Rp 2.000.000 sampai Rp 3.000.000. pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sumariati *et al*. (2022) berpendapat bahwa penghasilan atau tambahan penghasilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.2 Rekapitulasi Karakteristik Responden dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi

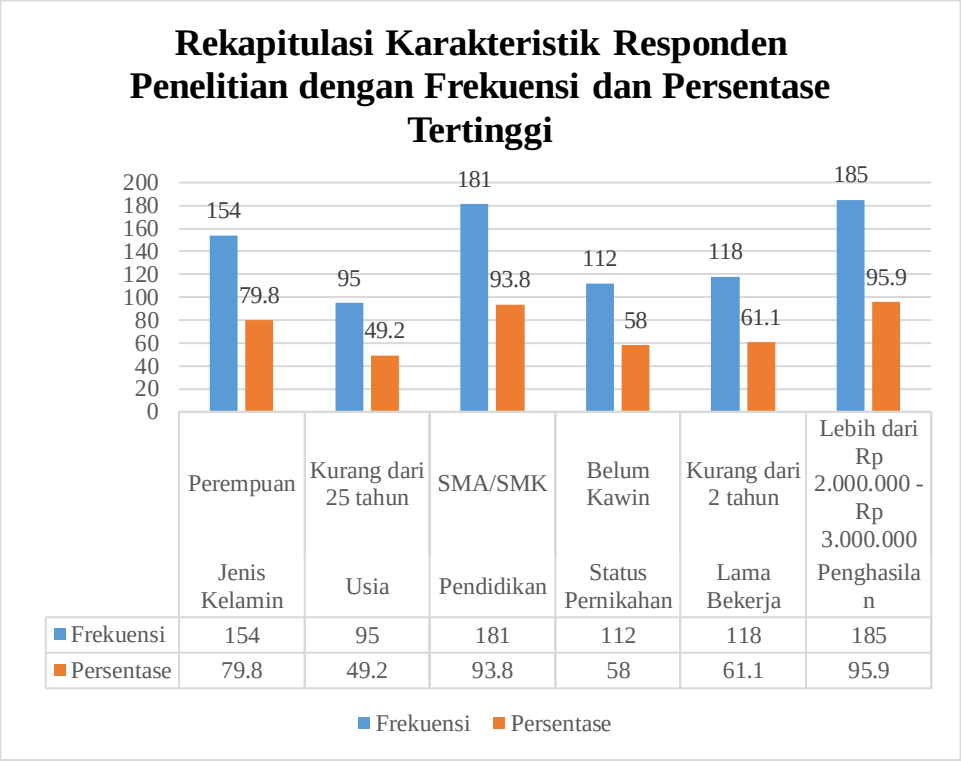
Tabel 4.13 merupakan tabel dan diagram yang menunjukkan frekuensi dan persentase tertinggi pada setiap karakteristik responden dalam penelitian ini.

Tabel 4.13 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi

No.	Karakteristik	Responden yang Mendominasi	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Perempuan	154	79,8
2.	Usia	Kurang dari 25 tahun	95	49,2
3.	Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	181	93,8
4.	Status Pernikahan	Belum Kawin	112	58
5.	Lama Bekerja	Kurang dari 2 tahun	118	61,1
6.	Penghasilan	Lebih dari Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000	185	95,9

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 169)

Berikut merupakan rekapitulasi karakteristik responden penelitian dengan frekuensi dan persentase tertinggi dalam bentuk diagram yang ditunjukkan pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Rekapitulasi Responden Penelitian dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 170)

Pada Tabel 4.13 dan Gambar 4.7 menunjukkan bahwa responden dengan mayoritas berjenis kelamin perempuan dengan jumlah frekuensi 154 dan persentase 79,8 persen, responden berdasarkan usia dengan mayoritas usia kurang dari 25 tahun dengan frekuensi sebanyak 95 dan persentase sebesar 49,2 persen, berdasarkan pendidikan terakhir dengan mayoritas SMA/SMK dengan frekuensi sebanyak 181 responden dan persentase sebesar 93,8 persen, status pernikahan dengan mayoritas belum menikah yaitu frekuensi sebanyak 112

responden dan persentase sebesar 58 persen, lama bekerja dengan mayoritas kurang dari 2 tahun, dengan frekuensi sebanyak 118 responden dan persentase sebesar 61,1 persen, dan penghasilan yang paling mayoritas adalah lebih dari Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000 dengan memperoleh frekuensi sebanyak 185 responden dan persentase sebesar 95,9 persen.

4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Menurut Ghozali (2018) analisis deskriptif bertujuan untuk menyajikan data secara jelas dan efektif dalam mendeskripsikan tentang variabel dalam suatu penelitian. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

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

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

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

Berikut merupakan kategori kelas yang diperoleh berdasarkan interval tersebut.

Tabel 4.14 Kategori Kelas Interval

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,80	Sangat Rendah
1,81 s/d 2,61	Rendah

2,62 s/d 3,42	Sedang
3,43 s/d 4,23	Tinggi
4,24 s/d 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Hasil penilaian responden terkait variabel kepemimpinan transformasional pada karyawan PT. XYZ.

Tabel 4.15 Distribusi Jawaban Responden terkait Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	*Mean*	Kategori
	Pengaruh ideal (*Idealized Influence)*		
1.	Pemberian inspirasi dari pemimpin kepada karyawan.	3,99	Tinggi
2.	Rasa hormat pemimpin kepada karyawan.	3,98	Tinggi
3.	Pengaruh pemimpin kepada karyawan untuk berkinerja tinggi.	4,00	Tinggi
	Mean	**3,99**	**Tinggi**
	Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)		
4.	Kemampuan pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan.	4,01	Tinggi
5.	Kemampuan pemimpin menjelaskan visi misi perusahaan.	4,03	Tinggi
6.	Tingkat kepercayaan diri bahwa tujuan dapat dicapai.	3,99	Tinggi
	Mean	**4,01**	**Tinggi**
	Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)		
7.	Keterbukaan pemimpin pada cara baru dalam penyelesaian tugas.	3,93	Tinggi
8.	Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan.	4,01	Tinggi
9.	Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk berani mengambil resiko.	3,95	Tinggi
	Mean	**3,96**	**Tinggi**
	Individual Consideration		
10.	Perhatian pemimpin terhadap pengembangan karir karyawan.	3,93	Tinggi
11.	Perhatian terhadap peningkatan kinerja karyawan.	3,94	Tinggi
12	Perhatian pemimpin terhadap kebutuhan karyawan.	4,01	Tinggi
	Mean	**3.96**	**Tinggi**
	Kepemimpinan Transformasional	**3,98**	**Tinggi**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 172)

Pada Tabel 4.15 terdapat 12 pernyataan mengenai variabel kepemimpinan transformasional yang mayoritas berada pada kategori "Tinggi" dengan interval 3,43 s/d 4,23 dengan skor rata-rata sebesar 3,98. Penilaian tertinggi dalam variabel kepemimpinan transformasional terdapat pada indikator motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) yaitu sebesar 4,1. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT. XYZ memiliki pandangan yang baik terhadap kepemimpinan transformasional apabila pemimpin mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dan memperhatikan peningkatan kinerja karyawan.

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

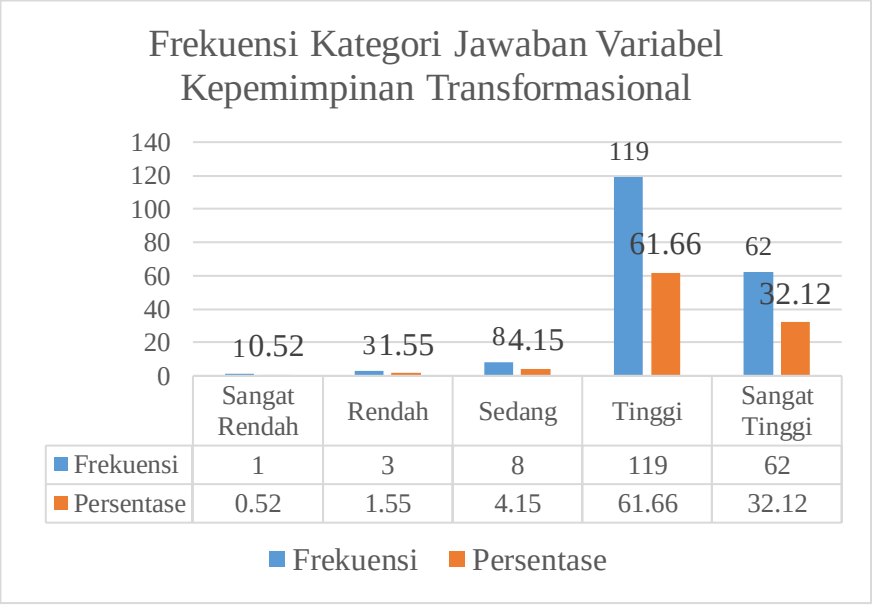
Tabel 4.16 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepemimpinan Transformasional

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-12	Sangat Rendah	1	0,52
13-24	Rendah	3	1,55
25-36	Sedang	8	4,15
37-48	Tinggi	119	61,66
49-60	Sangat Tinggi	62	32,12
Total		**193**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 173)

Pada Tabel 4.16 dapat diketahui frekuensi kategori jawaban yang paling dominan pada variabel kepemimpinan transformasional

yaitu “Tinggi” dengan jumlah frekuensi sebanyak 119 responden. Data hasil analisis frekuensi variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat dalam Gambar 4.8 melalui diagram berikut ini:



Gambar 4.8 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional
Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 174)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi variabel kepemimpinan transformasional pada 193 karyawan PT. XYZ yang ditunjukkan pada Tabel 4.16 dan Gambar 4.8 sebanyak 1 responden atau 0,52 persen memiliki tingkat kepemimpinan transformasional sangat rendah, 3 responden atau 1,55 persen memiliki tingkat kepemimpinan transformasional rendah, 8 responden atau 4,15 persen memiliki tingkat

kepemimpinan transformasional sedang, 119 responden atau 61,66 persen memiliki tingkat kepemimpinan transformasional tinggi, dan 62 responden atau 32,12 persen memiliki tingkat kepemimpinan transformasional sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dianggap mampu memberikan visi misi yang jelas sehingga karyawan PT. XYZ terinspirasi serta terdorong pada perubahan positif yang ada di lingkungan kerja.

2. Pelatihan (X_2)

Berikut merupakan hasil penilaian responden yang berkaitan dengan variabel pelatihan pada Karyawan di PT. XYZ:

Tabel 4.17 Distribusi Jawaban Responden terkait Pelatihan

No.	Pernyataan	*Mean*	Kategori
	Tujuan Pelatihan (*Training Goals and Objectives)*		
1.	Kejelasan target pelatihan.	3,89	Tinggi
2.	Kejelasan tujuan pelatihan.	3,88	Tinggi
3.	Pengetahuan tambahan yang berkaitan dengan pekerjaan.	3,84	Tinggi
	Mean	**3,87**	**Tinggi**
	Kualifikasi Pelatih (*Trainer Qualification*)		
4.	Kemampuan mencapai tujuan pelatihan.	3,81	Tinggi
5.	Kemampuan berinteraksi dengan peserta.	3,85	Tinggi
6.	Kemampuan dalam menguasai metode pelatihan.	3,84	Tinggi
	Mean	**3,83**	**Tinggi**
	Materi Pelatihan (*Training Material*)		
7.	Kejelasan materi dengan kebutuhan kerja.	3,88	Tinggi
8.	Kejelasan materi pelatihan.	3,86	Tinggi
9.	Kemudahan materi pelatihan untuk diterapkan.	3,79	Tinggi
	Mean	**3,84**	**Tinggi**
	Metode Pelatihan (*Training Method*)		
10.	Ketepatan penggunaan metode pelatihan.	3,80	Tinggi
11.	Keseimbangan antara teori dan praktik.	3,79	Tinggi

12.	Keragaman metode pelatihan.	3,79	Tinggi
	Mean	**3.79**	**Tinggi**
	Peserta Pelatihan (*Trainees*)		
13.	Kesungguhan dalam mengikuti pelatihan.	3,88	Tinggi
14.	Kesiapan peserta pelatihan.	3,84	Tinggi
15.	Penguasaan materi pelatihan.	3,81	Tinggi
	Mean	**3,84**	
	Pelatihan	**3,83**	**Tinggi**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 176)

Pada Tabel 4.17 terdapat 15 pernyataan mengenai variabel pelatihan yang mayoritas berada pada kategori "Tinggi" dengan interval 3,43 s/d 4,23 dengan skor rata-rata sebesar 3,83. Penilaian tertinggi dalam variabel pelatihan terdapat pada indikator tujuan pelatihan (*Training Goals and Objectives*) yaitu sebesar 3,87. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT. XYZ menganggap pelatihan sangat efektif terutama pada tujuan pelatihan apabila pemimpin mampu memberikan dukungan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dengan lebih antusias sehingga dapat memberikan dampak yang lebih signifikan pada peningkatan kinerja di perusahaan PT. XYZ.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat menghasilkan data frekuensi variabel pelatihan (X_2) yang disajikan pada Tabel 4.18.

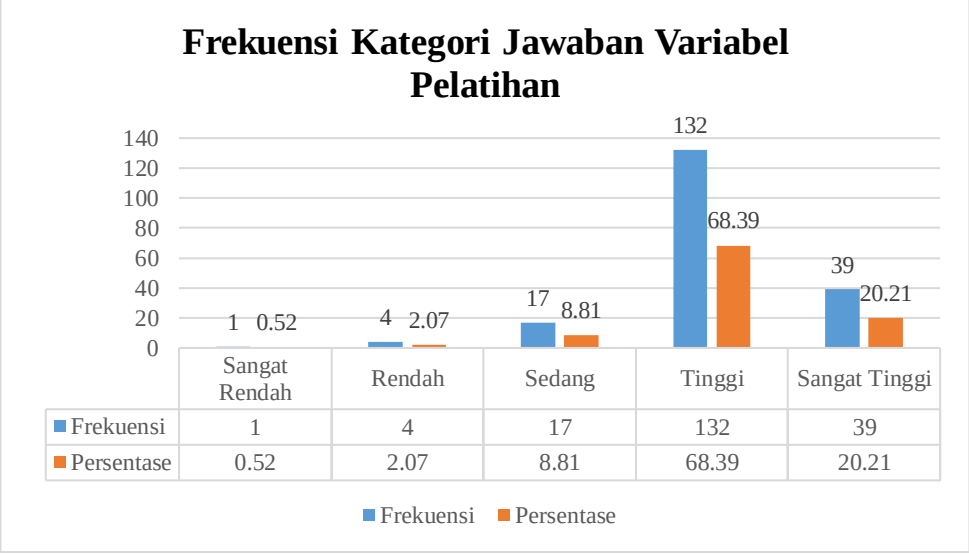
Tabel 4. 18 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Pelatihan

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-15	Sangat Rendah	1	0,52
16-30	Rendah	4	2,07
31-45	Sedang	17	8,81

46-60	Tinggi	132	68,39
61-75	Sangat Tinggi	39	20,21
Total		**193**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 177)

Pada Tabel 4.18 dapat diketahui frekuensi kategori jawaban yang paling dominan pada variabel pelatihan yaitu “Tinggi” dengan jumlah frekuensi sebanyak 132 responden atau 68,39 persen. Data hasil analisis frekuensi variabel pelatihan dapat dilihat dalam Gambar 4.8 melalui diagram berikut ini:



Gambar 4.9 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Pelatihan

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 177)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi variabel pelatihan pada 193 karyawan PT. XYZ yang ditunjukkan pada Tabel 4.18 dan Gambar 4.9 sebanyak 1 responden atau 0,52 persen memiliki jawaban terkait

pelatihan sangat rendah, 4 responden atau 2,07 persen memiliki jawaban terkait pelatihan rendah, 17 responden atau 8,81 persen memiliki jawaban terkait pelatihan sedang, 132 responden atau 68,39 persen memiliki jawaban terkait pelatihan tinggi, dan 39 responden atau 20,21 persen memiliki jawaban terkait pelatihan sangat tinggi. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menganggap program pelatihan sangat efektif dan pelatihan pada PT. XYZ dinilai cukup baik dan berkualitas tinggi.

3. Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penilaian responden terkait variabel kinerja karyawan pada karyawan PT. XYZ.

Tabel 4.19 Distribusi Jawaban Responden terkait Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	*Mean*	Kategori
	Kuantitas (*Quantity)*		
1.	Kemampuan bekerja sesuai target.	3,68	Tinggi
2.	Kemampuan bekerja sesuai prosedur.	3,76	Tinggi
3.	Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.	3,73	Tinggi
	Mean	**3,72**	**Tinggi**
	Kualitas (*Quality*)		
4.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan.	3,75	Tinggi
5.	Kemampuan mengatasi masalah dalam bekerja.	3,70	Tinggi
6.	Ketelitian dalam bekerja.	3,76	Tinggi
	Mean	**3,74**	**Tinggi**
	Reliabilitas (*Reliability*)		
7.	Kemampuan bertanggung jawab atas pekerjaan.	3,81	Tinggi
8.	Kemampuan bekerja secara mandiri.	3,75	Tinggi
9.	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.	3,68	Tinggi
	Mean	**3,75**	**Tinggi**

	Kehadiran (*Attendance*)		
10.	Ketepatan waktu penyelesaian tugas.	3,68	Tinggi
11.	Ketepatan waktu hadir bekerja.	3,87	Tinggi
12	Ketepatan waktu pulang bekerja.	3,68	Tinggi
	Mean	**3.74**	**Tinggi**
	Kinerja Karyawan	**3,74**	**Tinggi**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 179)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi variabel kinerja karyawan pada 193 karyawan PT. XYZ yang ditunjukkan pada Tabel 4.19 memiliki skor rata-rata (*mean*) sebesar 3,74 dari 12 pertanyaan yang ditujukan kepada 193 responden karyawan pada PT. XYZ dan berada dalam kategori "Tinggi" dengan nilai interval 3,43 s/d 4,23.

