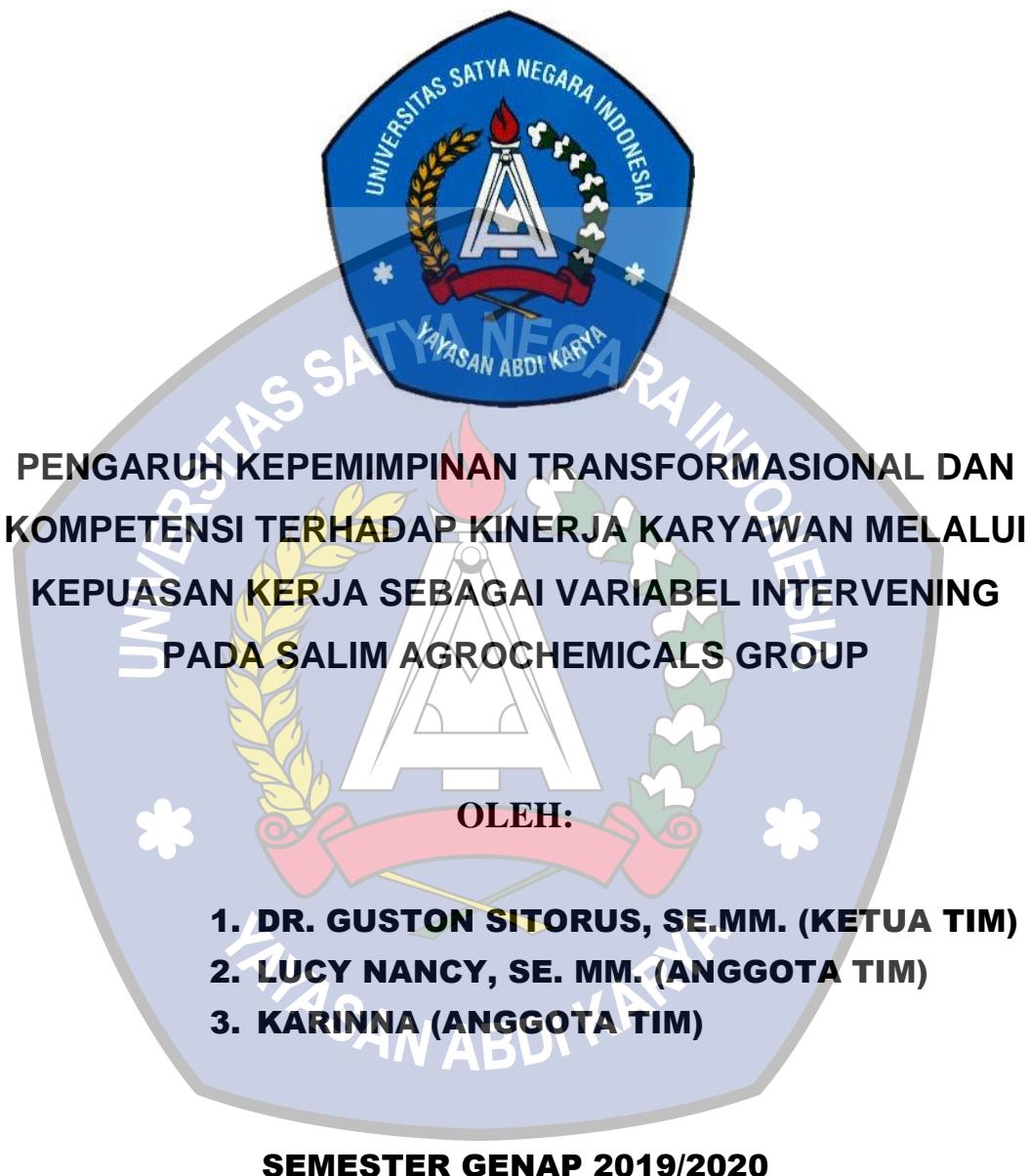


# LAPORAN HASIL PENELITIAN



UNIVERSITAS SATYA NEGARA INDONESIA

PRODI MANAJEMEN - FAKULTAS EKONOMI

JULI 2020

## HALAMAN IDENTITAS DAN PEGESAHAAN KEGIATAN PENELTIAN

1. **Judul** : “PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMATIF DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SALIM AGROCHEMICALS GROUP”.
2. **Bidang Ilmu** : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
3. **Ketua Proyek** :
  - a. Nama : Dr. Guston Sitorus, SE. MM.
  - b. NIK/NIDN : 05.U03.05.90.00010/0302086502
  - c. Jenis Kelamin : Laki-laki
  - d. Pangkat/Golongan : Penata/IV-B
  - e. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
  - f. PTS : Universitas Satya Negara Indonesia
  - g. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
  - h. Alamat Kantor : Jl. Arteri Pondok Indah No.11 Jakarta Selatan
  - i. Alamat Rumah : Jl. Kerja Bakti III No.11 RT008/002 Makasar Jakarta Timur.
4. **A. Anggota-1** :
  - a. Nama : Lucy Nancy, SE.MM.
  - b. NIK/NIDN : 05.U03.09.96.00025/0301126302
  - c. Jenis Kelamin : Perempuan
  - d. Pangkat/Golongan : Penata Muda/III-C
  - e. Jabatan Fungsional : Lektor
  - f. PTS : Universitas Satya Negara Indonesia
  - g. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
  - h. Alamat Kantor : Jl. Arteri Pondok Indah No.11 Jakarta Selatan
  - i. Alamat Rumah : Perum Sabar Ganda Blok A No.3, Juramangu Barat
5. **B. Anggota-2** :
  - a. Nama : Karinna
  - b. NIM : 041601503125152
  - c. Jenis Kelamin : Perempuan
  - d. Jabatan Fungsional : Mahasiswa
  - e. PTS : Universitas Satya Negara Indonesia
  - f. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
  - g. Alamat Rumah : Jl. H. Said 1 No. 60 Rt014/007 Cipete Utara Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12150

(i)



## KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas segala rahmat dan karunia yang telah dilimpahkan kepada hambaNya, yang meskipun dengan berbagai hambatan, akhirnya penyusunan Laporan Hasil penelitian dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SALIM AGROCHEMICALS GROUP”**. dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan selesainya laporan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada semua pihak yang terlibat langsung dan tidak langsung mulai dari penyusunan proposal, pelaksanaan penelitian, dan sampai dengan penyusunan laporan hasil penelitian ini.

Akhirnya penulis menyadari sepenuhnya bahwa isi laporan hasil penelitian ini masih belum sempurna, walaupun demikian semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak terutama dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Juli 2020

Ketua proyek,

**Dr. Guston Sitorus, SE.MM.**

## DAFTAR ISI

	<b>HALAMAN</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	..... (i)
<b>KATA PENGANTAR</b>	..... (iii)
<b>DAFTAR ISI</b>	..... (iv)
<b>DAFTAR TABEL</b>	..... (vi)
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	..... (vii)
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	..... (viii)
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian	..... 1
B. Rumusan Masalah	..... 4
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	..... 4
<b>Bab II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
A. Tinjauan Pustaka	..... 6
1. Kinerja Karyawan	..... 6
2. Kepemimpinan Transformasional	..... 11
3. Kompetensi	..... 16
4. Kepuasan Kerja	..... 24
B. Penelitian Terdahulu	..... 26
C. Pengaruh Antar Variabel (Kerangka Berpikir Teoritis)	..... 26
D. Hipotesis Penelitian	..... 32

### **BAB III. METODOLOGI PENELITIAN**

A. Gambaran Umum Perusahaan	.....	33
B. Tempat dan Waktu Penelitian	.....	35
C. Desain Penelitian	.....	35
D. Hipotesis Statistik	.....	35
E. Variabel dan Skala Pengukuran	.....	37
F. Skala Pengukuran	.....	44
G. Metode Pengumpulan Data	.....	44
H. Jenis Data	.....	45
I. Populasi dan Sampel	.....	45
J. Teknik Analisis Data	.....	46
K. Uji Kelayakan Instrumen	.....	48
L. Uji Asumsi Klasik (Uji Kelayakan Data)	.....	49
M. Uji Hipotesis	.....	51

### **BAB IV. ANALISI HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penyebaran Kuesioner	.....	54
B. Profil dan Karakteristik Responden	.....	54
C. Analisis Statistik Deskriptif	.....	58
D. Uji Asumsi Klasik	.....	59
E. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi	.....	71
F. Pengujian Hipotesis	.....	80

### **BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan	.....	99
B. Saran	.....	100

### **DAFTAR PUSTAKA**

.....	102
-------	-----

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Hasil KPI Karyawan Salim Agrochemicals Group	..... 1
Tabel 3.1	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Karyawan	..... 38
Tabel 3.2	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja	..... 40
Tabel 3.3	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional	..... 42
Tabel 3.4	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kompetensi	..... 43
Tabel 3.5	Skala Pengukuran	..... 44
Tabel 4.1	Hasil Penyebaran Kuesioner	..... 54
Tabel 4.2	Hasil Uji Statistik Deskriptif	..... 58
Tabel 4.3	Hasil Uji Normalitas Kolmogrov Smirnov	..... 59
Tabel 4.4	Hasil Uji Multikolinieritas	..... 68
Tabel 4.5	Hasil Uji Autokorelasi	..... 70
Tabel 4.6	Koefesien Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja (Z)	..... 71
Tabel 4.7	Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)	..... 72
Tabel 4.8	Koefesien Regresi Kompetensi (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)	..... 73
Tabel 4.9	Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Kompetensi (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)	..... 74
Tabel 4.10	Koefesien Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	..... 75

Tabel 4.11 Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	76
Tabel 4.12 Koefesien Regresi Kompetensi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	77
Tabel 4.13 Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Kompetensi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	76
Tabel 4.14 Koefesien Regresi Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	79
Tabel 4.15 Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	80
Tabel 4.16 Koefisien Korelasi Sederhana antar Variabel Penelitian .....	81
Tabel 4.17 Koefisien R Square/Substruktural 1 .....	82
Tabel 4.18 Uji Simultan Substruktural 1 .....	83
Tabel 4.19 Uji Partial Substruktural 1 .....	84
Tabel 4.20 Uji Partial Setelah Trimming .....	87
Tabel 4.21 Koefisien R Square Substruktural 2 .....	88
Tabel 4.22 Uji Simultan Substruktural 2 .....	89
Tabel 4.23 Uji Partial Substruktural 2 .....	90
Tabel 4.24 Rangkuman Pengujian Koefisien Jalur .....	93
Tabel 4.25 Rekapitulasi Pengaruh Antar Varaibel .....	97
Tabel 4.26 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis .....	98