Penilaian kinerja karyawan pada PT. XYZ yang tertinggi terdapat pada indikator reliabilitas (*Reliability*) dengan skor rata-rata sebesar 3,75 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada PT. XYZ dapat menjaga atau mencapai tingkat kualitas yang diharapkan oleh perusahaan. karyawan pada PT. XYZ memiliki kemampuan yang sangat baik dalam bertanggung jawab atas pekerjaannya, bekerja secara mandiri, serta menyelesaikan tugas tanpa pengawasan. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan PT. XYZ memiliki kinerja yang tinggi dan mampu memenuhi ekspektasi perusahaan.

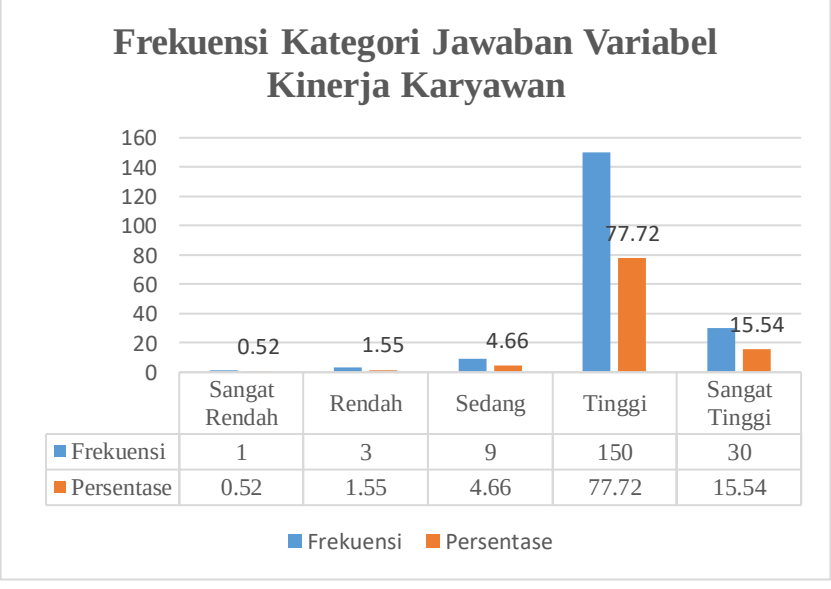
Berdasarkan penjelasan diatas, dapat menghasilkan data frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) dalam Tabel 4.20.

Tabel 4.20 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kinerja Karyawan

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-12	Sangat Rendah	1	0,52
13-24	Rendah	3	1,55
25-36	Sedang	9	4,66
37-48	Tinggi	150	77,72
49-60	Sangat Tinggi	30	15,54
Total		**193**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 180)

Pada Tabel 4.18 dapat diketahui frekuensi kategori jawaban yang paling dominan pada variabel kinerja karyawan "Tinggi" dengan jumlah frekuensi sebanyak 150 atau sebesar 77,72 persen. Dari hasil table frekuensi diatas hasil analisis frekuensi dan persentase variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada Gambar 4.10.



Gambar 4.10 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 180)

Berdasarkan Gambar 4.10 analisis frekuensi variabel kinerja karyawan terdapat kategori sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi. Dari 193 responden penelitian, 1 responden atau persentase sebesar 0,52 persen memiliki tingkat kinerja karyawan sangat rendah, 3 responden memiliki persentase 1,55 persen dengan kategori tingkat kinerja karyawan yang rendah, 9 karyawan memiliki persentase sebesar 4,66 persen dengan kategori tingkat kinerja karyawan sedang, 150 responden dengan persentase sebesar 77,72 persen dengan kategori tingkat kinerja karyawan tinggi, dan 30 karyawan memiliki persentase 15,54 persen dengan kategori tingkat kinerja karyawan yang sangat tinggi. Frekuensi jawaban responden yang dominan berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PT. XYZ memiliki tingkat kinerja karyawan yang tinggi.

4. Kepuasan Kerja (Z)

Berikut merupakan hasil penilaian responden terkait variabel kinerja karyawan pada karyawan PT. XYZ.

Tabel 4.21 Distribusi Jawaban Responden terkait Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	*Mean*	Kategori
	Pekerjaan itu sendiri (*The work it-self*)		
1.	Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.	3,75	Tinggi
2.	Kesempatan untuk mendapatkan keterampilan baru.	3,90	Tinggi

3.	Kesempatan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.	3,89	Tinggi
	Mean	**3,85**	**Tinggi**
	Rekan Kerja (*Co-workers*)		
4.	Kepedulian antar rekan kerja.	3,82	Tinggi
5.	Dukungan antar rekan kerja.	3,89	Tinggi
6.	Kerja sama antar rekan kerja.	3,82	Tinggi
	Mean	**3,84**	**Tinggi**
	Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunity*)		
7.	Keadilan pemberian kesempatan promosi.	3,77	Tinggi
8.	Kesempatan untuk mendapat penghargaan.	3,78	Tinggi
9.	Kesempatan untuk memperbaiki kinerja.	3,87	Tinggi
	Mean	**3,81**	**Tinggi**
	Upah/Gaji (*Salaries*)		
10.	Kesesuaian gaji dengan ketentuan pemerintah.	4,00	Tinggi
11.	Kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.	3,89	Tinggi
12.	Ketepatan waktu pembayaran gaji.	4,22	Tinggi
	Mean	**4,04**	**Tinggi**
	Pengawasan (*Supervision*)		
13.	Pengawasan dari atasan saat bekerja.	3,98	Tinggi
14.	Pencapaian target sesuai dengan standar perusahaan.	3,82	Tinggi
15.	Bantuan dari atasan ketika mengalami kesulitan bekerja.	3,98	Tinggi
	Mean	**3,93**	
	Kepuasan Kerja	**3,89**	**Tinggi**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 5, Hal 182)

Berdasarkan Pada Tabel 4.21 terdapat 15 pernyataan mengenai variabel kepuasan kerja yang mayoritas berada pada kategori “Tinggi dengan interval 3,43 s/d 4,23 dengan skor rata-rata sebesar 3,89. Penilaian tertinggi dalam variabel pelatihan terdapat pada indikator upah/gaji (*Salaries*) yaitu sebesar 4,04. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT. XYZ merasa puas dengan gaji mereka, dan karyawan merasa cukup dengan gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Perusahaan berhasil memenuhi harapan terutama dalam upah dan pengawasan dari atasan.

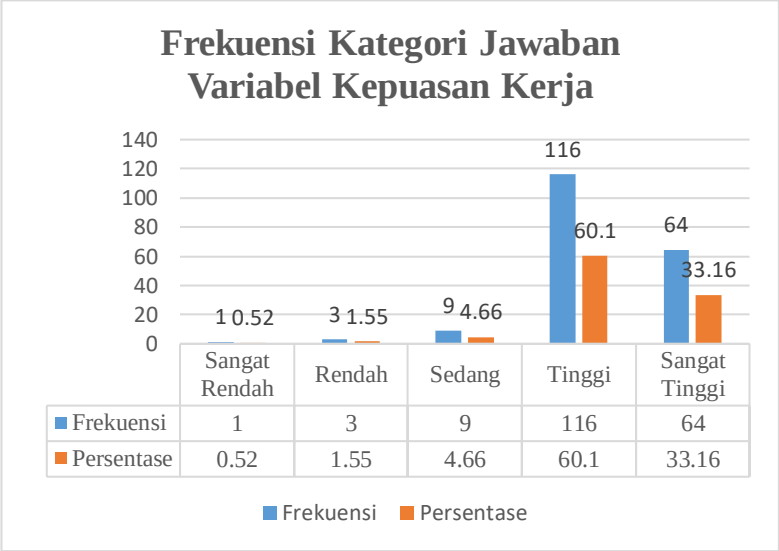
Berdasarkan penjelasan diatas, dapat menghasilkan data frekuensi variabel kepuasan kerja (Z) dalam Tabel 4.22

Tabel 4.22 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepuasan Kerja

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-15	Sangat Rendah	1	0,52
16-30	Rendah	3	1,55
31-45	Sedang	9	4,66
46-60	Tinggi	116	60,10
61-75	Sangat Tinggi	64	33,16
Total		**193**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 183)

Pada Tabel 4.22 dapat diketahui frekuensi kategori jawaban yang paling dominan pada variabel kepuasan kerja yaitu “Tinggi” dengan jumlah frekuensi sebanyak 116 responden atau 60,10 persen. Data hasil analisis frekuensi variabel pelatihan dapat dilihat dalam Gambar 4.11 melalui diagram berikut ini:



Gambar 4. 11 Frekuensi Kategori Jawaban Variabel Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 184)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi variabel kepuasan kerja pada 193 karyawan PT. XYZ yang ditunjukkan pada Gambar 4.11 sebanyak 1 responden atau 0,52 persen memiliki jawaban terkait kepuasan kerja sangat rendah, 3 responden atau 1,55 persen memiliki jawaban terkait kepuasan kerja rendah, 9 responden atau 4,66 persen memiliki jawaban terkait kepuasan kerja sedang, 116 responden atau 60,10 persen memiliki jawaban terkait kepuasan kerja tinggi, dan 64 responden atau 33,16 persen memiliki jawaban terkait kepuasan kerja sangat tinggi. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa puas terhadap pekerjaan mereka pada PT. XYZ.

Berikut merupakan tabel mengenai rekapitulasi karakteristik deskriptif variabel penelitian untuk mempermudah pemahaman terkait dengan karakteristik deskriptif variabel penelitian.

Tabel 4.23 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	*Mean*	Kategori
1.	Kepemimpinan Transformasional (X_1)	3,98	Tinggi
2.	Pelatihan (X_2)	3,83	Tinggi
3.	Kinerja Karyawan (Y)	3,74	Tinggi
4.	Kepuasan Kerja (Z)	3,89	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 185)

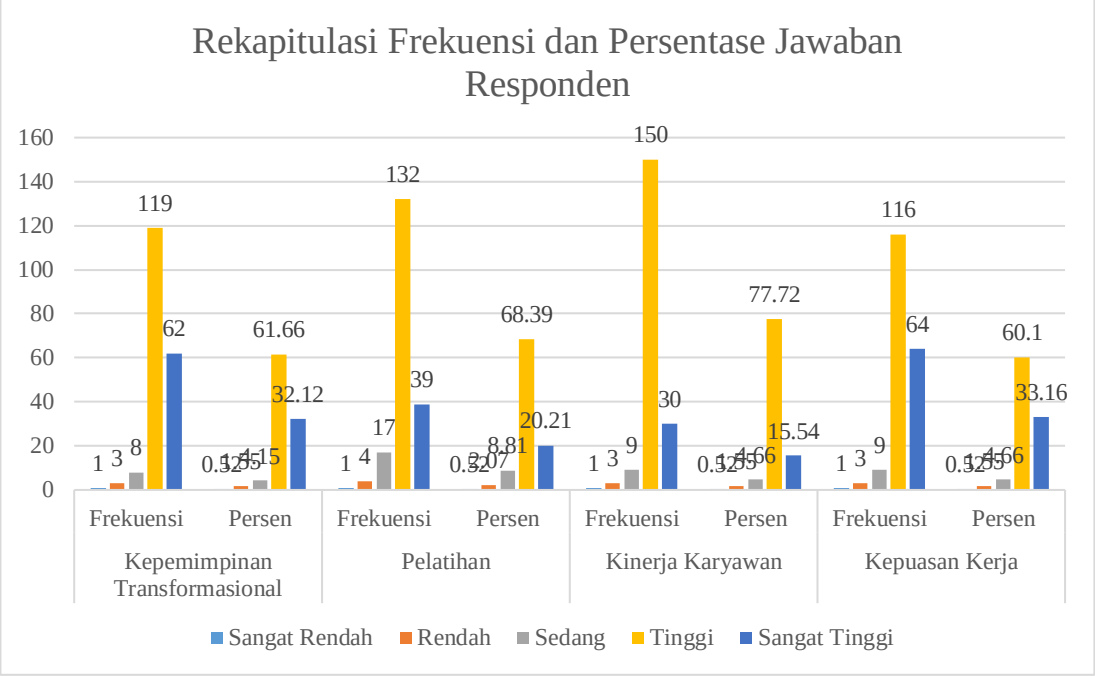
Tabel 4.23 menunjukkan rekapitulasi dari kategori keseluruhan variabel penelitian. Pada Tabel 4.23, variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja pada PT. XYZ dikategorikan "Tinggi".

Tabel 4.24 Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden

Kategori	Kepemimpinan Transformasional		Pelatihan		Kinerja Karyawan		Kepuasan Kerja	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen
Sangat Rendah	1	0,52	1	0,52	1	0,52	1	0,52
Rendah	3	1,55	4	2,07	3	1,55	3	1,55
Sedang	8	4,15	17	8,81	9	4,66	9	4,66
Tinggi	119	61,66	132	68,39	150	77,72	116	60,10
Sangat Tinggi	62	32,12	39	20,21	30	15,54	64	33,16

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 185)

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



Gambar 4.12 Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 2, Hal 186)

Tabel 4.24 dan Gambar 4.12 menunjukkan hasil rekapitulasi frekuensi dan persentase jawaban responden pada variabel penelitian dengan menggunakan 193 responden penelitian. Berdasarkan hasil rekapitulasi frekuensi dan persentase jawaban responden, dapat disimpulkan bahwa pada variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berada pada kategori "Tinggi". Dengan demikian, responden karyawan PT. XYZ memiliki

tingkat kepemimpinan transformasional, pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja yang tinggi.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menurut Ghozali (2021) bertujuan untuk menguji ketidaksamaan variansi model regresi pada pengamatan residual dan pengamatan lainnya. Jika variansi residual dengan pengamatan lain menunjukkan hasil yang tetap maka hasilnya dapat dinyatakan homoskedastisitas. Apabila *variance* dari satu residual ke pengamatan yang lain tetap, maka bisa disebut homoskedastisitas. Pada penelitian ini uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser* dengan menggunakan tingkat signifikan secara statistik yang mempengaruhi variabel dependen.

Tabel 4. 25 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	*Unstandardized Coefficients*		*Standardized Coefficients*	*t*	*Sig.*
	B	*Std. Error*	*Beta*		
(Constant)	0,413	0,108		3,820	0.000
X_1	0,085	0,045	0,249	1,871	0,063
X_2	-0,043	0,038	-0,129	-1,120	0,264
Z	-0,083	0,056	-0,220	-1,491	0,138

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 6 Hal 187)

Berdasarkan Tabel 4.25 hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser* menunjukkan hasil nilai signifikansi lebih dari 0,05 atau 5 persen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi

heteroskedastisitas pada model regresi sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menurut Ghozali (2021) bertujuan untuk menguji adanya korelasi antar variabel independen dalam suatu model regresi. Model regresi yang baik tidak memiliki korelasi antar variabel independen. Penelitian ini menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tabel 4.26 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,288	3,470
Pelatihan (X_2)	0,387	2,587
Kepuasan Kerja (Z)	0,235	4,262
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan		

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 6, Hal 188)

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

4.3.3 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2021) uji normalitas adalah uji yang digunakan untuk menguji model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogrov Smirnov*. Uji normalitas yang baik merupakan nilai yang memiliki distribusi normal, namun jika nilai signifikansi, 0.05 maka nilai residual tidak berdistribusi normal.

Tabel 4.27 Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		193
Normal Parameters [a,b]	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,33565475
Most Extreme Differences	Absolute	0,060
	Positive	0,060
	Negative	-0,059
Test Statistic		0,060
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]		0,090[c]

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 6, Hal 189)

Berdasarkan Tabel 4.27 hasil uji normalitas dengan menggunakan *Kolmogorov Smirnov* yang memiliki nilai signifikansi 0,090. Dari tabel tersebut diketahui bahwa penelitian ini menggunakan data yang berdistribusi normal dikarenakan nilai signifikansi yang dihasilkan lebih besar dari 0,05.

4.3.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

Pada Tabel 4.28 disajikan rekapitulasi hasil uji asumsi klasik dengan tujuan pemahaman, sebagai berikut:

Tabel 4.28 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

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

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 6, Hal 190)

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

4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

4.4.1 Regresi Linear Berganda I

Analisis regresi linear berganda I pada penelitian ini yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional dan pelatihan sebagai variabel independen. Sedangkan kinerja karyawan berperan sebagai variabel dependen. Hasil perhitungan dari analisis regresi linear berganda dilakukan menggunakan aplikasi SPSS 26 dan ditampilkan pada Tabel 4.29 berikut:

Tabel 4.29 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,005	0,185		5,433	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,441	0,062	0,497	7,078	0,000
	Pelatihan	0,254	0,061	0,293	4,171	0,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 191)

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda I pada tabel 4.29 di atas maka bentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + €$

$Y = 1{,}005 + 0{,}441X_1 + 0{,}254X_2 + €$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Pelatihan

$b_{1,2}$ = Nilai Koefisien

€ = Nilai *Error*

α = Konstanta

Berdasarkan persamaan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai Konstanta (α)

   Pada Tabel 4.29 diperoleh nilai konstanta pada regresi linear berganda I memiliki nilai konstanta sebesar 1,005 yang menunjukkan bahwa ketika X_1 dan X_2 bernilai 0, maka kinerja karyawan bernilai 1,005.

2. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

   Kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen dengan koefisien regresi sebesar 0,441 dan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Apabila variabel kepemimpinan transformasional meningkat 1 unit, maka akan berkontribusi pada peningkatan nilai kinerja karyawan sebesar 0,441 unit.