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu	..... 27
Gambar 2.2.	Hubungan Variabel-variabel Organisasi dengan Kinerja Individu	..... 31
Gambar 2.3.	Kerangka Berpikir Teoritis	..... 28
Gambar 3.1.	Struktur Organisasi Salim Agrochemicals Group	..... 34
Gambar 3.2.	Substruktural 1 Analisis Jalur	..... 52
Gambar 3.3.	Substruktural 2 Analisis Jalur	..... 53
Gambar 4.1.	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	..... 55
Gambar 4.2.	Profil Responden Berdasarkan Usia	..... 56
Gambar 4.3.	Profil Responden Berdasarkan Pendidikan	..... 57
Gambar 4.4.	Q-Q Plot Variabel Kepemimpinan Transformastional	..... 60
Gambar 4.5.	Q-Q Plot Variabel Kompetensi	..... 61
Gambar 4.6.	Q-Q Plot Variabel Kepuasan Kerja	..... 62
Gambar 4.7.	Q-Q Plot Variabel Kinerja Karyawan	..... 63
Gambar 4.8.	Output Uji Normalitas Histogram Variabel Kepemimpinan Transformasional	..... 64
Gambar 4.9.	Output Uji Normalitas Histogram Variabel Kompetensi	..... 65
Gambar 4.10.	Output Uji Normalitas Histogram Variabel Kepuasan Kerja	..... 66
Gambar 4.11.	Output Uji Normalitas Histogram Variabel Kinerja Karyawan	..... 67
Gambar 4.12.	Hasil Uji Heterokedastisitas	..... 69
Gambar 4.13.	Hasil Analisi Jalur Substruktural1	..... 86
Gambar 4.14.	Hasil Analisis Jalur Substruktural 1 Sesudah Trimming	..... 87
Gambar 4.15.	Hasil Analisi Jalur Substruktural 2	..... 92

**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Lampiran</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Halaman</b>
Lampiran 1.	Data Baku Jawabann Responden .....	105
Lampiran 2.	Uji Normlitas Q-Q Plot .....	110
Lampiran 3.	Uji Normlitas Histogram .....	112
Lampiran 4.	Surat Tugas Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Satya Negara Indonesia (USNI) .....	118

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Perkembangan sebuah organisasi pada umumnya dapat dilihat dari peningkatan kinerja karyawannya. Dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut merupakan suatu pekerjaan yang rumit dan siftnya sangat. Hal ini mengingat bahwa baik buruknya kinerja seseorang pegawai tidak berdiri sendiri, tetapi bersinggungan dengan faktor-faktor lain, baik itu faktor eksternal maupun internal. Berbagai faktor dimaksud, antara lain kepemimpinan transformasional, kompetensi, kepuasan kerja, dan sebagainya.

Salim Agrochemical Group merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang Manufaktur Chemicals, juga sangat memperhatikan kinerja karyawannya. Kinerja karyawannya Salim Agrochemical Group dinilai berdasarkan *key performance indicators* (KPI). Menurut Abdullah (2014:155) KPI merupakan seperangkat ukuran yang fokus terhadap aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi kesuksesan organisasi saat ini maupun di masa yang akan datang. Adapun kinerja karyawannya Salim Agrochemical mulai tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Hasil KPI Karyawan Salim Agrochemicals Group 2016-2019**

Tahun	Nilai KPI	A	B	C	D	Total
2016	Jumlah Karyawan	1	33	33	2	103
	Presentase	0,01%	0,32%	0,32%	0,01%	100
2017	Jumlah Karyawan	1	15	50	17	120
	Presentase	0,01%	0,13%	0,42%	0,14%	100
2018	Jumlah Karyawan	2	34	44	20	120
	Presentase	0,02%	0,28%	0,37%	0,17%	100
2019	Jumlah Karyawan	2	33	59	15	120
	Presentase	0,02%	0,32%	0,49%	0,13%	100

Sumber: Salim Agro Agrochemical 2019

Catatan: A = 91 – 100 (Baik Sekali), B = 81-90 (Baik), C = 71-80 (Cukup), D = 61-70 (Kurang)

Dari table di atas dapat dilihat bahwa terdapat masalah pada kinerja karyawan Salim Agrochemical, yaitu hasil pra survey bahwa KPI sejak tahun 2016 sampai dengan 2019 pada umumnya kinerja karyawan berada pada kategori Cukup (C), yaitu Tahun 2016 hanya 33 orang (0,32%), Tahun 2017 hanya 50 orang (0,42%), Tahun 2018 hanya 44 orang (0,37%), dan Tahun 2019 hanya 59 orang (0,49%), dan sangat sedikit karyawan yang mempunyai kinerja Baik Sekali, yaitu Tahun 2016 hanya 1 orang (0,01%), Tahun 2017 hanya 1 orang (0,01%), Tahun 2018 hanya 2 orang (0,02%), dan Tahun 2019 hanya 2 orang (0,02%), Tahun 2016 hanya 1 orang (0,01%).

Dari data ini maka perlu dicari penyebab masalah rendahnya kinerja karyawan pada Salim Agrochemical ini.Untuk menyelesaikan permasalahan seperti diatas perlu dilakukan pengkajian atau bahkan penelitian, apa saja penyebab masalah ini terutama dilihat dari sisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu factor apa saja yang berhubungan dan atau berpengaruh terhadap kinerja karyawan, misalnya antara lain kepemimpinan transformational, kompetensi, dan kepuasan kerja.

Faktor kepemimpinan transformational pada Salim Agrochemicals Group belum menerapkan fungsi kepemimpinan transformational secara optimal, dimana pemimpin belum mampu membuat perubahan. Pemimpin juga belum menunjukkan adanya inspirasi dan inovasi yang membuat perubahan semangat, perilaku, sikap, yang lebih bagus kepada para karyawan, artinya semangat, perilaku, dan sikap karyawan dari waktu ke waktu tidak dapat diubah oleh pemimpin sehingga kinerja karyawannya dari waktu ke waktu juga tidak berubah.

Faktor lain penentu kinerja karyawan yakni kompetensi karyawan, kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari karyawannya, dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukan kompetensi dan kemampuan yang memadai.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi karyawan yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), kemampuan/keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*), agar dapat disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang berprestasi.

Kompetensi karyawan Salim Agrochemicals Group dapat dikatakan belum memiliki keahlian dan keterampilan yang sangat mumpuni, sehingga masih belum memberikan kinerja yang maksimal. Ketika masalah-masalah muncul, karyawan belum memiliki kompetensi yang kuat mendorong karyawan untuk tetap tenang dan mencari solusi, tetapi bahkan merenungi ketidakmampuannya. Sehingga kompetensi karyawan yang rendah inilah yang membuat kepuasan kerja karyawan menjadi rendah dan pada gilirannya kinerja karyawannya menjadi rendah.

.....

Faktor kepuasan kerja karyawan juga memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan Salim Agrochemicals juga kurang memuaskan, dimana para karyawan menunjukkan perasaan kurang senang atau kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Beberapa penyebab ketidakpuasan ini disebabkan beberapa hal, antara lain beban kerja atau target yang terlalu berat, adanya promosi jabatan yang kurang objektif, adanya mitra kerja yang kurang mendukung, komunikasi kerja yang kurang harmonis, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti akan melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Trasformasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Salim Agrochemicals Group”**.

## B. Rumusan Masalah

Menurut Tukiran dan Hidayati (2011:12) masalah merupakan kesenjangan yang diharapkan dengan yang terjadi, sedangkan perumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicari jawabannya melalui penelitian, jadi perumusan masalah selalu didasarkan pada masalah yang terjadi.

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung atau tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Salim Agrochemicals Group?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung atau tidak langsung Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja pada Salim Agrochemicals Group?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung atau tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Salim Agrochemicals Group?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung atau tidak langsung Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Salim Agrochemicals Group?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung atau tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Salim Agrochemicals Group?

## C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung atau tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Salim Agrochemicals Group.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung atau tidak langsung Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja pada Salim Agrochemicals Group.

- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung atau tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Salim Agrochemicals Group.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung atau tidak langsung Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Salim Agrochemicals Group.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung atau tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Salim Agrochemicals Group.

## 2. Kegunaan Penelitian

- a. Bagi Pihak Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk pertimbangan bagi pihak manajemen Salim Agrochemicals Grup dalam mengelola karyawannya khususnya yang berhubungan dengan Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Trasformasional, Kompetensi karyawan, dan Kepuasan Kerja Karyawan.

- b. Bagi Pihak Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran untuk mengintrokeksi diri dalam meningkatkan kinerjanya terutama yang berhubungan dengan kompetensi dan kepuasan kerjanya.

- c. Bagi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi pemerintah dalam pengambilan keputusan kebijakan peraturan, seperti penetapan peraturan ketenagakerjaan di setiap perusahaan.

- d. Bagi pihak Peneliti dan Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi pembaca dalam meningkatkan ilmi pengetahuan dan pengalamannya.

## BAB II

## **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PERPIKIR, DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

### **A. TINJAUAN PUSTAKA**

Deskripsi konseptual ini berisikan tentang berbagai defenisi, konsep, dan teori yang berhubungan dengan variable-variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Dengan mensintesikan berbagai teori dan konsep maka dibangunlah suatu konstruk yang kemudian konstruk ini akan digunakan menjadi dimensi dan indikator-indikator dari setiap variable, dan yang terakhir indikator-indikator ini akan digunakan menyusun butir-butir pertanyaan/pernyataan atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian

#### **1. Kinerja**

##### **1.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, yaitu merupakan hasil kerja atau prestasi kerja. Tetapi sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2014:271), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam J.P. Sanipar (1999:4), kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Dari defenisi ini ada tiga aspek yang perlu dipahami oleh setiap pegawai dan/atau pimpinan suatu organisasi/unit kerja, yaitu 1) kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, 2) kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, dan 3) waktu yang diperlukan menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan terwujud. Maka setiap pegawai yang diberikan tugas atau pekerjaan dan/atau kepercayaan, diharapkan

mampu menunjukkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut August W. Smith dalam Swatno dan Donni (2011:196), *“performance is output derives from processes, human otherwise”*. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Lebih lanjut Lawler and Poter menyatakan *“performance is succesfull role achievement”* yang diperoleh dari perbuatannya. Artinya kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Menurut Colquitt (2015:33) mendefinisikana *“performance is the value of the set of employee behaviours that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment”*. Kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Kinerja ditentukan oleh tiga faktor, yaitu 1) kinerja tugas (*task force*) dipengaruhi oleh rutinitas dan adaptasi, 2) perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) dipengaruhi oleh faktor interpersonal dan organisasional, 3) perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) dipengaruhi oleh faktor deviasi sifat, faktor deviasi produksi, faktor deviasi politik, dan faktor agresi personal. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah *level of performance* atau *level kinerja*. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui *level kinerja* karyawannya.