3. Pelatihan (X_2)

   Variabel Pelatihan (X_2) memiliki koefisien regresi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai signifikansi sebesar < 0,001 dan nilai B positif sebesar 0,254. Hal ini diidentifikasi bahwa setiap kenaikan 1 unit pada pelatihan maka akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,254.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.30 Koefisien Determinasi Regresi Linear Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,735[a]	0,540	0,535	0,36593

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 193)

Berdasarkan Tabel 4.30, menunjukkan besarnya nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,535 yang artinya variabel kepemimpinan transformasional dan pelatihan memiliki pengaruh 53,5 persen terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 46,5 persen merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dijelaskan ke dalam model penelitian ini.

4.4.2 Regresi Linear Berganda II

Regresi linear berganda II pada penelitian ini digunakan untuk menguji apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian ini, regresi linear berganda II dilakukan menggunakan SPSS 26 dan memperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.31 Hasil Uji Regresi Linear Berganda II

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,569	0,135		4,221	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,526	0,045	0,581	11,589	0,000
	Pelatihan	0,320	0,044	0,360	7,193	0,000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Data Primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 193)

Berdasarkan Tabel 4.31 tersebut menunjukkan hasil uji regresi linear berganda II dengan persamaan sebagai berikut:

$Z = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + €$

$Z = 0{,}569 + 0{,}526X_1 + 0{,}320X_2 + €$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Pelatihan

$b_{1,2}$ = Nilai Koefisien

$€$ = Nilai *Error*

α = Konstanta

Berdasarkan persamaan tersebut, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (α)

   Berdasarkan Tabel 4.31 nilai konstanta yang diperoleh sebesar 0,569. Hal itu menunjukkan bahwa apabila tidak terdapat perubahan

pada variabel kepemimpinan transformasional dan pelatihan atau sama dengan nol, maka besarnya nilai kepuasan kerja adalah 0,569.

2. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan nilai signifikansi kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000 dan nilai B positif sebesar 0,526. Jadi kepemimpinan transformasional yang baik di dalam perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,526.

3. Pelatihan (X_2)

Variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut disebabkan karena nilai signifikansi kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000 dan nilai B positif sebesar 0,320. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin baik diadakannya pelatihan, maka akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja, yaitu sebesar 0,320.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.32 Hasil Koefisien Determinasi Berganda terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,875[a]	0,765	0,763	0,26673
a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7 Hal 195)

Berdasarkan Tabel 4.32, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,765 atau 76,5 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara 23,5 persen lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

4.4.3 Regresi Linear Sederhana

Penelitian ini menggunakan regresi linear sederhana yang digunakan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut merupakan hasil regresi linear sederhana dengan menggunakan SPSS 26.

Tabel 4.33 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,803	0,178		4,515	0,000
	Kepuasan Kerja	0,754	0,045	0,770	16.671	0,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data Primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 196)

Berdasarkan hasil uji resresi linear sederhana pada Tabel 4.33, maka persamaan adalah sebagai berikut:

$Y = \alpha + b_1Z + €$

$Y = 0,803 + 0,754Z + €$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

Z =Kepuasan Kerja

α = Konstanta

b = Nilai Koefisien Z

€ = Nilai *Error*

Berdasarkan data pada Tabel 4.33 dan persamaan yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai Konstanta (α)

   Berdasarkan hasil uji regresi sederhana pada Tabel 4.33 menyatakan bahwa nilai konstanta (α) pada regresi tersebut sebesar 0,803. Hal tersebut menunjukkan bahwa apabila pada variabel kepuasan kerja tidak ada kenaikan atau bernilai 0, maka kinerja karyawan pada PT. XYZ adalah sebesar 0,803.

2. Kepuasan Kerja (Z)

   Variabel kepuasan kerja menunjukkan koefisien regresi yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang bernilai kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000 dan nilai B positif sebesar 0,754.

3. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.34 Hasil Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,770[a]	0,593	0,591	0,34332
a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7 Hal 198)

Pada Tabel 4.34 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 0,593 atau 59,3 persen terhadap variabel kinerja karyawan. Sedangkan 40,7 persen lainnya dijelaskan oleh variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

4.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji t, uji F dan analisis jalur (*Path Analysis*). Hal ini bertujuan untuk mengetahui peran pada variabel kepuasan kerja yang menjadi variabel *intervening* dalam penelitian ini.

4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan disajikan pada Tabel 4.35 yang merupakan Salinan dari Tabel 4.29 untuk mempermudah melakukan analisis dan pengamatan.

Tabel 4.35 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,005	0,185		5,433	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,441	0,062	0,497	7,078	0,000
	Pelatihan	0,254	0,061	0,293	4,171	0,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 199)

1. Hipotesis 1: Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 1

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

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

b. Kriteria

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

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

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu <0,001, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis diatas maka diketahui bahwa hipotesis 1 yang bebunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan"* **Terbukti.**

2. Hipotesis 2: Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 2

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

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

b. Kriteria

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

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

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu sebesar <0,001 dan nilai B positif sebesar 0,204 sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis diatas maka diketahui bahwa hipotesis 2 yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan*" **Terbukti**.

4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji regresi kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja disajikan pada Tabel 4.36 yang merupakan Salinan dari Tabel 4.31 untuk mempermudah melakukan analisis dan pengamatan.

Tabel 4. 36 Hasil Uji Regresi Linear Berganda II

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,569	0,135		4,221	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,526	0,045	0,581	11,589	0,000
	Pelatihan	0,320	0,044	0,360	7,193	0,000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Data Primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 201)

1. Hipotesis 3: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

e. Hipotesis 3

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

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

f. Kriteria

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

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

g. Hasil

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

h. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis diatas maka diketahui bahwa hipotesis 4 yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan* kerja" **Terbukti**.

2. Hipotesis 4: Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

a. Hipotesis 4

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

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

b. Kriteria

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

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

c. Hasil

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

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis maka diketahui bahwa hipotesis 4 yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja*" **Terbukti**.

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

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

Tabel 4.37 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,803	0,178		4,515	0,000
	Kepuasan Kerja	0,754	0,045	0,770	16.671	0,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data Primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 203)

1. **Hipotesis 5: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

   a. Hipotesis 5

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

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

b. Kriteria

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

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

c. Hasil

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

d. Kesimpulan

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

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

Pada penelitian ini, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

sebagai variabel *intervening* menggunakan analisis jalur (*Path analysis*).

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

Menggunakan perhitungan analisis jalur sebagai berikut:

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

   Hasil dari regresi X_1 terhadap Z adalah sebagai berikut:

Tabel 4.38 Hasil Regresi X_1 terhadap Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,869	0,144		6,026	0,000

Kepemimpinan Transformasional	0,759	0,036	0,838	21,186	0,000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja					

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 206)

Berdasarkan pada Tabel 4.38 merupakan hasil regresi linear X_1 terhadap Z. Variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,837 yang disebut sebagai P_2(a). persamaan regresi linear adalah sebagai berikut:

$Z = \alpha + b_1X_1 + €$

$Z = 0{,}869 + 0{,}759X_1 + €$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

b_1 = Nilai Koefisien X_1

€ = Nilai *Error*

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

Tabel 4.39 Hasil Regresi X_1 dan Z terhadap Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,733	0,178		4,123	0,000

	Kepemimpinan Transformasional	0,180	0,074	0,203	2,432	0,016
	Kepuasan Kerja	0,588	0,082	0,600	7,188	0,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 207)

Berdasarkan Tabel 4.39 mengenai hasil regresi linear X_1 dan Z terhadap Y menunjukkan

$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2Z + €$

$Y = 0{,}733 + 0{,}180X1 + 0{,}588Z + €$

Keterangan:

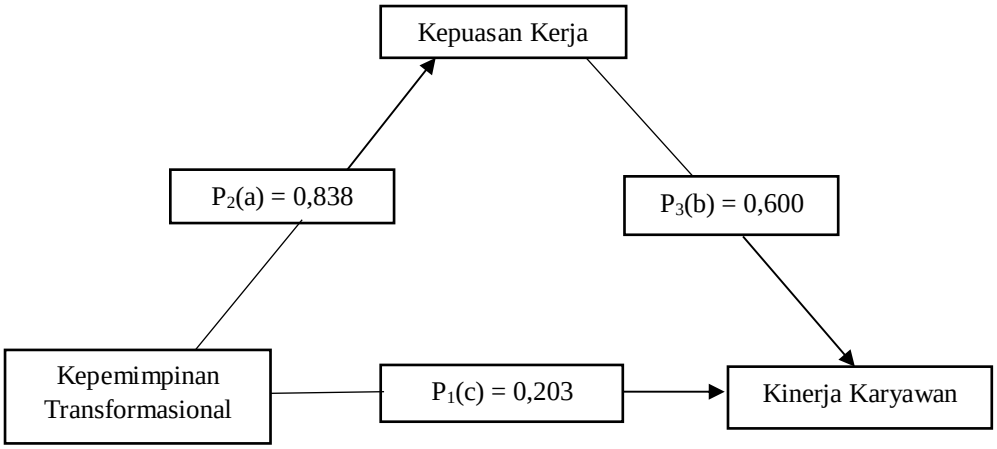
Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

Z = Kepuasan Kerja

$b_{1,2}$ = Nilai Koefisien

€ = Nilai *Error*



Gambar 4.13 Analisis Jalur Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)
Sumber: Data primer diolah, 2024

2. Berdasarkan kedua regresi diatas, terdapat pengaruh tidak langsung terhadap X_1 terhadap Y melalui Z dihitung dengan cara mengkalikan jalur X_1 terhadap Y dengan jalur Z terhadap Y, maka diperoleh 0,759 x 0,588 = 0,446.
3. Langkah terakhir adalah menghitung nilai varians e_1 dan varians e_2. Varians € dapat dihitung menggunakan persamaan dibawah ini:

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

Nilai R^2 yang terdapat dalam regresi X_1 terhadap Z serta regresi X_1 dan Z terhadap Y diperoleh dari Tabel 4.40 dan

Tabel 41 mengenai *model summary* dari setiap regresi sebagai berikut:

Tabel 4.40 Model Summary I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,838[a]	0,701	0,700	0,30007
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 209)

Tabel 4.41 Model Summary II

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,778[a]	0,605	0,601	0,33899
a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 209)

Berdasarkan data pada Tabel 4.40 dan Tabel 441 diatas, menunjukkan bahwa hasil dari nilai varians (e_1) kepuasan kerja (Z) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (X_1) serta varians (e_2) variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_1 dan Z sebagai berikut:

e1 $= \sqrt{1 - R^2}$ e2 $= \sqrt{1 - R^2}$

e1 $= \sqrt{1 - 0{,}701}$ e2 $= \sqrt{1 - 0{,}605}$

e1 $= 0{,}547$ e2 $= 0{,}628$

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

Sab $= \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$

Sab $= \sqrt{0{,}600^2 0{,}036^2 + 0{,}838^2 0{,}082^2 + 0{,}036^2 0{,}082^2}$

Sab = 0,072

Keterangan:

Sab = Besarnya standar *error* pengaruh tidak langsung

α = Jalur variabel X_1 dengan variabel Z

b = Jalur variabel Z dengan variabel Y

sα = Standar *error* koefisien a

sb = Standar *error* koefisien b

Perbandingan antara nilai t_{hitung} dan nilai t_{tabel} digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung. Pengaruh tersebut dianggap

signifikan jika nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel}. Berikut merupakan rumus yang digunakan untuk menghitung t_{hitung}:

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

a = Jalur variabel X_1 dengan variabel Z

b = Jalur variabel Z dengan Y

sab = Besarnya standar *error* pengaruh tidak langsung

$t_{hitung} = \frac{0{,}838 \text{ x } 600}{0{,}072}$

$t_{hitung} = 6{,}980$

Dari hasil perhitungan diatas, diketahui bahwa nilai t_{hitung} sebesar 6,980. Nilai t_{tabel} dengan jumlah N = 193 yaitu sebesar 1,972 dan tingkat signifikansi 0,05. Maka diketahui nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel (6,980 > 1,972), maka kesimpulannya yaitu variabel kepuasan kerja (Z) sebagai mediasi hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) signifikan dengan nilai pengaruh sebesar 0,446, sehingga terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pernyataan pada hipotesis keenam yang berbunyi, "*Diduga*

kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan" **Terbukti**.

3. Hipotesis 7: Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dapat menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Tahap perhitungan menggunakan analisis jalur adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis regresi X_2 terhadap Z serta menganalisis regresi X_2 dan Z terhadap Y.
2. Melakukan analisis nilai jalur dengan mengalihkan nilai pengaruh variabel X_2 terhadap Z dengan nilai pengaruh variabel Z terhadap Y, sehingga dapat memperoleh nilai pengaruh tidak langsung.
3. Melakukan perhitungan total varians (e_1) variabel kepuasan kerja yang tidak dijelaskan oleh variabel pelatihan (X_2) dan varians (e_2) dari variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dijelaskan oleh variabel X_2 dan Z. berikut merupakan perhitungan menggunakan uji *path analysis*:

1. Regresi X_2 terhadap Z dan regresi X_2 dan Z terhadap Y

Tabel 4.42 Hasil Regresi X_2 terhadap Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,255	0,158		7,949	0,000
	Pelatihan	0,687	0,041	0,774	16.910	0,000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 213)

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel 4.42, diketahui regresi variabel X_2 terhadap Z menunjukkan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,774 sebagai P2(a). Persamaan regresi linear adalah sebagai berikut:

$Z = \alpha + b_2X_2 + €$

$Z = 1{,}255 + 0{,}687 + €$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X_2 = Pelatihan

b_2 = Nilai Koefisien X_2

€ = Nilai *error*

Dibawah ini merupakan hasil dari regresi X_2 dan Z terhadap Y:

Tabel 4.43 Hasil Regresi X_2 dan Z terhadap Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,754	0,179		4,212	0,000
	Pelatihan	0,110	0,063	0,127	1,744	0,016
	Kepuasan Kerja	0,658	0,071	0,672	9,256	0,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 214)

Berdasarkan hasil Tabel diatas, regresi X_2 dan Z terhadap Y memperoleh nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,127 sebagai P1(c) dan nilai *standardized coefficient beta* pada kepuasan kerja sebesar 0,672 yang merupakan P3(b). berikut merupakan persamaan regresi linear:

$$Y = \alpha + b1X_2 + b2Z + €$$

$$Y = 0{,}754 + 0{,}110X_2 + 0{,}658 + €$$

Keterangan:

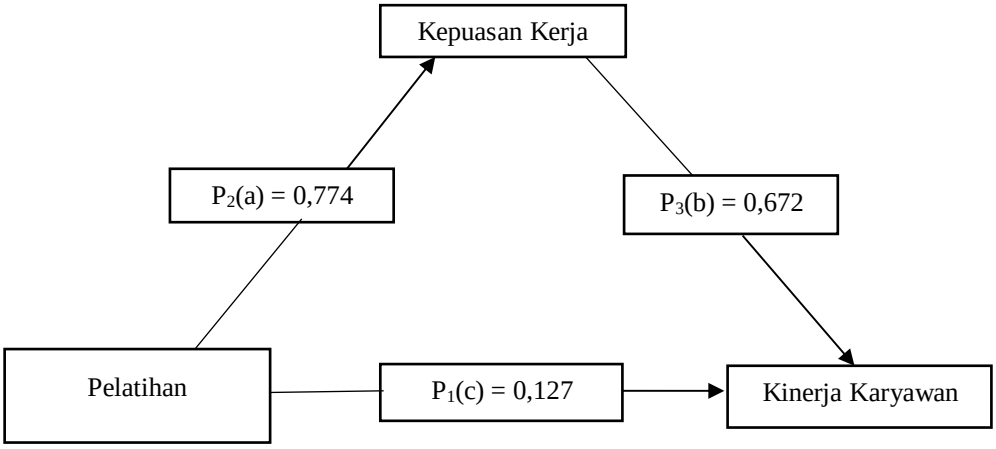
Y = Kinerja Karyawan

X_2 = Pelatihan

Z = Kepuasan Kerja

$b_{1,2}$ = Nilai Koefisien

€ = Nilai *error*



Gambar 4.14 Analisis Jalur Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data primer diolah, 2024

2. Dari hasil kedua regresi tersebut, maka pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y melalui Z dapat dihitung menggunakan perkalian pada jalur X_2 terhadap Z dan jalur Z terhadap Y, maka diperoleh 0,687 x 0,658 = 0,452.
3. Melakukan perhitungan pada nilai varians e1 dan varians e2. Dibawah ini merupakan persamaan yang dapat digunakan untuk menghitung nilai varians (e):

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

Nilai R^2 yang terdapat dalam regresi X_1 terhadap Z serta regresi X_1 dan Z terhadap Y diperoleh dari Tabel 4.40 dan Tabel 41 mengenai *model summary* dari setiap regresi sebagai berikut:

Tabel 4.44 Model Summary I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,774[a]	0,600	0,597	0,34756
a. Predictors: (Constant), Pelatihan				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 216)

Tabel 4.45 Model Summary II

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,774[a]	0,599	0,595	0,34151
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan				

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lampiran 7, Hal 216)

Berdasarkan data pada Tabel 4.40 dan Tabel 441 diatas, menunjukkan bahwa hasil dari nilai varians (e_1) kepuasan kerja (Z) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan (X_2) serta varians (e_1) variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_2 dan Z sebagai berikut:

e1 $= \sqrt{1 - R^2}$ e2 $= \sqrt{1 - R^2}$

e1 $= \sqrt{1 - 0{,}600}$ e2 $= \sqrt{1 - 0{,}599}$

e1 $= 0{,}632$ e2 $= 0{,}633$

Penelitian ini menggunakan uji sobel untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui

kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui nilai standar *error* pengaruh tidak langsung untuk menghitung t_{hitung} dengan rumus dibawah ini:

Sab $= \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$

Sab $= \sqrt{0{,}672^2 0{,}041^2 + 0{,}774^2 0{,}071^2 + 0{,}041^2 0{,}071^2}$

Sab = 0,073

Keterangan:

Sab = Besarnya standar *error* pengaruh tidak langsung

α = Jalur variabel X_2 dengan variabel Z

b = Jalur variabel Z dengan variabel Y

sα = Standar *error* koefisien a

sb = Standar *error* koefisien b

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

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

a = Jalur variabel X_2 dengan variabel Z

b = Jalur variabel Z dengan Y

sab = Besarnya standar *error* pengaruh tidak langsung

$$t_{hitung} = \frac{0{,}774 \text{ x } 0{,}672}{0{,}073}$$

$$t_{hitung} = 7{,}123$$

Dari hasil perhitungan diatas, diketahui bahwa nilai thitung sebesar 7,123. Nilai ttabel dengan jumlah N = 193 yaitu sebesar 1,972 dan tingkat signifikansi 0,05. Maka diketahui nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel (7,123 > 1,972), maka kesimpulannya yaitu variabel kepuasan kerja (Z) sebagai mediasi hubungan antara variabel pelatihan (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) signifikan dengan nilai pengaruh sebesar 0,452 sehingga terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan pada hipotesis ketujuh yang berbunyi, "*Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan*" **Terbukti.**

Tabel 4.46 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H1	Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan	**Terbukti**
H2	Pelatihan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan	**Terbukti**
H3	Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan	**Terbukti**

H4	Pelatihan terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan	**Terbukti**
H5	Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan	**Terbukti**
H6	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	**Terbukti**
H7	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan	**Terbukti**

Sumber: Data primer diolah, 2024

4.6 Pembahasan

4.6.1 Data Deskriptif

Penelitian ini memperoleh 193 responden pada bagian sewing di PT. XYZ di Yogyakarta. Berdasarkan data yang terkumpul, diketahui bahwa mayoritas responden dengan jenis kelamin perempuan dengan frekuensi sebanyak 154 responden atau 79,8 persen. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Hamroh & Ismail (2021) yang menyatakan bahwa jenis kelamin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti berasumsi bahwa pekerjaan di bagian *sewing* membutuhkan ketelitian, konsistensi, dan keterampilan dan hal tersebut melekat pada sifat-sifat perempuan sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.