Adapun pengertian kinerja yang dikemukakan menurut Siswanto (2015:11) kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja menentukan prestasi kerja seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Rivai (2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Pengertian ini menjelaskan bahwa

kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Edison (2016:67) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil suatu proses yang diukur dan mengacu pada peraturan dan ketentuan yang sudah ditetapkan.

Sedangkan menurut Foster dan Seeker dalam Widodo (2015:131) kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang pada pekerjaan yang bersangkutan sesuai dengan ukuran yang berlaku. Menurut pendapat di atas dapat disintesiskan bahwa kinerja adalah suatu hasil pekerjaan yang telah dicapai sesuai dengan ukuran yang berlaku.

Berdasarkan beberapa pengertian dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disintesiskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan karyawan yang menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, kemampuan dan keahlian atau kompetensi kepuasan kerja dan sebagainya.

## 1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan maupun kelompok dalam perusahaan akan mempengaruhi terhadap jalannya keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik secara individu maupun organisasi.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu:

### 1) Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan membuat perubahan terutama perubahan perilaku karyawan dalam memajukan perusahaan atau meningkatkan kinerja karyawan.

### 2) Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

3) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

4) Kepuasan Kerja,

5) Teknologi/mesin

Teknologi/mesin merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung penyelesaian tugas pekerjaan para karyawan.

6) Metode/system

Perlu dibangun metode atau sistem (prosedur) sehingga setiap keputusan mudah diambil dan tidak kaku serta dapat memperlancar birokrasi kerja dan membangun sinergi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### 1.3. Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012) dimensi dan indicator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Adapun indikator kualitas sebagai berikut:

a. Kerapihan

Karyawan yang penampilan dan meja kerjanya rapi dan bersih juga bisa menjadi tanda bahwa mereka senang bekerja. Memang indikator ini tidak

seratus persen benar. Tetapi kebersihan dan kerapian yang dilakukan karyawan pada pakaian dan meja kerja mereka merupakan cerminan dari upaya yang dia cintai sendiri dan kehidupan di kantor. Kebersihan dan kerapian yang diterapkan pada diri sendiri dan lingkungan kerja juga merupakan tanda bahwa mereka senang dan senang melakukan pekerjaan mereka.

b. Ketelitian

Ketelitian merupakan suatu pekerjaan yang dituntut dengan tingkat kecermatan yang tinggi dan akurasi yang tepat dalam mengerjakan tugas dan kemampuan seorang karyawan juga dapat dilihat dari faktor tersebut.

c. Hasil kerja

Hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam mengembangkan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Yang dimaksud dengan kualitas di sini adalah dilihat dari segi kebersihan, kehalusan dan ketelitian dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Adapun indikator kuantitas sebagai berikut:

a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

b. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Ketepatan waktu yang diharapkan oleh karyawan adalah dimana bisa mengelola waktu secara efisien dan dapat menyelesaikan tugasnya sebelum waktu yang telah ditentukan.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Adapun indikator pelaksanaan tugas sebagai berikut:

- a. Kemampuan melakukan pekerjaan dengan akurat

Dengan adanya penilaian yang jelas standart dan ukurannya membuat karyawan juga mengetahui apa saja parameter yang diukur dengan demikian seorang karyawan bisa melaksanakan tugasnya secara akurat.

- b. Jalinan kerjasama

Kemampuan karyawan berkomunikasi, baik terhadap sesama rekan maupun kepada atasannya.

- c. Kekompakkan

Kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan karyawan lain. Hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerja karyawan tersebut.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

### 2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kata transformasional berasal dari kata *to transform* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain menjadi berbeda. Ide tersebut kepemimpinan transformasional diawali oleh James McGregor Burns dalam bukunya yang mendapat *Pulitzer Price* dan *National Book Award* yang berjudul *Leadership*. Dalam buku ini Burns menggunakan istilah mentransformasi kepemimpinan di mana yang ditransformasikan adalah kepemimpinan dari pimpinan kepada pengikutnya. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional pada akhirnya merupakan latihan moral dalam hal meningkatkan standar perilaku manusia. Hal ini menyiratkan ujian utama bagi kepemimpinan transformasional adalah menjawab pertanyaan, apakah perubahan yang dianjurkan oleh pemimpin memajukan atau menghambat kemajuan organisasi.

Menurut Gary Yukl (2013, 313), *With transformational leadership, the followers feel trust, admiration, loyalty, and respect toward the leader and they are motivated to more than they originally expected to do. The leader transforms*

*and motivates followers by making them more aware of the importance of task outcomes, inducing them to transcend their own self interest for the sake of the organization or team and activating their higher order need.* Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut menpercayai, mengagumi, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang awal mereka lakukan. Para pemimpin transformasi dapat memotivasi pengikutnya dengan membuat pegawai lebih sadar akan pentingnya hasil tugas, mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi organisasi atau tim dan mengaktifkan tinggi kebutuhan.