Selain itu, mayoritas responden pada PT. XYZ berusia kurang dari 25 tahun dengan frekuensi sebanyak 95 responden atau 49,2 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa rentang usia sebagian besar karyawan produksi,

khususnya pada bagian *sewing* PT. XYZ termasuk dalam usia muda. Menurut Daniel (2020) umur sangat mempengaruhi kemampuan fisik tenaga kerja. Pada usia muda, produksi yang dihasilkan lebih besar dibandingkan dengan usia tua yang produktivitasnya semakin menurun. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dinata *et al*. yang menghasilkan analisis bahwa usia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Jenjang pendidikan terakhir responden mayoritas adalah lulusan SMA/SMK dengan frekuensi sebanyak 181 responden atau persentase sebesar 93,8 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa lulusan SMK/SMA biasanya siap untuk memasuki dunia kerja dan seringkali lebih menekankan pada keterampilan praktis. Tingkat Pendidikan menurut Mangkunegara (2002) merupakan suatu proses jangka Panjang, sistematis dan terorganisir dimana subjek diajarkan pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ivana *et al*. (2022) bahwa tingkat Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Status pernikahan berdasarkan data yang terkumpul mayoritas belum kawin dengan persentase sebanyak 112 responden atau persentase sebesar 58 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa Sebagian besar karyawan PT. XYZ bagian *sewing* berada dalam kelompok usia yang lebih muda, dimana

pernikahan umumnya belum menjadi prioritas. Menurut Robbins (2003) hasil penelitian secara konsisten telah menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya mengalami pergantian yang lebih rendah dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan kerjanya yang sudah menikah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Budiwinarto & Susilowati (2021) yang menghasilkan analisis bahwa status pernikahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan lama bekerja mayoritas kurang dari 2 tahun memiliki persentase sebanyak 118 atau persentase sebesar 61,1 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang mayoritas bekerja kurang dari 2 tahun memiliki rasa semangat yang tinggi dikarenakan mereka masih berada dalam tahap adaptasi dan tantangan baru. Menurut Siagan (2008) menyatakan bahwa masa kerja menunjukkan beberapa lama seorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ernawati & Ardiani (2022) yang menghasilkan analisis bahwa lama bekerja atau masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sebagian besar karyawan pada PT. XYZ berpenghasilan antara Rp 2.000.000 sampai Rp 3.000.000 dengan persentase sebanyak 95,9 persen atau 185 responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa penghasilan pada PT. XYZ

sudah sesuai dengan standar ketentuan pemerintah daerah setempat. Rivai dan Sagala (2013) tunjangan sebagai bentuk upah langsung yang diserahkan kepada pegawai karena kinerjanya mencapai standar yang ditentukan atau bahkan melebihi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumariati *et al*. (2022) yang menghasilkan analisis bahwa penghasilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan data yang diperoleh pada karakteristik responden, peneliti akan berfokus pada variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menggunakan *skala likert* 1-5, variabel kepemimpinan transformasional (X_1) menghasilkan nilai rata-rata sebesar 3,98 dengan kategori tinggi. Variabel pelatihan (X_2) menghasilkan nilai rata-rata sebesar 3,83 dan termasuk dalam kategori tinggi. Variabel kinerja karyawan (Y) memiliki rata-rata 3,74 dengan kategori tinggi. Sedangkan variabel kepuasan kerja (Z) menghasilkan rata-rata 3,89 dan termasuk dalam kategori tinggi. Perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat pada jumlah sampel responden, lokasi penelitian, adanya penambahan variabel lain dan perbedaan sektor penelitian.

4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi yang terdapat pada Tabel 4.35 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai B positif yaitu 0,441. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu unit pada kepemimpinan transformasional maka akan menghasilkan kenaikan nilai karyawan sebasar 0,441. Artinya, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional pada PT. XYZ maka semakin baik kinerja mereka. Pemimpin atau manajer yang memberikan motivasi kepada karyawan (dalam penelitian ini yaitu karyawan produksi bagian *sewing*), memberikan arahan yang jelas dapat menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan. Hal ini dapat mendorong karyawan PT. XYZ bagian *sewing* untuk meningkatkan kinerja mereka menjadi lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung temuan dari beberapa penelitian yang memiliki persamaan variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan yang berpengaruh positif dan signifikan seperti penelitian yang dilakukan oleh Hilton *et al.* (2021) yang memiliki persamaan pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, metode penelitian dan alat analisis yang digunakan. Sementara perbedaan terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Teori kepemimpinan

transformasional yang digunakan Hilton *et al*. adalah teori milik Bass (1985) dan teori kinerja karyawan yang digunakan berasal dari teori Khajeh (2018).

Penelitian Silaban *et al*. (2023) telah melakukan penelitian pada PT. Horti Jaya Lestari Cabang Dokan dengan sampel sebanyak 68 karyawan. Dalam penelitian Silaban *et al.* (2023) peran pimpinan transformasional sangat diperlukan dalam suatu perusahaan untuk mendukung proses kerja karyawan karena karyawan bisa termotivasi dalam melakukan pekerjaannya apabila terdapat kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi kerja secara baik. Penelitian yang dilakukan Silaban *et al.* memiliki persamaan yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, dan menggunakan metode penelitian yang sama. Terdapat perbedaan dalam penelitian ini yaitu lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian. Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan sedangkan penelitian ini dilakukan pada pabrik *garment*. Teori variabel kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh Silaban *et al*. adalah teori dari Robbins & Judge (2017), sedangkan teori pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Sudaryo *et al*. (2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Saiin *et al.* (2023) memiliki persamaan pada variabel kepemimpinan transformasional dan variabel

kinerja karyawan, metode penelitian serta menggunakan alat analisis yang sama. Sedangkan perbedaan terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian. Penelitian ini dilakukan di RSIA Kemang *Medical Care* sedangkan penelitian ini dilakukan pada pabrik *garment*. Teori variabel kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu teori Bass & Jung (2020) dan variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Mangkunegara (2017).

Penelitian Gunawan *et al*. (2022) dilakukan di PT. Sentra Strategis Indonesia (SSI) Jakarta Selatan dengan sampel sebanyak 110 responden. Dalam penelitian Gunawan *et al*. (2022) untuk mencapai kinerja yang baik, maka factor yang mempengaruhi kinerja harus tercapai. Jika memiliki pemimpin yang baik tetapi tidak memiliki motivasi instrinsik maka karyawan akan kurang berkomitmen dalam mempertahankan kualitas pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan Gunawan *et al*. memiliki persamaan yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian Gunawan *et al*. (2022) terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada bidang penyediaan jasa layanan (*security service*) sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang *garment*. Teori yang digunakan Gunawan *et al*. (2022) pada variabel kepemimpinan

transformasional menggunakan teori dari Robbins & Coulter (2010) sedangkan variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Mangkunegara (2016).

Penelitian yang dilakukan Iryani (2022) memiliki persamaan pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, dan metode penelitian. Sedangkan perbedaan yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada semua sektor terutama pada perusahaan asuransi yang berfokus pada asuransi jiwa dan asuransi kesehatan konvensional dan syariah pada PT. AXA Financial Indonesia, sedangkan penelitian ini dilakukan pada pabrik *garment* di Yogyakarta. Teori yang digunakan Iryani (2022) pada variabel kepemimpinan transformasional menggunakan teori dari Bass (1985) dan teori variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Kasmir (2016).

Sriastuti & Suryadi (2023) melakukan penelitian pada PT. Multi Garmen Jaya dan memperoleh sampel sebanyak 104 responden. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa pemimpin harus memiliki nilai-nilai yang terkandung dalam indikator kepemimpinan transformasional untuk memperkuat kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Sriastuti & Suryadi (2023) memiliki persamaan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan,

metode penelitian dan alat analisis. Sedangkan perbedaan dengan penelitian sebelumnya terletak pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada industry garmen yang notabenenya sama dengan penelitian ini. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh Sriastuti & Suryadi (2023) menggunakan teori dari Yukl (2010) sedangkan teori pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Mathis & Jackson (2006).

6 penelitian diatas menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dan mempunyai semangat dalam menjalankan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Linando (2021), dalam perspektif Islam, dengan adanya system manajemen kinerja yang baik, nilai akuntabilitas dan kejelasan dalam mengukur performa akan terwujud sehingga organisasi berjalan dalam kerangka keadilan. Apabila perusahaan dapat menerapkan hal tersebut maka kinerja karyawan akan meningkat.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Isrokdin *et al.* (2022) tidak sejalan dengan penelitian ini. Dalam penelitian Isrokdin *et al.* (2022) tidak berpengaruh ini mengindikasikan bahwa tidak adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan

terutama dalam hal kemampuan dalam melaksanakan tugas serta disiplin, sementara pada kualitas kerja yang baik yang diharapkan oleh perusahaan dan pemanfaatan sumberdaya alam serta fasilitas yang ada masih harus ditingkatkan. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat persamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan dan metode penelitian. Sedangkan perbedaan terdapat pada penggunaan alat analisis, jumlah sampel dan lokasi penelitian. Isrokdin *et al*. (2022) melakukan penelitian pada bidang konstruksi dan mesin pada Department PetroChina International Jabung LTD Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ industry bidang *garment.* Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan Isrokdin *et al*. (2022) menggunakan teori dari Bass dan Riggio (2006) sedangkan teori kinerja aryawan menggunakan teori Bernadin dalam Robbins (2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Meiryani *et al*. (2022) memperoleh sampel sebanyak 136 responden. Penelitian yang dilakukan Meiryani *et al*. (2022) memiliki persamaan yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, metode penelitian. Sedangkan

perbedaan penelitian yang dilakukan Meiryani *et al*. (2022) dengan penelitian ini adalah pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian dengan responden pada wilayah Jakarta yang menerapkan *Remote Working* sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan bidang *garment*. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan menggunakan teori dari Bass & Riggio (2006) sedangkan teori pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Robbins & Judge (2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Sitorus (2021) menghasilkan analisis kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, variabel pelatihan. Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu adalah pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Pada penelitian terdahulu melakukan penelitian pada industry konstruksi (*Real Estate*) sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan garmen. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh Sitorus (2021) adalah teori dari Warrick (2011), teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Thamrin (2012) sedangkan pelatihan menggunakan teori dari Ensour *et al*. (2018).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. XYZ di Yogyakarta pada bagian sewing yang bertujuan untuk mengetahui apakah hipotesis yang ditemukan dapat mendukung teori yang telah ada sebelumnya. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan pada penelitian ini adalah teori Bass & Riggio (2006), dengan indikator *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*. Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu teori Mathis & Jackson (2006) dengan indikator *quantity, quality, reliability, attendance*. Penelitian ini menunjukkan hasil analisis bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. Artinya, hipotesis pertama "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan"* **Terbukti.**

4.6.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji data menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi yang terdapat pada Tabel 4.35, yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisien B positif sebesar 0,254. Maka dapat diartikan bahwa jika variabel

pelatihan meningkat 1 unit, maka besarnya nilai pelatihan akan meningkat sebesar 0,254.

Pelatihan merupakan salah satu factor penting dalam pengembangan karyawan. Pelatihan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan PT. XYZ bagian *sewing* untuk meningkatkan keterampilan mereka seperti ketentuan yang ada di PT. XYZ. Apabila karyawan PT. XYZ bagian *sewing* mendapatkan pelatihan yang berkualitas maka kinerja mereka akan meningkat.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Novita *et al*. (2023) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh psoitif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori pelatihan yang digunakan oleh Novita *et al*. menggunakan teori dari Rivai & Sagala (2013) sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Rivai & Basri (2017).

Putri *et al*. (2021) memperoleh sampel sebanyak 48 responden dengan menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori pelatihan yang digunakan adalah teori dari Al Qout (2017) sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah teori dari Amelia (2019).

Penelitian Rochman *et al*. (2023) dilakukan pada PT. Saitama Stamping Indonesia di KIIC dengan sampel sebanyak 420 responden. Menurut Rochman *et al.* (2023) untuk menjaga keberlangsungan operasional suatu perusahaan dibutuhkan keahlian bagi semua karyawan. Salah satunya yaitu dengan diadakannya sebuah pelatihan.

Penelitian Febriyarso *et al*. (2021) memiliki persamaan pada variabel pelatihan, kinerja karyawan, alat analisis dan metode penelitian. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada jumlah sampel penelitian, lokasi penelitian dan variabel tambahan lainnya. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan garmen yang nantinya barang akan di ekspor ke negara tujuan, sedangkan penelitian terdahulu melakukan penelitian pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badang Litbang SDM. Teori pelatihan yang digunakan oleh Febriyarso *et al*. (2021) menggunakan teori Noe (2012) sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan menggunakan teori dari Mangkunegara (2011).

Penelitian Sitorus (2021) memiliki persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel pelatihan, kinerja karyawan, dan metode penelitian. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat pada alat analisis, jumlah sampel, dan lokasi penelitian. Pada penelitian terdahulu melakukan penelitian pada industry konstruksi (*Real Estate*) sedangkan

penelitian ini dilakukan pada perusahaan garmen. Teori pelatihan yang digunakan oleh Sitorus (2021) menggunakan teori dari Ensour *et al*. (2018) sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Thamrin (2012).

Dari kelima penelitian di atas memberikan hasil bahwa pelatihan berpegaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila perusahaan mampu memberikan pelatihan secara efektif terhadap karyawannya maka kinerja karyawan akan meningkat.

Penelitian Setiawan *et al*. (2021) memperoleh responden sebanyak 100 responden dengan hasil analisis pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat pada variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, dan metode penelitian. Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada Balai karantina pertanian di Semarang, sedangkan penelitian ini dilakukan pada industry garmen. Teori pelatihan yang digunakan oeh Setiawan *et al*. (2021) adalah teori Noe *et al*. (2014) sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori Hasibuan (2016).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu, penelitian yang dilakukan oleh Libani *et al*. (2022) menyatakan hasil analisis bahwa pelatihan perpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tersebut dilakukan pada PT. Golden Blossom Sumatra dengan sampel sebanyak 122 responden. Persamaan pada penelitian ini terdapat pada variabel pelatihan dan variabel kinerja karyawan, selain itu menggunakan metode penelitian yang sama. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT. Golden Blossom yang merupakan industry perkebunan kelapa sawit, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. XYZ yang menghasilkan produksi topi serta pakaian. Teori pelatihan yang digunakan oleh Libani *et al*. (2022) adalah teori Rivai (2014) dan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Mangkunegara (2013).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. XYZ di Yogyakarta yang bertujuan untuk mengetahui apakah hipotesis yang ditemukan dapat mendukung teori yang telah ada sebelumnya. Teori pelatihan yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan teori Mangkunegara (2013) dengan indikator *training goals and objectives, trainer qualification, training material, training method, trainees*. Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu teori Mathis & Jackson (2006) dengan indikator *quantity, quality, reliability, attendance*. Penelitian ini menunjukkan hasil analisis bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.

XYZ. Dengan demikian, hipotesis kedua "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan*" **Terbukti**.

4.6.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi yang terdapat pada Tabel 4.36 yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari variabel kepemimpinan transformasional adalah 0,000 atau kurang dari 0,05 dan memiliki nilai koefisien B positif sebesar 0,526 sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Maka, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan PT. XYZ maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Serta arti dari setiap satu unit kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja akan mengalami kenaikan sebesar 0,526. Hasil menunjukkan bahwa ketika karyawan PT. XYZ khususnya bagian *sewing* mendapatkan motivasi yang dapat mendorong mereka dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, pemimpin mampu memberikan arahan yang jelas maka karyawan akan merasa dihargai dan juga akan merasa puas.

Penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh psoitif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut antara lain

dilakukan oleh Sulistyawati *et al*. (2022) yang memiliki persamaan pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kepuasan kerja, dan metode penelitian.

Sulistyawati *et al.* (2022) menyatakan bahwa sikap pemimpin transformasional memberikan kenyamanan karyawan di sekelilingnya sehingga dapat memberi peningkatan semangat kerja karyawan. Seorang pemimpin perlu memperlakukan karyawan tidak hanya sebagai seorang karyawan yang bekerja saja tetapi juga sebagai individu yang perlu interaksi sosial, hal itu bisa bermanfaat dalam mengetahui kondisi sebenarnya karyawan dan bagaimana karakter pribadi karyawan.

Penelitian Sriyani *et al*. (2023) memperoleh responden sebanyak 45 responden yang didapat dari karyawan BPDASHL Citarum-Ciliwung. Sriyani *et al*. (2023) melakukan penelitian pada BPDASHL Ciliwung yaitu pada bidang pengelolaan sumber daya alam, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ yang berada di Yogyakarta. Sriyani *et al*. (2023) pemimpin yang mendominasi peningkatan kinerja adalah pemimpin yang bersifat transformasional, dimana karisma, strimulasi intelektual dan pertimbangan individual tinggi. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan teori milik Robbins & Judge (2017), teori kepuasan kerja menggunakan teori Siquera dalam Luz *et al*. (2008).

Penelitian Utami *et al*. (2023) diperoleh responden sebanyak 31 responden yang didapat dari pegawai sekertariat daerah Kota Magelang. Penelitian yang dilakukan Utami *et al*. (2023) memiliki persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kepuasan kerja, menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner, metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan dengan penelitian ini terdapat pada jumlah responden, lokasi penelitian, dan tambahan variabel lingkungan kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan garmen, sedangkan penelitian terdahulu melakukan penelitian pada pegawai sekretariat daerah Kota Magelang. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan menggunakan teori dari Setiawan (2014) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Astuti & Iverizkinawati (2019).

Penelitian Hayati *et al*. (2021) memiliki persamaan pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kepuasan kerja, metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini terdapat pada variabel tambahan, jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada generasi milenial di industry pendidikan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada generasi menyeluruh pada karyawan *sewing* pada PT. XYZ di Yogyakarta. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh Hayati *et al*. (2021) menggunakan teori Robbins & Judge (2017) dan teori kepuasan kerja menggunakan teori

dari Armstrong (2014). Dari keempat penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka apabila pemimpin berhasil menerapkan indikator-indikator seperti memotivasi karyawan dengan baik, mengarahkan pada tujuan organisasi dengan jelas, maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan dan untuk membuktikan teori-teori sebelumnya terkait kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT. XYZ di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan transformasional dari Bass & Riggio (2006), dengan indikator *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*. Sedangkan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori dari Luthans (2006) yang indikatornya mencakup pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, peluang promosi, gaji atau upah, dan pengawasan. Berdasarkan dari hasil penelitian ini, hipotesis ketiga "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja*" **Terbukti**.

4.6.5 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji data menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi yang terdapat pada Tabel 4.36 bahwa nilai signifikansi variabel pelatihan sebesar 0,000 dan dapat diartikan bahwa nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 serta memiliki nilai koefisien B positif sebesar 0,320, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Maka, apabila terdapat kenaikan satu unit pada variabel pelatihan akan meningkatkan 0,320 unit pada variabel kepuasan kerja. Artinya, semakin besar pelatihan yang diberikan oleh perusahaan maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Pelatihan yang efektif memungkinkan keterampilan baru yang relevan khususnya pada bidang jahit. Pelatihan memberikan dukungan dan apresiasi dalam mendorong kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan bagian *sewing* pada PT. XYZ merasa puas dengan pekerjaan mereka karena mendapat pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan mereka dan mampu memberikan dampak nyata pada kemampuan mereka.

Hasil pelatihan ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang mendukung antara lain dilakukan oleh Choiriyah *et al*. (2021) yang mendapatkan sampel sebanyak 943 responden yang bekerja di BPJS ketenagakerjaan. Terdapat beberapa persamaan pada

penelitian ini yaitu pada variabel pelatihan dan variabel kepuasan kerja. Adapun perbedaan pada penelitian ini yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada pekerja di BPJS Ketenagakerjaan sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. XYZ Yogyakarta. Teori pelatihan yang digunakan yaitu teori Mangkunegara (2016) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Wibowo (2014).

Penelitian Zahri *et al*. (2022) memiliki persamaan yaitu pada variabel pelatihan, variabel kepuasan kerja, dan variabel kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini terletak pada jumlah sampel, variabel tambahan seperti *work environment*, dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada sektor perkebunan dan industry kelapa sawit, sedangkan penelitian ini dilakukan pada industry garmen bagian *sewing*. Teori pelatihan yang digunakan oleh Zahri *et al*. (2022) menggunakan teori dari Langher *et al*. (2018) dan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Robbins (2015).

Penelitian Prada *et al*. (2023) melakukan penelitian pada PT. Kokoh Semesta dengan memperoleh sampel sebanyak 125 responden. Terdapat persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel pelatihan, variabel kepuasan kerja, dan variabel kinerja karyawan. Adapun perbedaan pada

penelitian ini yaitu pada jumlah sampel, alat analisis, dan lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan pada bidang garmen bagian produksi sedangkan penelitian terdahulu melakukan penelitian di bidang konstruksi dan pengembangan infrastruktur. Teori pelatihan yang digunakan oleh Prada *et al*. (2022) menggunakan teori dari Wahyuningsih (2019) dan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Afndi (2018).

Penelitian Lestari *et al*. (2023) memiliki persamaan yaitu pada variabel pelatihan, variabel kepuasan kerja, alat analisis SPSS dan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel. Alat analisis yang digunakan penelitian terdahulu sama dengan penelitian ini yaitu menggunakan SPSS. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada lembaga keuangan bidang perbankan, khususnya pada BPR NTB, sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang garmen khsuusnya pada karyawan produksi bagian *sewing*. Teori pelatihan yang digunakan oleh Lestari *et al*. (2023) menggunakan teori dari Mangkunegara (2005) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Hasibuan (2017).

Effendi & Winenriandhika (2021) melakukan penelitian pada PT. Marketama Indah dengan memperoleh sampel sebanyak 115 responden. Pada penelitian ini memiliki persamaan yaitu pada variabel pelatihan,

variabel kepuasan kerja, variabel kinerja karyawan, metode penelitian kuantitatif. Effendi & Winenriandhika (2021) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dikarenakan karyawan sudah puas dengan adanya pelatihan yang efektif di sebuah perusahaan. Sedangkan persamaan pada penelitian ini adalah pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT. Marketama Indah yang merupakan bidang distribusi dan perdagangan produk, sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang industry garmen produksi topi. Teori pelatihan yang dilakukan oleh Effendi & Winenriandhika (2021) menggunakan teori dari Mangkunegara (2017), sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Luthans (1998). Dari kelima penelitian tersebut berpendapat bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila perusahaan mampu memberikan materi yang sesuai dan pelatihan yang efektif terhadap peningkatan keterampilan pekerja, dalam penelitian ini khususnya pada bagian *sewing* maka karyawan akan merasa puas.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. XYZ dengan tujuan untuk menguji apakah hipotesis yang ditemukan dapat membuktikan teori-teori sebelumnya terkait dengan hubungan pelatihan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori pelatihan dari Mangkunegara

(2013) dengan indikator *training goals and objectives, trainer qualification, training material, training method, trainees*. Sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori Luthans (2006) yang indikatornya mencakup pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, peluang promosi, gaji atau upah, dan pengawasan. Berdasarkan dari hasil penelitian ini, hipotesis keempat yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja"* **Terbukti**.

4.6.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji data menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi yang terdapat pada Tabel 4.33 dan Tabel 4.36 bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien B positif sebesar 0,754 maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dalam perusahaan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil tersebut memberikan arti bahwa karyawan PT. XYZ bagian *sewing* merasa puas dengan pekerjaannya, dan hal itu dapat mempengaruhi kinerja mereka. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, motivasi kerja, loyalitas, dan produktivitas cenderung

meningkat. Maka dari itu, karyawan bagian *sewing* pada PT. XYZ dari hasil tersebut mereka puas sehingga menciptakan kinerja yang baik.

Penelitian Bakara (2023) memiliki persamaan yaitu pada variabel kepuasan kerja, variabel kinerja karyawan, dan metode penelitian. Perbedaannya yaitu pada jumlah sampel responden dan lokasi penelitian. Bakara (2023) menggunakan teori kepuasan kerja dari Luthans (2013) dan menggunakan teori kinerja karyawan dari Robbins (2012). Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada lembaga pendidikan sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang garmen. Hasil dari penelitian Bakara (2023) yaitu kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Laily *et al*. (2023) memperoleh sampel sebanyak 134 responden dan melakukan penelitian pada PT. SAI *Apparel Industries* Semarang. Menurut Laily *et al*. (2023) karyawan yang merasa puas cenderung melaksanakan pekerjaan dengan sepenuh hati. Terdapat persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel kepuasan kerja, variabel kinerja karyawan, dan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada perusahaan bidang manufaktur dan produksi pakaian,

sedangkan penelitian ini melakukan penelitian di bidang garmen bagian produksi. Teori kinerja karyawan yang digunakan Laily *et al*. (2023) yaitu Utami *et al*. (2017) sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu teori Lumunon *et al*. (2019).

Nurhasanah *et al*. (2022) melakukan penelitian dengan memperoleh sampel sebanyak 81 karyawan. Menurut Nurhasanah *et al*. (2022) ketika karyawan merasa sangat puas dengan pekerjaannya maka hal ini berdampak pada pencapaian hasil kinerja karyawan mengarah pada hal positif untuk diri karyawan maupun organisasi. Teori kinerja karyawan yang digunakan menggunakan teori Mangkunegara (2016) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Luthans (2000).

Penelitian Aniversari (2022) dilakukan pada PT. Aneka Gas Industri Lampung dengan sampel sebesar 34 karyawan. Persamaan pada penelitian ini yaitu pada variabel kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan pada PT. Aneka Gas bidang produksi dan distribusi gas, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan garmen bagian *sewing*. Teori kinerja karyawan yang dipakai adalah teori dari Dessler (2011) dan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Robbins (2006). Dari keempat penelitian tersebut menunjukkan bahwa

kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Linando, (2021) karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya mereka cenderung lebih termotivasi, terdedikasi, dan berkinerja tinggi. Apabila karyawan merasa puas terhadap kepemimoinan transformasional maupun pelatihan, maka dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat dikarenakan karyawan merasa puas.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. XYZ dengan tujuan untuk menguji apakah hipotesis yang ditemukan dapat membuktikan teori-teori sebelumnya terkait dengan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teori Luthans (2006) yang indikatornya mencakup pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, peluang promosi, gaji atau upah, dan pengawasan. Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu teori Mathis & Jackson (2006) dengan indikator *quantity, quality, reliability, attendance*. Berdasarkan dari hasil penelitian ini, hipotesis kelima, yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan"* **Terbukti**.

4.6.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 6,980. Nilai t_{tabel} dengan jumlah sampel 193 yaitu sebesar 1,972 dan tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, diperoleh bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai ttabel (6,980 > 1,972) maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja (Z) sebagai mediasi hubungan variabel antara kepemimpinan transformasional (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) signifikan dengan nilai pengaruh sebesar 0,446 sehingga terdapat pengaruh mediasi kerpuasan kerja dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan secara signifikan pada PT. XYZ bagian *sewing*. Nilai pengaruh mediasi yang dihasilkan adalah sebesar 0,446 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, dan memperhatikan kebutuhan individual pada karyawan dapat memberikan motivasi dan dukungan. Sehingga karyawan akan merasa puas. Karyawan yang puas dapat meningkatkan

kinerja mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hilmawan (2021) yang memiliki hasil analisis bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hilmawan (2021) melakukan penelitian pada PT. Multi Pratama Azalea dengan memperoleh sampel sebanyak 61 karyawan. Terdapat persamaan pada penelitian terdahulu yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja, menggunakan alat analisis SPSS. Perbedaan pada penelitian ini adalah pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada bidang manufaktur khususnya produksi berbahan dasar plastic, sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang garmen. Teori kepemimpinan yang digunakan oleh Hilmawan (2021) yaitu teori dari Setyowati *et al*. (2016), teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Sahlan *et al*. (2015) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Febriana (2015).

Penelitian Wibisono *et al*. (2022) memperoleh sampel sebanyak 43 karyawan yang didapat dari *Sales Promotion Girls* di Gramedia Madiun. Terdapat persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel

kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan SPG di Gramedia Madiun, sedangkan penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian *sewing* PT. XYZ Yogyakarta. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh Wibisono *et al*. (2022) yaitu menggunakan teori dari Rorimpandey (2013), teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Shidiq & Sary (2017) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Nurbahar (2015).

Penelitian Sumarno *et al*. (2022) melakukan penelitian di wilayah Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan dengan memperoleh sampel sebanyak 78 responden. Terdapat persamaan pada penelitianini yaitu terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu teori dari Bass *et al*. (2003), teori kinerja karyawan menggunakan PP No. 30 Tahun 2019, sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Luthans (2006).

Penelitian Mashudi *et al*. (2021) memiliki persamaan yaitu pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, dan variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini yaitu

pada lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada industry perbankan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada industry garmen. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan Mashudi *et al*. (2021) menggunakan teori dari Bennis & Nanus (2006), teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Gibson (1997) sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Robbins (2002).

Penelitian yang dilakukan oleh Verameta *et al*. (2021) memperoleh sampel sebanyak 360 karyawan pada Aparatur Sipil Negara Kementrian Perdagangan Republik Indonesia. Persamaan pada penelitian ini terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh Verameta *et al*. (2021) menggunakan teori dari Bass & Avolio (1994), teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Robbins dalam Indrasari (2017), sedangkan teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Mangkunegara (2019). Dari kelima penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Karyawan yang dapat memberikan arahan yang jelas serta motivasi kepada karyawan dengan baik

maka karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi. Hal itu membuat karyawan menjadi puasa sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. XYZ dengan tujuan untuk menguji apakah hipotesis yang ditemukan dapat membuktikan teori-teori sebelumnya terkait dengan hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan transformasional dari Bass & Riggio (2006), dengan indikator *idealized influence*, *inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*. Teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teori Luthans (2006) yang indikatornya mencakup pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, peluang promosi, gaji atau upah, dan pengawasan. Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu teori Mathis & Jackson (2006) dengan indikator *quantity*, *quality*, *reliability*, *attendance*. Berdasarkan dari hasil penelitian ini, hipotesis keenam, yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja"* **Terbukti**.

4.6.8 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji data menunjukkan bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 7,123 dimana hasil tersebut lebih besar dari nilai ttabel dengan jumlah data 193 dan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,972. Maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi sebesar 0,452 signifikan, sehingga terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan secara signifikan dengan koefisien mediasi sebesar 0,452. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi dalam memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan PT. XYZ khususnya pada bagian *sewing* dapat membuat karyawan tersebut merasa didukung, dihargai, dan termotivasi sehingga hal tersebut dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang puas akan lebih produktif, memiliki komitmen yang tinggi, dan bekerja lebih efektif. akibatnya, kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Astuti *et al*. (2022) dan memperoleh sampel dengan jumlah

44 responden yang didapat pada Guru SMA N 1 Semin. Terdapat persamaan dalam penelitian ini yaitu pada variabel pelatihan, variabel kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan pada guru di SMA 1 Semin, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ Yogyakarta. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu teori dari Italiani (2018), teori pelatihan menggunakan teori dari Ratnasari & Sunuharyo (2018), sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Kreitner dalam Windaru (2014).

Penelitian Lestari *et al*. (2022) memiliki persamaan yaitu pada variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja, dan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada karyawan di kawasan Cikarang, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ yang berada di Kalasan, Sleman.Teori pelatihan yang digunakan oleh Lestari *et al*. (2022) adalah teori dari Mangkunegara (2006), teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Robbins (2016) dan teori kepuasan kerja menggunakan teori Robbins & Judge (2015).

Penelitian Nurwasilah *et al*. (2023) memiliki persamaan yaitu pada variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, dan variabel kepuasan kerja.

Adapun perbedaan terdapat pada jumlah responden dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada bidang kesehatan, yaitu pada UPT Puskesmas besuki, sedangkan penelitian ini dilakukan pada bidang garmen bagian produksi. Teori kinerja karyawan yang digunakan Nurwasilah *et al*. (2023) menggunakan teori milik Mangkunegara (2017), teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Sopiah (2014), sedangkan teori pelatihan menggunakan teori dari Busro (2018).

Penelitian Prayatni *et al*. (2022) memperoleh sampel sebesar 35 yang dilakukan pada pegawai Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. Penelitian Prayatni *et al*. (2022) memiliki persamaan yaitu pada variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja. Terdapat perbedaan dengan penelitian ini yaitu pada jumlah sampel dan lokasi penelitian yang diteliti. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada pegawai kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan bidang garmen, khususnya pada bagian produksi *sewing* di Yogyakarta. Teori pelatihan yang digunakan menggunakan teori dari Mangkunegara (2012), teori kinerja karyawan menggunakan teori dari Mathis (2012), sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Rivai (2010). Dari keempat penelitian tersebut menghasilkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pelatihan yang efektif pada

perusahaan dapat membuat karyawan merasa puas. Karyawan yang merasa puas dengan pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. XYZ dengan tujuan untuk menguji apakah hipotesis yang ditemukan dapat membuktikan teori-teori sebelumnya terkait dengan hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori pelatihan dari Mangkunegara (2013) dengan indikator *training goals and objectives, trainer qualification, training material, training method, trainees*. Teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu teori Mathis & Jackson (2006) dengan indikator *quantity, quality, reliability, attendance*. Sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori Luthans (2006) yang indikatornya mencakup pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, peluang promosi, gaji atau upah, dan pengawasan. Berdasarkan dari hasil penelitian ini, hipotesis ketujuh yang berbunyi "*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja*" **Terbukti**.