Menurut Bernard Bass dalam Yukl (2013: 313) istilah kepemimpinan trasformasional, *Bass defines transformational leaders primarily in terms of the leader's effect on followers. Followers feel trust, admiration, loyalty, and respect toward the leader, and they are motivated to do more than they originally expected to do.* Bass mendefinisikan kepemimpinan transformational sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Bentuk kepemimpinan transformational adalah kepemimpinan yang mengubah *status quo* dengan mengubah nilai-nilai pengikut dan pemahaman mereka kepada tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformational mengartikulasikan mereka dalam aitem yang ada dan memiliki visi luar biasa mengenai bentuk masyarakat atau organisasi baru. Visi masyarakat yang baru ini berhubungan dengan sistem nilai mereka.

Richard L. Daff (2015: 360), Mendefinisikan kepemimpinan transformational: *Transformational leadership is characterized by the ability to bring about significant change in both followers and the organization. Transformational leadership have the ability to lead changes in an organization's vision, strategy, culture as well as promote innovation in products and technologies.* Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan untuk membawa perubahan yang signifikan pengikut dan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan dalam visi,

strategi, dan budaya organisasi serta mempromosikan inovasi dalam produk dan teknologi.

Ricky W. Grifin, dan Gregory Moorhead (2014: 353) mendefinisikan kepemimpinan transformational, *Transformational leadership is the set of abilities that allows the leader to recognize the need for change to create a vision to guide that change and execute the change effectively.* Kepemimpinan transformasional adalah himpunan kemampuan yang memungkinkan pemimpin untuk mengenali kebutuhan membuat perubahan visi, memandu perubahan itu, dan untuk melaksanakan perubahan itu secara efektif.

Stehphen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2015: 381) mengatakan bahwa “*transformational leadership is behavior that empowers individuals followers to develop, enhance their abilities and increase self-efficacy.*” Kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang memberdayakan individu pegawai untuk menyeimbangkan, meningkatkan kemampuan dan meningkatkan efikasi diri. Para pemimpin ini juga mengajarkan pengikutnya cara menjadi pemimpin dan mengajak para bawahan mengambil peran aktif dalam gerakan perubahan.

Dari uraian di atas dapat disintesikan kepemimpinan transformasional adalah pola perilaku seorang pemimpin yang bekerja dengan orang lain untuk memberdayakan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan dengan indikator mempunyai arah perubahan, inspiratif, dan inovatif.

Berkaitan dengan penelitian ini kepemimpinan transformational, pertama berkaitan dengan kepuasan kerja artinya kepemimpinan yang mampu membuat perubahan akan membuat karyawan tersebut semakin puas dalam bekerja. Kedua, kepemimpinan yang tangguh akan dapat meningkatkan kinerj karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

### **3. Unsur-unsur Kepemimpinan Trasformasional**

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen (Bass, 1985) dalam Kurniawan, (2011 : 34-37) yang terdiri atas :

1. Pengaruh Idealisme

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuensi etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sense of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri. Adapun indikator pengaruh idealisme sebagai berikut :

- a. Kebanggaan
- b. Kepercayaan
- c. Loyalitas
- d. Rasa Hormat

2. Pemimpin Inspirasional.

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional. Adapun indikator Pemimpin inspirasional sebagai berikut :

- a. Memotivasi bawahan
- b. Penggunaan simbol
- c. Pencapaian tujuan
- d. Kemampuan

3. Stimulasi Intelektual.

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganannya untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan integrasasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya

didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata. Adapun indikator stimulasi intelektual sebagai berikut :

- a. Menciptakan iklim yang kondusif
  - b. Memunculkan ide baru
  - c. Penyelesaian Masalah
4. Konsiderasi Individual.

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Adapun indikator konsiderasi individual sebagai berikut:

- a. Perhatian
- b. Penghargaan
- c. Penasehat melalui interaksi personal

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Dimana pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai *katalisator* yaitu yang memberi peran mengubah sistem kearah yang lebih baik.

#### 4. Kompetensi

##### 4.1. Pengertian Kompetensi

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai, barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat, berupa kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja, dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimumkan kompetensi. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, seleksi karyawan, manajemen kinerja, perencanaan, dan

sebagainya. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan dalam proses sumber daya manusia, akan semakin meningkatkan budaya organisasi.

Menurut pendapat Palan (2007:5) ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah *"Competency"* (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan *"Competence"* (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Dari pendapat diatas dapat disintesikan bahwa kompetensi memiliki dua pemahaman yang berbeda yaitu kesesuaian dan perilaku keryawan yang merupakan deskripsi dalam melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

Standar ISO 9001:2000 mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan dalam mendemonstrasikan penerapan pengetahuan dan keterampilan. Sedangkan menurut Wibowo, kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.<sup>55</sup> Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Menurut Jackson, Sculer, dan Werner kompetensi adalah pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku, dan karakteristik lain yang bisa diukur yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan peran pekerjaan atau fungsi pekerjaan dengan baik.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Kompetensi juga menunjukkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggungjawab mereka secara efektif dan meningkatkan standard kualitas professional dalam pekerjaan mereka.