4.7 Pembahasan Umum

Hasil penelitian menunjukkan pandangan individu terkait dengan factor-faktor variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan, kinerja

karyawan dan kepuasan kerja. Peneliti mengumpulkan data sebanyak 193 responden yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara *offline* pada karyawan bagian *sewing* PT. XYZ di Yogyakarta. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan perbedaan dalam penggunaan teori pada masing-masing variabel, alat analisis, lokasi penelitian, serta hasil yang diperoleh.

Pada hipotesis pertama terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, peneliti memperoleh beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Hilton *et al.* (2021), Silaban *et al*. (2023), Saiin *et al.* (2023), Gunawan *et al.* (2022), Iryani (2022), Sriastuti & Suryadi (2023), Isrokdin *et al.* (2022), Meiryani *et al.* (2022), Sitorus (2021) dengan menerapkan teori yang berbeda pada masing-masing variabel.

Pada hipotesis kedua terkait dengan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan peneliti memperoleh beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Novita *et al.* (2023), Putri *et al.* (2021), Rochman *et al.* (2023), Febriyarso *et al.* (2021), Sitorus (2021), Setiawan *et al.* (2021), Libani *et al*. (2022) menggunakan teori yang berbeda pada setiap variabel penelitian. Hipotesis ketiga terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendukung

penelitian ini diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Sulistyawati *et al.* (2022), Sriyani *et al.* (2023), Utami *et al.* (2023), Hayati *et al.* (2021), Rezeki (2023), Rezeki (2022) dengan penggunaan teori yang berbeda pada masing-masing variabel pada penelitian tersebut.

Pada hipotesis keempat terkait dengan pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja peneliti memperoleh beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Supatmi *et al.* (2021), Zahri *et al.* (2022), Prada *et al.* (2023), Lestari *et al.* (2023), Efendi & Winenriandhika (2021), Amar *et al.* (2021) dengan menerapkan teori yang berbeda pada tiap variabel penelitian yang dilakukan. Hipotesis kelima yaitu terkait dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan memperoleh beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi & Fatoni (2023), Bakara (2023), Laily *et al.* (2023), Nurhasanah *et al.* (2022), Aniversari (2022), Rohimah *et al.* (2023), Yusuf (2021) dengan perbedaan dalam menggunakan teori pada setiap variabel penelitian yang diteliti.

Pada hipotesis keenam terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, peneliti memperoleh beberapa penelitian terdahulu yang mendukung

penelitian ini diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Hilmawan (2021), Wibisono *et al.* (2022), Sumarno *et al.* (2022), Mashudi *et al.* (2021), Verameta *et al.* (2021), Yusuf *et al.* (2021), Ainan *et al.* (2021) dengan penggunaan teori yang berbeda pada setiap variabel penelitian yang digunakan. Hipotesis ketujuh terkait dengan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, peneliti memperoleh beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Astuti *et al.* (2022), Lestari *et al.* (2022), Nurwasilah *et al.* (2023), Prayatni *et al.* (2022), Prasetya *et al.* (2020), Aturrohma *et al.* (2022) dengan penggunaan teori yang berbeda pada masing-masing variabel penelitian.

Pada penelitian ini terdapat tujuh hipotesis yang diuji, hasil pengujian tersebut menyatakan bahwa tujuh hipotesis yang diajukan terbukti. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu, terdapat persamaan variabel penelitian dengan variabel yang telah dilakukan peneliti pada PT. XYZ di Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan transformasional dari Bass & Riggio (2006), teori pelatihan menggunakan teori dari Mangkunegara (2013), kinerja karyawan menggunakan teori dari Mathis & Jackson (2006), sedangkan teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Luthans (2006). Dengan menggunakan teori yang terdapat pada kerangka piker penelitian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pilihan teori ini terbukti dan sesuai melalui serangkaian uji hipotesis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang peneliti lakukan, berikut merupakan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pada hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis data dan pembahasan dalam penelitian ini, berikut merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan pada PT. XYZ, diantaranya:

1. Dalam menunjang pelatihan pada PT. XYZ, peneliti menyarankan kepada PT. XYZ untuk memberikan pelatihan kepada karyawan secara berkelanjutan. PT. XYZ juga perlu melakukan pelatihan secara spesifik dan praktis. Oleh karena itu, dengan meningkatnya pelatihan yang berkelanjutan dan spesifik dapat membantu karyawan PT. XYZ dalam meningkatkan kinerja.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada PT. XYZ merasa puas dengan pekerjaan mereka. Dalam meningkatkan kepuasan kerja yang sudah baik tersebut, perusahaan sebaiknya terus mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan, pelatihan, dan kinerja karyawan. Hal tersebut dapat meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan, dan peningkatan tersebut penting untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan pada PT. XYZ.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan peneliti terbatas dan hanya melakukan penelitian pada satu divisi dengan jumlah responden 193 karyawan. Diharapkan pada penelitian berikutnya dapat melakukan penelitian dengan lebih banyak devisi sehingga dapat menggambarkan seluruh kepemimpinan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
2. Terdapat 46,5 persen variabel yang tidak dapat dijelaskan pada penelitian yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, terdapat 53,5 persen variabel yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian berikutnya peneliti harap dapat mempertimbangkan variabel-variabel yang dapat memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap variabel independen.

DAFTAR PUSTAKA

Ainan, M., Supriyadi, A., Hadi, S., & Palupiningtyas, D. (2021). Analisis Faktor Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi sebagai Antisedence dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dalduk & KB Kota Semarang. *Jurnal E-Bis*, *5*(2), 338-352.

Amar, M., Sumardjo, M., & Siswantini, T. (2021, August). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Driver Grab. In *Prosiding BIEMA (Business Management, Economic, and Accounting National Seminar)* (Vol. 2, pp. 834-847).

Aniversari, P. (2022). Pengaruh Stress Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Aneka Gas Industri Lampung). *REVENUE: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, *3*(1), 1-24.

Astuti, R. D., Wiyono, G., & Kirana, K. C. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru SMA N 1 Semin Gunungkidul dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, *4*(2), 612-625.

Aturrohma, S. Q., & Nainggolan, B. M. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Produksi di PT. Lion Boga. *Human Capital Development*, *9*(1), 1-15.

Avolio B. J., *et al*. (2004). *Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance" Journal of Organizational Behavior. Vol.25. p.951-968.*

Bakara, M. Y. R. (2023). Pengaruh Loyalitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Selama WFH (Work From Home). *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, *4*(4), 4580-4587.

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

Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organization Psychology, 8(1).*

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Psychology press.

Bohlander, G & Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource Management. 15th* ed. South Western: Cengage Learning.

_____. (2013). *Principles of Human Resource Management. 16th* ed. South Western: Cengage Learning.

Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Newbury Park: Sage Publications.

Cushway, B. (1996). *Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media. Komputindo.

Daniel, P. A. (2020). Pengaruh Upah dan Pendidikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja di Provinsi Jambi. *Journal Development*, 8(2), 96-102.

David I Bertocci, (2009). *Leadership and Organisation*, United Kingdom: University Press of America.

Dessler, G. (2010). *Human Resource Management*, 14th edition. Boston: Pearson Education.

_____(2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Efendi, S., & Winenriandhika, O. (2021). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan di PT. Marketama Indah. *Akselerasi: Jurnal Ilmiah Nasional*, 3(1), 99-110.

Febriyarso, E. B., & Ruslan, S. (2021). The Importance Role of Competency-based on Training, Motivation and Organizational Culture in Improving the Employee Performance in Education and Research Training Centers and HR Development at the Ministry of Communication and Informatics. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, *2*(4), 642-653.

Ghozali, I. (2013). *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif untuk Akuntansi, Bisnis, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Semarang: Yoga Pratama.

_____(2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

_____(2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gunawan, H., & Efendi, S. (2022). Analisis Pengaruh Kompensasi, Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Sentra Strategis Indonesia

(SSI) Jakarta Selatan. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, *5*(2), 614-631.

Handoko, T. H. (1987). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Edisi 2. Yogyakarta: PBFE UGM.

Hasibuan, M. S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

_____. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Cetakan Keempat belas, Jakarta: Bumi Aksara.

_____. (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.

Hayati, P. N., Putriana, L., & Salim, F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Desain Pekerjaan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Dimoderasi oleh Teknologi pada Generasi Milenial di Industri Pendidikan. *Jurnal Ecoment Global*, 6(2), 117-114.

Hilmawan, I. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada PT. Multi Pratama Azalea, Kragilan, Banten). *Rekaman: Riset Ekonomi Bidang Akuntansi dan Manajemen,* 5(1), 1-8.

Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & arkorful, H. (2021) Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1-19.

Idris, M., & Asri, A. (2022). Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(6), 976-986.

Iryani, I. (2022). Peranan Kompensasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *SEIKO: Journal of Management & business*, 5(2), 316-329.

Isrokin, I., & Adriani, Z. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja pada Construction & Engineering Department Petrochina International Jabung LTD kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi. *Jurnal manajemen Terapan dan Keuangan*, 11(4), 890-903.

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Teori dan Praktik). Yogyakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance during COVID-19 pandemic. *Frontier in Psychology*, 13, 919631.

Laily, Z., Setiawati, I., & Indriasari, I. (2023). Analisis Jalur Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Sai Apparel Industries Semarang. *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan, 11(1), 65-84.*

Lestari, W. A., Abidin, Z., & Sulaimiah, S. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial, Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *JIIP-Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 6(5), 3281-3287.

Libani, R., & Handayani, S((2022). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Golden Blossom Sumatra. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 3(3), 142-150.*

Linando, J. A. (2021). *Manajemen Kinerja: Konsep Praktis & Perspektif Islam.*

Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi 10. Penerjemah: Vivin Andhika Yuwono, dkk. Yogyakarta: Andi Offset.

Mangkunegara, A. A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

_____. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan.* Bandung: Remaja Rosda Karya.

_____. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Perusahaan Remaja Rosdakarya, Bandung. ISBN 979-514-929-6.

_____ . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

_____ . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Mashudi, M., Fauziah, L., & Kapita Fahrista, T. (2020). The Influence of Transformational Leadership and Transactional Leadership Style on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variabels in Bank "XXX". *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik.* 8(2), 44-51.

Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Essential Perspectives.* South Western: Cengage Learning.

Noe, R. A., Hollenback, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2003). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill/Irwin.

_____. (2011). *Human Resource Management.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245-261.

Oloan, D. (2021). The Relationship Between Transformational Leadership, Training, and Employee Involvement as an Intervention Variabel on Employee Performance. *The management Journal of Binaniaga*, 6(2), 151-164

Prada, Y. E., & Kurniawan, D. (2023). Impact of Organization Culture and Training on The Employee Performance of PT. Kokoh Semesta: Job Satisfaction as a Mediation Variabel. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(4), 749-759

Prasetya, L., Utari, W., & Hartati, C. S (2020). Pengaruh kompensasi, Pelatihan dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai non pns melalui Kepuasan Kerja dinas PKP Cipta Karya Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen, 4(3), 463-476.*

Pratiwi, J. A., & Fatoni, F (2023). Pengaruh Employee Engagement dan work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen, 432-444.*

Putri, R. W., & Astuti, P. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis 12(1), 1-15*.

Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

Rezeki, F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan studi kasus UD. Rafana Bukit Singamerta. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 1(2), 1-12.*

Rezeki, F. (2023). The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Organizational Communication on Employee Job Satisfaction. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(1), 698-714.

Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.* Jakarta: PT Grafindo Persada.

_____. (2009a). *Education Management: Analisis Teori dan Praktik.*

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan.* Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.

_____. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers.

Robbins, S. P., (2003). *Perilaku Organisasi.* Jakarta: Gramedia.

Robbins, S. P., dan Judge, T. A (2008). *Perilaku Organisasi.* Alih Bahasa Diana Angelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.

_____. (2017). *Perilaku Organisasi.* Penterjemah: Sunardi, Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management.* 13th Edition. Person Education. London.

Rochman, A. S., Sungkono, S., & Karnama, M. M. (2023). Pengaruh Pelatiihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Saitama Stamping Indonesia di KIIC. *COSTING: Journal of Economic, Bussines and accounting*, 7(1), 2347-2356

Rohimah, R. A., Suparwo, A., & Handayani, R. D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Silver Kris Bandung. *Jurnal EMA 8(1), 66-77.*

Saiin, Y. I. S., & Nurwamarani, A. S. N. (2023). Pengaruh tipe Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di RSIA Kemang Medical care). *JIAPI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Pemerintahan Indonesia*, 4(1), 36-46

Sekaran, U & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Seven Edition*. United Kingdom: John Wiley.

_____. (2011). *Research Methods for Business (Metode Penelitian untuk Bisnis).* Jakarta: Salemba Empat.

_____. (2013*). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. 6th edition*. USA: John Wiley & Sons Ltd.

_____. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building.* Approach 7th Edition. United Kingdom: Wiley.

Setiawan, L., Hermanto, D., & Handayani, S. B. (2021). The Role of Affective Commitment in Mediating the Effect of Employee Competency, Training and Organizational Culture on Employee Performance (Empirical Study at the Class I Agriculture Quarantine Semarang). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research* (IJEBAR), 5(3), 2538-2553.

Silaban, A. M., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Horti Jaya Lestari cabang Dokan. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen Indonesia, 2(1), 16-26.*

Simamora, Henry, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: *STIE YKPN*.

Sinaga, M. S. R. I. B, Novita, H., & Marbun, R. (2023). Dampak Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PTPN III Medan. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 5(2), 1456-1466.

Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS.* Jakarta: Kencana.

Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

_____(2009). *Memahami Penelitian Kualitatif: Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

_____(2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

_____(2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

_____(2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinassi, R&D, dan Penelitian Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta, CV.

Sulistyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi, 3(1), 183-197*.

Sumarno, S., Muryati, M., & Kuncoro, K. (2022). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi (Studi di Wilayah Kec. Purworejo Kota Pasuruan). *Jurnal Pendidikan Dasar dan Sosial Humaniora, 1(10), 2203-2222.*

Supatmi, M. E., Nimran, U., & Utami, H. N. (2013). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. Profit: *Jurnal Administrasi Bisnis, 7(1), 25-37*.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.

Utami, N. N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Magelang. *Doctoral Dissertation*, Universitas Negeri Jakarta. 4 (1), 1-15.

Verameta, A., Listiani, I., & Sijabat, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Aparatur Sipil Negara Kementrian Perdagangan Republik Indonesia. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, 16(1), 33-54.

Wibisono, T., Hasanah, K., & Murniyati, D. (2022, *October)*. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada *Sales Promotion Girls* di Gramedia Madiun. *In SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi* (Vol. 4).

Yani, M. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Yusuf, M. (2021). The Effect of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variabel at PT. Alwi Assegaf Palembang. *MBIA*, 20(1), 18-31.

Zahri, M., Satrya, A., & Priyati, R. Y. (2022). The Effect of Work Environment and Training on Employee Performance with Mediation of Job Satisfaction Sandabi Group. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 5(3), 28029-28042*.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT. XYZ

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia (FBE UII) dengan identitas:

Nama : Salma Windy Fortuna

Nomor Mahasiswa : 20311370

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun proposal dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. XYZ di Yogyakarta,** maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Bapak/Ibu, Saudara/I untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya berharap jawaban Bapak/Ibu, Saudara/I berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, saudara/I dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya



Salma Windy Fortuna

KUESIONER PENELITIAN

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami:

1. Nama Responden:
2. Jenis Kelamin:
   - Laki-laki
   - Perempuan
3. Usia:
   - Kurang dari 25 tahun
   - 25 tahun – 30 tahun
   - 31 tahun – 40 tahun
   - 41 tahun – 50 tahun
   - Lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir:
   - SD
   - SMP
   - SMA/SMK
   - Diploma
   - Sarjana (S1)
5. Status Pernikahan:
   - Kawin
   - Belum kawin
6. Lama Bekerja:
   - Kurang dari 2 tahun
   - Lebih dari 2 – 5 tahun
   - Lebih dari 5 – 8 tahun
   - Lebih dari 8 – 10 tahun
   - Lebih dari 10 tahun

7. Penghasilan:
   - Kurang 2.000.000
   - Lebih dari Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000
   - Lebih dari Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000
   - Lebih dari Rp 4.000.000

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk memberi tanda silang jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara/I rasakan.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu pilihan.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu/Saudara untuk mengembalikan kepada yang mengerahkan angket/kuesioner.
4. Mohon untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan penuh tanggung jawab.

A. Kinerja Karyawan

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternative jawaban berikut:
Skor 5= Sangat Baik (SB)
Skor 4= Baik (B)
Skor 3= Cukup (C)
Skor 2= Tidak Baik (B)
Skor 1= Sangat Tidak Baik (STB)

Kuantitas (*Quantity*)						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
1.1	Kemampuan bekerja sesuai target.	5	4	3	2	1
1.2	Kemampuan bekerja sesuai prosedur.	5	4	3	2	1
1.3	Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.	5	4	3	2	1
Kualitas (*Quality*)						
No	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
1.4	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan.	5	4	3	2	1
1.5	Kemampuan mengatasi masalah dalam bekerja	5	4	3	2	1
1.6	Ketelitian dalam bekerja	5	4	3	2	1
Reliabilitas (*Reliability*)						

No	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
1.7	Kemampuan bertanggung jawab atas pekerjaan.	5	4	3	2	1
1.8	Kemampuan bekerja secara mandiri.	5	4	3	2	1
1.9	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.	5	4	3	2	1
Kehadiran (*Attendance*)						
No	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
1.10	Ketepatan waktu penyelesaian tugas.	5	4	3	2	1
1.11	Ketepatan waktu hadir bekerja.	5	4	3	2	1
1.12	Ketepatan waktu pulang bekerja.	5	4	3	2	1

B. Kepemimpinan Transformasional

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternative jawaban berikut:
Skor 5= Sangat Baik (SB)
Skor 4= Baik (B)
Skor 3= Cukup (C)
Skor 2= Tidak Baik (B)
Skor 1= Sangat Tidak Baik (STB)
*Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan pemimpin adalah manajer pada PT. XYZ.