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standard masing-masing tingkatan dan mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif mencapai standard kualitas professional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan, dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan.

Menurut Spencer yang dikutip oleh Moeheriono (2014:5), kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksi tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan.

Menurut Brian E. Becher, Mark Huslid dkk. dalam Sudarmanto, (2010:47) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi merupakan penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Dari pendapat diatas dapat disintesikan bahwa kompetensi merupakan sebuah pengetahuan yang mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan, terhadap tugas keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disintesikan dan disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

### **3.2. Karakteristik Kompetensi**

Menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan

cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, mendukung untuk periode waktu cukup lama. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- 2) Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
- 3) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seorang percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagaian dari konsep diri orang.
- 4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan serting gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
- 5) Keterampilan adalah kemampuan pekerjaan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Kompetensi adalah apa yang dibawa oleh seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda.

Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Memahami apa perlu dilakukan dalam bentuk: alasan kritis, kapabilitas strategic, dan pengetahuan bisnis.

- 2) Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, control, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh;
- 3) Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antarpribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi, dan pengaruh.

Berkaitan dengan penelitian ini kompetensi, pertama berkaitan dengan kepuasan kerja artinya kompetensi karyawan yang mumpuni akan membuat karyawan tersebut semakin puas dalam bekerja. Kedua, kompetensi yang mumpuni akan dapat meningkatkan kinerj karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

### 3.3. Pentingnya Kompetensi

Dessler (2010: 715) menyatakan pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis  
Hubungan strategis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah peta strategis yang menjelaskan proses implementasi strategis perusahaan. Dan ingatlah bahwapeta strategi ini merupakan kumpulan hipotesis mengenai hal apa yang menciptakan nilai (*value*) dalam perusahaan.
- b. Memahami prinsip pengukuran yang baik  
Pondasi dasar kompetensi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Khususnya, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut.
- c. Memastikan hubungan sebab-akibat (causal)  
Berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat berkisar dari asumsi judgemental hingga kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengkalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul.
- d. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan

Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

### **3.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Michael Zwell dalam Wibowo (2010:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1) Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, diperaktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7) Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.

- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### 4.2. Dimensi dan Indikator Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Wibowo (2010) adalah sebagai berikut :

##### 1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan. Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi:

- a. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawab nya dalam bekerja.
- b. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.
- c. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.

##### 2. Keterampilan (*Skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, misalnya kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien. Keterampilan individu meliputi:

- a. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.

Dimana karyawan bisa menerapkan kemampuan keterampilannya melalui tulisan untuk berkomunikasi dengan baik.

- b. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

Keterampilan secara lisan ialah keterampilan secara tutur kata / bahasa yang dimiliki oleh seorang karyawan.

### 3. Sikap (*Attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya. Sikap individu meliputi :

- Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berkreativitas dalam bekerja.

Dimana seorang karyawan mampu untuk menerapkan kemampuan bekomunikasi dan kreativitasnya dengan baik dalam lingkup perusahaan.

- Adanya semangat kerja yang tinggi

Sikap semangat yang tinggi akan menimbulkan rasa percaya diri terhadap diri sendiri maupun orang lain di sekitarnya dan akan menciptakan sikap yang menyenangkan pula.

- Memiliki kemampuan dalam perencanaan/pengorganisasian

Sikap kemampuan dalam perencanaan dimana seorang karyawan mampu mengimplementasikan sikap tersebut kedalam organisasi atau perusahaan.

## 5. Kepuasan Kerja

### 5.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Stephen P. Robbins mengatakan *The term job satisfaction refers to an individual's general attitude toward his or her job. It is the difference between the amount of rewards worker receive and the amount they believe they should receive.*

Artinya terdapat perubahan antara yang diterimanya dengan jumlah yang ia yakini akan (seharusnya) ia terima. Kepuasan kerja ini lebih mencerminkan suatu sikap di bandingkan perilaku. Kepuasan kerja merujuk pada sikap positif atau negatif yang kita miliki terhadap pekerjaan kita. Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya merupakan keadaan yang subjektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkan karyawan.

Menurut William B. Werther dan Keith Davis menyatakan kepuasan kerja adalah kesukaan dan ketidaksukaan pegawai memandang suatu pekerjaan. Hal ini akan nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu

yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pegawai dengan kepuasan kerja yang memiliki perasaan positif ketika ia memikirkan tugas-tugasnya atau waktu ia ambil bagian dalam aktivitas pekerjaan. Sedangkan pegawai dengan kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif sewaktu ia memikirkan pekerjaannya atau waktu berpartisipasi dalam tugas.

Robert L. Malthis dan John H. Jackson menyatakan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja memiliki beberapa dimensi, antara lain gaji, pengakuan, hubungan antara atasan dan bawahan, dan kesempatan untuk maju. Stephen P. Robbins menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan kepuasan kerja seseorang, di antaranya adalah pekerjaan yang secara mental menantang atau motivasi kerja, ganjaran yang pantas, kepemimpinan, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kesempatan untuk berkarier (promosi jabatan).