Pengaruh ideal (*Idealized Influence*)						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
2.1	Pemberian inspirasi dari pemimpin kepada karyawan.	5	4	3	2	1
2.2	Rasa hormat pemimpin kepada karyawan.	5	4	3	2	1
2.3	Pengaruh pemimpin kepada karyawan untuk berkinerja tinggi.	5	4	3	2	1
Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)						
No	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
2.4	Kemampuan pemimpin memberikan memotivasi kepada karyawan.	5	4	3	2	1
2.5	Kemampuan pemimpin menjelaskan visi misi perusahaan.	5	4	3	2	1
2.6	Tingkat kepercayaan diri bahwa tujuan dapat dicapai.	5	4	3	2	1
Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)						
No	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
2.7	Keterbukaan pemimpin pada cara baru dalam penyelesaian tugas.	5	4	3	2	1
2.8	Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan.	5	4	3	2	1
2.9	Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk berani mengambil resiko.	5	4	3	2	1
Individual Consideration						

No	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
2.10	Perhatian pemimpin terhadap pengembangan karir karyawan.	5	4	3	2	1
2.11	Perhatian terhadap peningkatan kinerja karyawan.	5	4	3	2	1
2.12	Perhatian pemimpin terhadap kebutuhan karyawan.	5	4	3	2	1

C. Pelatihan

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternative jawaban berikut:
Skor 1= Sangat Baik (SB)
Skor 2= Baik (B)
Skor 3= Cukup (C)
Skor 4= Kurang (K)
Skor 5= Sangat Kurang (SK)

Tujuan Pelatihan (*Training Goals and Objectives)*

No.	Pertanyaan	SB	B	C	K	SK
3.1	Kejelasan target pelatihan.	5	4	3	2	1
3.2	Kejelasan tujuan pelatihan.	5	4	3	2	1
3.3	Pengetahuan tambahan yang berkaitan dengan pekerjaan.	5	4	3	2	1
Kualifikasi Pelatih (*Trainer Qualification)*						
No	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**K**	**SK**
3.4	Kemampuan mencapai tujuan pelatihan.	5	4	3	2	1
3.5	Kemampuan berinteraksi dengan peserta.	5	4	3	2	1
3.6	Kemampuan dalam menguasai metode pelatihan.	5	4	3	2	1
Materi Pelatihan (*Training Material*)						
No	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**K**	**SK**
3.7	Kejelasan materi dengan kebutuhan kerja.	5	4	3	2	1
3.8	Kejelasan materi pelatihan.	5	4	3	2	1
3.9	Kemudahan materi pelatihan untuk diterapkan.	5	4	3	2	1
Metode Pelatihan (*Training Method*)						
No	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**K**	**SK**
3.10	Ketepatan penggunaan metode pelatihan.	5	4	3	2	1
3.11	Keseimbangan antara teori dan praktik.	5	4	3	2	1
3.12	Keragaman metode pelatihan.	5	4	3	2	1
Peserta Pelatihan (*Trainees*)						
No	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**K**	**SK**
3.13	Kesungguhan dalam mengikuti pelatihan.	5	4	3	2	1
3.14	Kesiapan peserta pelatihan.	5	4	3	2	1
3.15	Penguasaan materi pelatihan.	5	4	3	2	1

D. Kepuasan Kerja

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternative jawaban berikut:
Skor 5= Sangat Baik (SB)
Skor 4= Baik (B)

Skor 3= Cukup (C) Skor 2= Tidak Baik (B) Skor 1= Sangat Tidak Baik (STB)						
Pekerjaan itu sendiri (*The work it-self*)						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
4.1	Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.	5	4	3	2	1
4.2	Kesempatan untuk mendapatkan keterampilan baru.	5	4	3	2	1
4.3	Kesempatan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.	5	4	3	2	1
Rekan Kerja (*Co-workers*)						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
4.4	Kepedulian antar rekan kerja.	5	4	3	2	1
4.5	Dukungan antar rekan kerja.	5	4	3	2	1
4.6	Kerja sama antar rekan kerja.	5	4	3	2	1
Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunity*)						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
4.7	Keadilan pemberian kesempatan promosi	5	4	3	2	1
4.8	Kesempatan untuk mendapat penghargaan.	5	4	3	2	1
4.9	Kesempatan untuk memperbaiki kinerja.	5	4	3	2	1
Upah/Gaji (*Salaries*)						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
4.10	Kesesuaian gaji dengan ketentuan pemerintah.	5	4	3	2	1
4.11	Kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.	5	4	3	2	1
4.12	Ketepatan waktu pembayaran gaji.	5	4	3	2	1
Pengawasan (*Supervision*)						
No.	**Pertanyaan**	**SB**	**B**	**C**	**TB**	**STB**
4.13	Pengawasan dari atasan saat bekerja.	5	4	3	2	1
4.14	Pencapaian target sesuai dengan standar perusahaan.	5	4	3	2	1
4.15	Bantuan dari atasan ketika mengalami kesulitan kerja.	5	4	3	2	1

Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

No.	Kepemimpinan Transformasional (X1)													
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	TotalX1	Rata-Rata
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	52	4.33
3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	52	4.33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	51	4.25
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
7	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59	4.92
8	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	46	3.83
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
10	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	52	4.33
11	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	50	4.17
12	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	50	4.17
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.00
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
16	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	55	4.58
17	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	4.92
18	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	57	4.75
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
22	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	58	4.83
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
28	3	3	4	5	4	3	3	4	5	5	4	3	46	3.83
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
31	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	43	3.58
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
33	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	48	4.00
34	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	39	3.25
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50	4.17
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
37	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	41	3.42
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
39	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	41	3.42
40	5	3	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	49	4.08
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
43	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	56	4.67
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
45	3	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	53	4.42
46	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	3.92
47	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	3.92
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
51	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	53	4.42
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
54	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	42	3.50
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37	3.08
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
59	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	4.92
60	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47	3.92
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
63	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
66	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
69	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	50	4.17
70	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	41	3.42

71	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	3.92
72	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	43	3.58
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
74	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	53	4.42
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
76	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	53	4.42
77	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	55	4.58
78	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37	3.08
79	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	43	3.58
80	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	38	3.17
81	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	14	1.17
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
86	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
87	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	4.17
88	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	46	3.83
89	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	53	4.42
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
91	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	51	4.25
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
94	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	51	4.25
95	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	51	4.25
96	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	52	4.33
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
102	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	53	4.42
103	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	48	4.00
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
106	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	41	3.42
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
108	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	45	3.75
109	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	46	3.83
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59	4.92
111	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	44	3.67
112	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
113	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	46	3.83
114	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47	3.92
116	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	45	3.75
117	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	53	4.42
118	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	54	4.50
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	45	3.75
121	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	4.25
122	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49	4.08
123	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	55	4.58
124	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	44	3.67
125	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	57	4.75
126	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	16	1.33
127	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	3.75
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
129	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
131	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	57	4.75
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
133	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	49	4.08
134	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	49	4.08
135	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	54	4.50
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
139	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	43	3.58
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00

141	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
144	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
145	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50	4.17
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	50	4.17
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	3.92
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
152	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
153	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	39	3.25
154	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
155	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	47	3.92
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47	3.92
157	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
158	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
159	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
160	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	48	4.00
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
162	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	56	4.67
163	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	3.92
164	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	55	4.58
165	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	40	3.33
166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
167	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	55	4.58
168	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
169	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	4.17
170	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47	3.92
171	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47	3.92
172	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	46	3.83
173	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	18	1.50
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
176	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
177	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	46	3.83
178	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	48	4.00
179	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	52	4.33
180	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
181	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	46	3.83
182	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
183	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38	3.17
184	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
185	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	50	4.17
186	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	57	4.75
187	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	45	3.75
188	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	45	3.75
189	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	49	4.08
190	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
191	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	49	4.08
192	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4.08
193	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47	3.92

2. Pelatihan (X_2)

No.	Pelatihan (X2)																
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	TotalX2	Rata-Rata
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59	3.93
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
6	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	16	1.07
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	58	3.87
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59	3.93
10	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	56	3.73
11	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	57	3.80
12	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.73
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	1.00
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
16	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	64	4.27
17	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	68	4.53
18	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	66	4.40
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
22	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	69	4.60
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
25	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	55	3.67
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5.00
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
28	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	56	3.73
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
31	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49	3.27
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
33	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	55	3.67
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
35	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	70	4.67
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
37	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	47	3.13
38	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	70	4.67
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	61	4.07
40	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	3	3	3	3	61	4.07
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
45	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	62	4.13
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
54	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	51	3.40
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
56	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	3.20
57	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3.13
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5.00
59	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	73	4.87
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
64	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	54	3.60
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
69	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
70	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93

71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	58	3.87
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
73	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	51	3.40
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
75	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	58	3.87
76	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	64	4.27
77	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	34	2.27
78	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	54	3.60
79	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
81	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	17	1.13
82	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	56	3.73
83	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	56	3.73
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
86	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59	3.93
87	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	63	4.20
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
89	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5.00
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	58	3.87
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59	3.93
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
99	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	66	4.40
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
108	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	59	3.93
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5.00
111	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	51	3.40
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	58	3.87
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
117	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	4	65	4.33
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	59	3.93
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5.00
124	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	51	3.40
125	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	4.20
126	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	19	1.27
127	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	48	3.20
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
129	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	61	4.07
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
131	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	66	4.40
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
133	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	64	4.27
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
135	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	65	4.33
136	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	52	3.47
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
139	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	42	2.80
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00

141	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	70	4.67
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
144	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	59	3.93
146	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	62	4.13
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	59	3.93
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
152	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
153	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	49	3.27
154	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
155	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	2.87
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59	3.93
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
158	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
159	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
160	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
161	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69	4.60
162	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	63	4.20
163	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	57	3.80
164	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	65	4.33
165	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	57	3.80
166	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	59	3.93
167	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	65	4.33
168	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	71	4.73
169	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	66	4.40
170	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	57	3.80
171	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
173	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	21	1.40
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
176	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	58	3.87
177	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
179	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	48	3.20
180	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	61	4.07
182	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
183	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	54	3.60
184	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
185	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	69	4.60
186	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	51	3.40
187	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	57	3.80
188	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	58	3.87
189	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	61	4.07
190	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
191	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
192	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
193	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93

3. Kinerja Karyawan (Y)

No.	Kinerja Karyawan (Y)													
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	TotalY	Rata-Rata
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	44	3.67
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	46	3.83
6	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	40	3.33
7	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	56	4.67
8	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	39	3.25
9	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	43	3.58
10	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	42	3.50
11	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	41	3.42
12	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	38	3.17
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.00
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	3.92
16	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	45	3.75
17	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	53	4.42
18	3	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	3	51	4.25
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
20	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	52	4.33
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58	4.83
22	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	53	4.42
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38	3.17
24	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	46	3.83
25	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	45	3.75
26	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	48	4.00
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
28	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
33	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	44	3.67
34	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	41	3.42
35	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	43	3.58
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
37	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	39	3.25
38	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	43	3.58
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
40	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	43	3.58
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
43	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	3	46	3.83
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
45	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	45	3.75
46	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
47	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	40	3.33
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	46	3.83
49	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	42	3.50
50	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	3.75
51	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	41	3.42
52	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	44	3.67
53	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
54	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	38	3.17
55	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	46	3.83
56	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4.08
57	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	43	3.58
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49	4.08
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
61	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	41	3.42
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	37	3.08
63	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47	3.92
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
65	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	40	3.33
66	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	43	3.58
67	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	35	2.92
68	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	31	2.58
69	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	46	3.83
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00

71	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	44	3.67
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	3.92
74	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	50	4.17
75	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	45	3.75
76	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	48	4.00
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38	3.17
78	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	45	3.75
79	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49	4.08
80	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	41	3.42
81	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	14	1.17
82	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	40	3.33
83	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	43	3.58
84	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	44	3.67
85	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	42	3.50
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	37	3.08
88	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	45	3.75
89	4	5	4	4	3	4	4	5	4	3	5	3	48	4.00
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
91	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	41	3.42
92	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	45	3.75
93	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	40	3.33
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
95	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49	4.08
96	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	50	4.17
97	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	3.92
98	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	44	3.67
99	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	40	3.33
100	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	44	3.67
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
102	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	50	4.17
103	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	47	3.92
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38	3.17
105	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	46	3.83
106	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47	3.92
107	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	45	3.75
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
109	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	44	3.67
110	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	56	4.67
111	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	41	3.42
112	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	3.92
113	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	46	3.83
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
116	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
117	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	41	3.42
118	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	35	2.92
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
120	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	32	2.67
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	3.92
123	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	42	3.50
124	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	38	3.17
125	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	4.92
126	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	16	1.33
127	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	44	3.67
128	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	43	3.58
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	45	3.75
130	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	49	4.08
131	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	52	4.33
132	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	45	3.75
133	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	52	4.33
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	48	4.00
135	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	52	4.33
136	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	45	3.75
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
138	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	40	3.33
139	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	46	3.83
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00

141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
142	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
144	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	42	3.50
145	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	40	3.33
146	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	43	3.58
147	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	41	3.42
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
149	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47	3.92
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47	3.92
152	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	52	4.33
153	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	44	3.67
154	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
155	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	52	4.33
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	3.92
157	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
158	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	40	3.33
159	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
160	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	48	4.00
161	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	42	3.50
162	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	55	4.58
163	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
164	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	52	4.33
165	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	50	4.17
166	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	53	4.42
167	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	52	4.33
168	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
169	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
170	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
171	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
173	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	18	1.50
174	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	45	3.75
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
176	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	45	3.75
177	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	46	3.83
178	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	41	3.42
179	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	39	3.25
180	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
181	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	45	3.75
182	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
183	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37	3.08
184	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
185	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4.08
186	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	50	4.17
187	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	43	3.58
188	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
189	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
190	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	44	3.67
191	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47	3.92
192	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	50	4.17
193	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	46	3.83

4. Kepuasan Kerja (Z)

No.	Kepuasan Kerja (Z)															
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Z.15	TotalZ	Rata-Rata
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	58	3.87
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	61	4.07
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59	3.93
5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	61	4.07
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59	3.93
7	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	71	4.73
8	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	58	3.87
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59	3.93
10	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	52	3.47
11	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	60	4.00
12	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	58	3.87
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	1.00
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
16	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	3	5	4	3	4	58	3.87
17	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	68	4.53
18	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	64	4.27
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	63	4.20
22	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	71	4.73
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
24	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	58	3.87
25	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	53	3.53
26	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	60	4.00
27	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	63	4.20
28	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	63	4.20
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	56	3.73
31	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	51	3.40
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
33	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	3.87
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
35	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	65	4.33
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
37	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	50	3.33
38	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	65	4.33
39	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	50	3.33
40	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	57	3.80
41	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	68	4.53
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
43	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3	5	57	3.80
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	61	4.07
46	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	56	3.73
47	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	56	3.73
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	62	4.13
49	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59	3.93
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
51	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	65	4.33
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	58	3.87
53	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	67	4.47
54	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	50	3.33
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	61	4.07
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
57	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
58	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	68	4.53
59	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	73	4.87
60	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	62	4.13
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
62	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	49	3.27
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	59	3.93
64	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	61	4.07
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
66	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
70	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	50	3.33

71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	61	4.07
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	50	3.33
73	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	54	3.60
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	57	3.80
75	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	56	3.73
76	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	66	4.40
77	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	4	57	3.80
78	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4.07
79	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	55	3.67
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	44	2.93
81	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	17	1.13
82	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	57	3.80
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	62	4.13
84	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	3.87
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
86	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	3.80
87	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	58	3.87
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
89	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	63	4.20
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5.00
91	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	3.87
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
93	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	61	4.07
94	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
95	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	65	4.33
96	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	65	4.33
97	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	64	4.27
98	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	53	3.53
99	3	4	3	4	4	5	3	3	3	5	3	5	4	3	4	56	3.73
100	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59	3.93
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
102	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	69	4.60
103	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	60	4.00
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
105	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
106	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	50	3.33
107	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
108	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	3.87
109	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	56	3.73
110	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	71	4.73
111	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	5	4	3	3	54	3.60
112	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.73
113	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
114	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	60	4.00
115	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	59	3.93
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	63	4.20
117	4	4	5	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	62	4.13
118	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	68	4.53
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	62	4.13
122	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	59	3.93
123	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	67	4.47
124	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	57	3.80
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	72	4.80
126	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	19	1.27
127	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	57	3.80
128	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	63	4.20
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	63	4.20
130	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	65	4.33
131	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	64	4.27
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
133	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	61	4.07
134	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	55	3.67
135	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	66	4.40
136	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	52	3.47
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
139	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	50	3.33
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00

141	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	71	4.73
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
144	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
145	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	61	4.07
146	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	57	3.80
147	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	57	3.80
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
150	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	65	4.33
151	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	56	3.73
152	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	66	4.40
153	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
154	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	47	3.13
155	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59	3.93
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
158	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	58	3.87
159	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	46	3.07
160	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	3	5	4	3	4	56	3.73
161	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	4	59	3.93
162	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	63	4.20
163	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	60	4.00
164	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	3	4	65	4.33
165	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
166	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	55	3.67
167	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4	64	4.27
168	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	64	4.27
169	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	63	4.20
170	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
171	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
173	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	21	1.40
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
176	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	63	4.20
177	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	3.87
178	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	63	4.20
179	4	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	5	4	3	5	55	3.67
180	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	66	4.40
181	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	63	4.20
182	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	62	4.13
183	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	62	4.13
184	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
185	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	61	4.07
186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
187	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	61	4.07
188	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
189	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	70	4.67
190	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	63	4.20
191	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	58	3.87
192	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
193	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00

Lampiran 3 Uji Validitas

1. Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	Total.X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.752**	.798**	.733**	.733**	.830**	.726**	.712**	.664**	.611**	.650**	.671**	.840**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X1.2	Pearson Correlation	.752**	1	.804**	.772**	.776**	.791**	.774**	.700**	.708**	.748**	.745**	.683**	.877**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X1.3	Pearson Correlation	.798**	.804**	1	.785**	.787**	.782**	.758**	.742**	.695**	.719**	.748**	.701**	.882**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X1.4	Pearson Correlation	.733**	.772**	.785**	1	.844**	.839**	.759**	.787**	.743**	.775**	.793**	.716**	.904**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X1.5	Pearson Correlation	.733**	.776**	.787**	.844**	1	.808**	.787**	.732**	.769**	.792**	.776**	.737**	.903**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X1.6	Pearson Correlation	.830**	.791**	.782**	.839**	.808**	1	.798**	.796**	.771**	.714**	.732**	.733**	.908**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X1.7	Pearson Correlation	.726**	.774**	.758**	.759**	.787**	.798**	1	.772**	.785**	.779**	.767**	.735**	.894**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X1.8	Pearson Correlation	.712**	.700**	.742**	.787**	.732**	.796**	.772**	1	.790**	.756**	.719**	.762**	.877**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X1.9	Pearson Correlation	.664**	.708**	.695**	.743**	.769**	.771**	.785**	.790**	1	.757**	.732**	.762**	.868**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X1.10	Pearson Correlation	.611**	.748**	.719**	.775**	.792**	.714**	.779**	.756**	.757**	1	.805**	.762**	.873**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X1.11	Pearson Correlation	.650**	.745**	.748**	.793**	.776**	.732**	.767**	.719**	.732**	.805**	1	.814**	.879**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X1.12	Pearson Correlation	.671**	.683**	.701**	.716**	.737**	.733**	.735**	.762**	.762**	.762**	.814**	1	.858**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Total.X1	Pearson Correlation	.840**	.877**	.882**	.904**	.903**	.908**	.894**	.877**	.868**	.873**	.879**	.858**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193

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

2. Uji Validitas Pelatihan (X_2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	Total.X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.925**	.884**	.817**	.770**	.762**	.778**	.738**	.728**	.740**	.723**	.741**	.731**	.709**	.730**	.873**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.2	Pearson Correlation	.925**	1	.887**	.836**	.769**	.753**	.798**	.781**	.749**	.763**	.725**	.763**	.747**	.735**	.746**	.888**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.3	Pearson Correlation	.884**	.887**	1	.842**	.768**	.751**	.789**	.770**	.743**	.704**	.741**	.756**	.737**	.755**	.764**	.881**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.4	Pearson Correlation	.817**	.836**	.842**	1	.882**	.837**	.851**	.821**	.841**	.806**	.765**	.814**	.779**	.795**	.814**	.926**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.5	Pearson Correlation	.770**	.769**	.768**	.882**	1	.859**	.836**	.829**	.835**	.821**	.773**	.809**	.789**	.796**	.809**	.915**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.6	Pearson Correlation	.762**	.753**	.751**	.837**	.859**	1	.826**	.817**	.855**	.804**	.786**	.791**	.781**	.766**	.797**	.902**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.7	Pearson Correlation	.778**	.798**	.789**	.851**	.836**	.826**	1	.849**	.827**	.834**	.764**	.811**	.842**	.807**	.775**	.918**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.8	Pearson Correlation	.738**	.781**	.770**	.821**	.829**	.817**	.849**	1	.870**	.813**	.764**	.812**	.790**	.776**	.822**	.908**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.9	Pearson Correlation	.728**	.749**	.743**	.841**	.835**	.855**	.827**	.870**	1	.833**	.782**	.861**	.801**	.814**	.821**	.916**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.10	Pearson Correlation	.740**	.763**	.704**	.806**	.821**	.804**	.834**	.813**	.833**	1	.834**	.838**	.781**	.786**	.791**	.900**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.11	Pearson Correlation	.723**	.725**	.741**	.765**	.773**	.786**	.764**	.764**	.782**	.834**	1	.842**	.764**	.756**	.819**	.876**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.12	Pearson Correlation	.741**	.763**	.756**	.814**	.809**	.791**	.811**	.812**	.861**	.838**	.842**	1	.792**	.818**	.812**	.908**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.13	Pearson Correlation	.731**	.747**	.737**	.779**	.789**	.781**	.842**	.790**	.801**	.781**	.764**	.792**	1	.891**	.871**	.895**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.14	Pearson Correlation	.709**	.735**	.755**	.795**	.796**	.766**	.807**	.776**	.814**	.786**	.756**	.818**	.891**	1	.876**	.894**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
X2.15	Pearson Correlation	.730**	.746**	.764**	.814**	.809**	.797**	.775**	.822**	.821**	.791**	.819**	.812**	.871**	.876**	1	.906**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Total.X2	Pearson Correlation	.873**	.888**	.881**	.926**	.915**	.902**	.918**	.908**	.916**	.900**	.876**	.908**	.895**	.894**	.906**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193

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

3. Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Total.Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.639**	.738**	.669**	.654**	.707**	.642**	.701**	.672**	.747**	.669**	.570**	.854**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Y.2	Pearson Correlation	.639**	1	.644**	.720**	.616**	.720**	.670**	.715**	.563**	.679**	.686**	.513**	.831**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Y.3	Pearson Correlation	.738**	.644**	1	.664**	.639**	.727**	.678**	.624**	.688**	.692**	.639**	.543**	.840**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Y.4	Pearson Correlation	.669**	.720**	.664**	1	.610**	.761**	.654**	.675**	.582**	.661**	.614**	.495**	.825**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Y.5	Pearson Correlation	.654**	.616**	.639**	.610**	1	.650**	.615**	.669**	.653**	.658**	.594**	.548**	.802**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Y.6	Pearson Correlation	.707**	.720**	.727**	.761**	.650**	1	.702**	.710**	.722**	.780**	.614**	.587**	.882**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Y.7	Pearson Correlation	.642**	.670**	.678**	.654**	.615**	.702**	1	.698**	.590**	.634**	.701**	.527**	.825**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Y.8	Pearson Correlation	.701**	.715**	.624**	.675**	.669**	.710**	.698**	1	.594**	.658**	.644**	.484**	.832**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Y.9	Pearson Correlation	.672**	.563**	.688**	.582**	.653**	.722**	.590**	.594**	1	.676**	.562**	.553**	.796**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Y.10	Pearson Correlation	.747**	.679**	.692**	.661**	.658**	.780**	.634**	.658**	.676**	1	.626**	.626**	.857**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Y.11	Pearson Correlation	.669**	.686**	.639**	.614**	.594**	.614**	.701**	.644**	.562**	.626**	1	.478**	.798**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Y.12	Pearson Correlation	.570**	.513**	.543**	.495**	.548**	.587**	.527**	.484**	.553**	.626**	.478**	1	.701**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Total.Y	Pearson Correlation	.854**	.831**	.840**	.825**	.802**	.882**	.825**	.832**	.796**	.857**	.798**	.701**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193

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

4. Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Z.15	Total.Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.754**	.691**	.576**	.620**	.576**	.686**	.578**	.610**	.592**	.524**	.551**	.583**	.617**	.602**	.781**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.2	Pearson Correlation	.754**	1	.705**	.670**	.724**	.682**	.669**	.654**	.702**	.635**	.525**	.650**	.663**	.596**	.701**	.844**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.3	Pearson Correlation	.691**	.705**	1	.637**	.624**	.636**	.724**	.639**	.697**	.609**	.475**	.602**	.639**	.619**	.663**	.810**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.4	Pearson Correlation	.576**	.670**	.637**	1	.778**	.830**	.679**	.605**	.671**	.695**	.542**	.598**	.653**	.556**	.633**	.828**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.5	Pearson Correlation	.620**	.724**	.624**	.778**	1	.780**	.650**	.611**	.661**	.676**	.559**	.651**	.649**	.591**	.686**	.840**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.6	Pearson Correlation	.576**	.682**	.636**	.830**	.780**	1	.667**	.642**	.647**	.628**	.455**	.595**	.638**	.544**	.632**	.812**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.7	Pearson Correlation	.686**	.669**	.724**	.679**	.650**	.667**	1	.726**	.743**	.688**	.581**	.578**	.643**	.611**	.627**	.837**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.8	Pearson Correlation	.578**	.654**	.639**	.605**	.611**	.642**	.726**	1	.751**	.622**	.577**	.554**	.665**	.674**	.671**	.813**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.9	Pearson Correlation	.610**	.702**	.697**	.671**	.661**	.647**	.743**	.751**	1	.693**	.510**	.603**	.714**	.631**	.772**	.848**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.10	Pearson Correlation	.592**	.635**	.609**	.695**	.676**	.628**	.688**	.622**	.693**	1	.668**	.758**	.623**	.527**	.668**	.830**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.11	Pearson Correlation	.524**	.525**	.475**	.542**	.559**	.455**	.581**	.577**	.510**	.668**	1	.624**	.518**	.605**	.551**	.725**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.12	Pearson Correlation	.551**	.650**	.602**	.598**	.651**	.595**	.578**	.554**	.603**	.758**	.624**	1	.650**	.553**	.687**	.797**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.13	Pearson Correlation	.583**	.663**	.639**	.653**	.649**	.638**	.643**	.665**	.714**	.623**	.518**	.650**	1	.673**	.867**	.830**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.14	Pearson Correlation	.617**	.596**	.619**	.556**	.591**	.544**	.611**	.674**	.631**	.527**	.605**	.553**	.673**	1	.652**	.773**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Z.15	Pearson Correlation	.602**	.701**	.663**	.633**	.686**	.632**	.627**	.671**	.772**	.668**	.551**	.687**	.867**	.652**	1	.851**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Total.Z	Pearson Correlation	.781**	.844**	.810**	.828**	.840**	.812**	.837**	.813**	.848**	.830**	.725**	.797**	.830**	.773**	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193

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

Lampiran 4 Uji Reliabilitas

1. Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	12

2. Uji Reliabilitas Pelatihan (X_2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	15

3. Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	12

4. Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja (Z)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	15

Lampiran 5 Analisis Deskriptif

1. Data Responden

Identitas	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	39	20,2
	Perempuan	154	79,8
	Total	**193**	**100**
Usia	Kurang dari 25 ahun	95	49,2
	Lebih dari 25 – 30 tahun	50	25,9
	Lebih dari 31 – 40 tahun	35	18,1
	Lebih dari 41 – 50 tahun	12	6,2
	Lebih dari 50 tahun	1	0,5
	Total	**193**	**100**
Pendidikan Terakhir	SD	2	1
	SMP	7	3,6
	SMA/SMK	181	93,8
	Diploma	3	1,6
	Total	**193**	**100**
Status Perkawinan	Kawin	81	42
	Belum Kawin	112	58
	Total	**193**	**100**
Lama Bekerja	Kurang dari 2 tahun	118	61,1
	Lebih dari 2 – 5 tahun	56	29
	Lebih dari 5 – 8 tahun	9	4,7
	Lebih dari 8 – 10 tahun	9	4,7
	Lebih dari 10 tahun	1	0,5
	Total	**193**	**100**
Penghasilan	Kurang dari Rp 2.000.000	8	4,1
	Lebih dari RP 2.000.000 – Rp 3.000.000	185	95,9
	Total	**193**	**100**

2. Kepemimpinan Transformasional

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12
N	Valid	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.99	3.98	4.00	4.01	4.03	3.99	3.93	4.01	3.95	3.93	3.94	4.01
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.685	.718	.677	.696	.665	.669	.711	.685	.675	.696	.689	.669
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

3. Pelatihan

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15
N	Valid	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.89	3.88	3.84	3.81	3.85	3.84	3.88	3.86	3.79	3.80	3.79	3.79	3.88	3.84	3.81
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.672	.708	.707	.692	.714	.659	.711	.704	.708	.679	.670	.686	.662	.674	.637
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

4. Kinerja Karyawan

Statistics

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12
N	Valid	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.6788	3.7565	3.7306	3.7513	3.7047	3.7565	3.8135	3.7513	3.6788	3.6788	3.8653	3.6788
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		.65385	.65968	.62911	.66168	.62984	.67529	.65066	.67724	.62950	.66176	.68654	.62950
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

5. Kepuasan Kerja

Statistics

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Z.15
N	Valid	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.75	3.90	3.89	3.82	3.89	3.82	3.77	3.78	3.87	4.00	3.89	4.22	3.98	3.82	3.98
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.677	.666	.598	.672	.680	.661	.615	.633	.653	.714	.819	.760	.620	.664	.677
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.932	1.299		3.796	<.001
	Kepemimpinan Transformasional	.085	.046	.248	1.864	.064
	Pelatihan	-.035	.031	-.130	-1.128	.261
	Kepuasan Kerja	-.066	.045	-.217	-1.472	.143

a. Dependent Variable: ABS_RES

2. Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	8.410	2.146		3.920	<.001		
	Kepemimpinan Transformasional	.161	.075	.181	2.143	.033	.288	3.467
	Pelatihan	.068	.051	.098	1.347	.179	.387	2.583
	Kepuasan Kerja	.425	.074	.542	5.778	<.001	.235	4.256

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			193
Normal Parameters[a,b]	Mean		.0000000
	Std. Deviation		4.02486926
Most Extreme Differences	Absolute		.058
	Positive		.058
	Negative		-.058
Test Statistic			.058
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]			.200[d]
Monte Carlo Sig. (2-tailed)[e]	Sig.		.115
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.107
		Upper Bound	.124

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Lampiran 7 Hasil Uji Regresi

1. Hasil Uji Regresi Linear Berganda I

   a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.005	.185		5.433	.000
	Kepemimpinan_Transformasional	.441	.062	.497	7.078	.000
	Pelatihan	.254	.061	.293	4.171	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

   b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.735[a]	.540	.535	.36593

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Kepemimpinan_Transformasional

2. Hasil Uji Regresi Linear Berganda II

   a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.569	.135		4.221	.000
	Kepemimpinan_Transformasional	.526	.045	.581	11.589	.000
	Pelatihan	.320	.044	.360	7.193	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

   b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.875[a]	.765	.763	.26673

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Kepemimpinan_Transformasional

3. Hasil Uji Regresi Sederhana

   a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.803	.178		4.515	.000
	Kepuasan_Kerja	.754	.045	.770	16.671	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

   b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770[a]	.593	.591	.34332

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja

4. Hasil Uji Regresi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

   a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.803	.178		4.515	.000
	Kepuasan_Kerja	.754	.045	.770	16.671	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

   b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770[a]	.593	.591	.34332

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja

5. Hasil Uji Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

   a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.869	.144		6.026	.000
	Kepemimpinan_Transformasional	.759	.036	.838	21.186	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

   b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838[a]	.701	.700	.30007

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Transformasional

6. Hasil Uji Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

   a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.733	.178		4.123	.000
	Kepemimpinan_Transformasional	.180	.074	.203	2.432	.016
	Kepuasan_Kerja	.588	.082	.600	7.188	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778[a]	.605	.601	.33899

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja, Kepemimpinan_Transformasional

7. Hasil Uji Regresi Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.255	.158		7.949	.000
	Pelatihan	.687	.041	.774	16.910	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.774[a]	.600	.597	.34756

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

8. Hasil Uji Regresi Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

   a. Coefficients

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.754	.179		4.212	.000
	Pelatihan	.110	.063	.127	1.744	.083
	Kepuasan_Kerja	.658	.071	.672	9.256	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

   b. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.774[a]	.599	.595	.34151

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja, Pelatihan

Lampiran 8 Surat Keterangan Penelitian

PT [redacted]
Cap and Garment Manufacturer

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN
EKS/HRGA/UDK/X/24/128

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Mochamad Rizki Romadona
Jabatan	: HRGA

Bertindak atas nama PT [redacted]. Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama	: Salma Windy Fortuna
NIM	: 20311370
Universitas	: Universitas Islam Indonesia
Jurusan/Fakultas	: Manajemen/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Telah seslai melakukan penelitian di [redacted] terhitung dari 05 Agustus 2024 hingga 17 Oktober 2024 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Penelitian terhadap Kinerja Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. XYZ Di Yogyakarta"

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana semestinya

Sleman, 17 Oktober 2024

Mochamad Rizki Romadona
HRGA

[redacted]

Lampiran 9 Dokumentasi PT. XYZ



Gambar 1 PT. XYZ

Sumber: Data Primer, 2024



Gambar 2 Kegiatan Produksi

Sumber: Data Primer, 2024

Lampiran 10 Biodata Peneliti



a. Nama Lengkap : Salma Windy Fortuna

   Tempat/Tanggal Lahir: Kendal, 27 April 2002

   NIM : 20311370

   Jurusan/Fakultas : Manajemen/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

   Peminatan : Sumber Daya Manusia

   Jenis Kelamin : Perempuan

   Status Pernikahan : Belum Kawin

   Alamat : Jl. Tugu Mas RT02/RW01 Pagersari, Patean, Kab. Kendal, Jawa Tengah

b. Riwayat Pendidikan

   2009-2015 : SD Negeri 02 Sukorejo

   2015-2017 : SMP Negeri 1 Sukorejo

   2017-2020 : SMA Negeri 1 Sukorejo

   2020-sekarang : Universitas Islam Indonesia