Terdapat beberapa hal-hal utama yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja bisa dikelompokkan menjadi tiga. Berkaitan dengan penelitian ini yang pertama, kepuasan kerja berkaitan dengan atasan (Kepemimpinan Transformasional), hal ini berhubungan dengan perasaan pegawai mengenai atasannya, termasuk mengenai apakah atasan tersebut kompeten, sopan, dan komunikator yang baik atau tidak. Kedua, kepuasan kerja berkaitan dengan kompetensi, hal ini berhubungan dengan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, artinya kalau karyawan memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai untuk menyelesaikan tugasnya maka dia akan semakin puas. Ketiga, kepuasan kerja merupakan variabel intervening artinya kepuasan kerja menjadi perantara bagi kepemimpinan transformasional dan kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## 5.2. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

1. Faktor Organisasi
  - a. Gaji
  - b. Kesempatan untuk promosi
  - c. Pekerjaan itu sendiri
  - d. Kondisi kerja
  - e. Prosedur organisasi.
2. Faktor Kelompok
  - a. Atasan (supervisor, pimpinan, manajer)
  - b. Rekan kerja.
3. Faktor individu
  - a. Kebutuhan pribadi
  - b. Aspirasi Pribadi

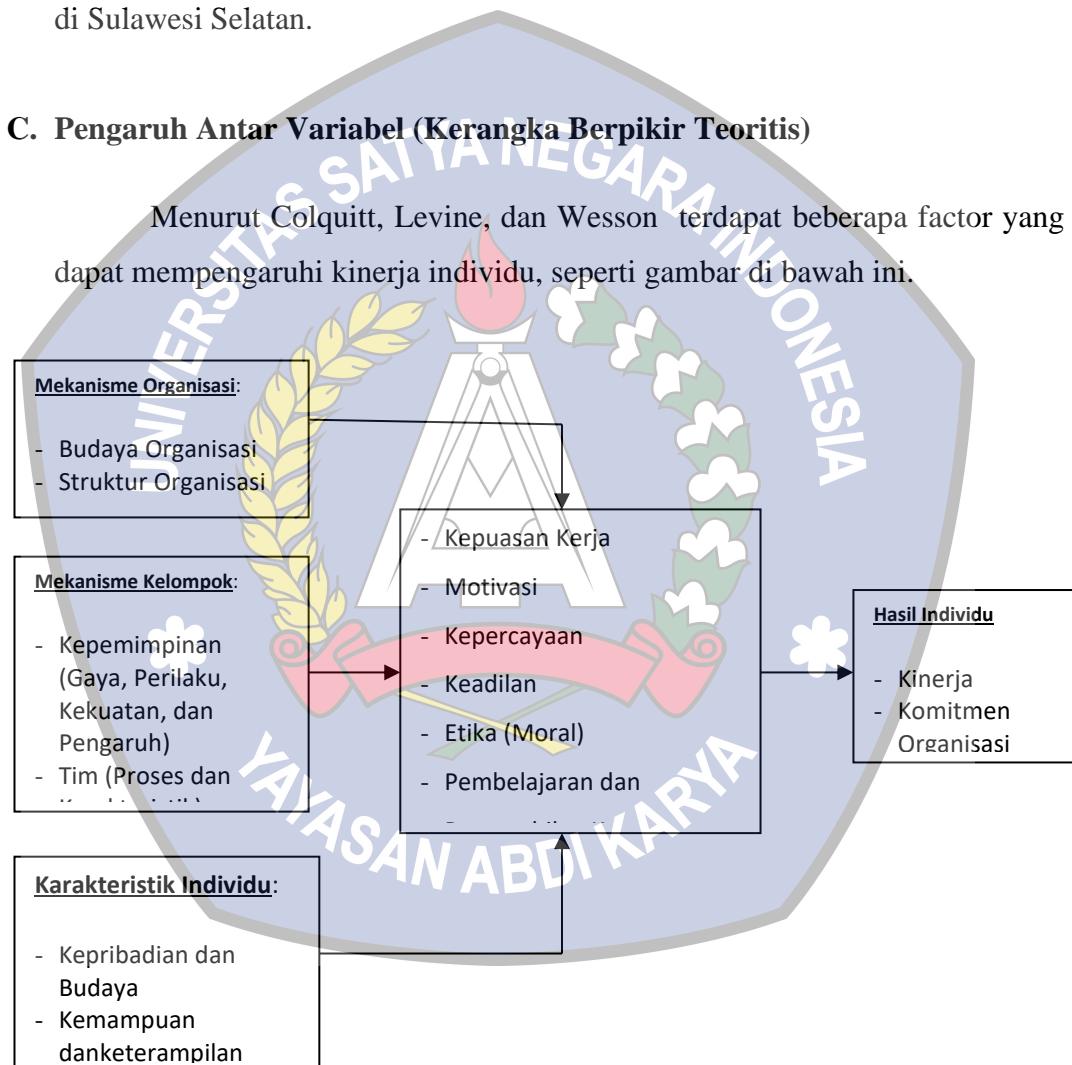
## **B. Penelitian Terdahulu**

1. Sutanto, melakukan penelitian yang hasilnya bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan kepemimpinan yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Jumari, berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Mengajar Guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan”, Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Judge et al dengan mengambil sampel 312 orang, hasilnya menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Hasil penelitian Judge membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan Kerja. Kemuadi diperkuat hasil penelitian Petty, Mcgee dan Cavender, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja. Hal ini memperlihatkan suatu fakta emperik bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja.

4. Bahri, menganalisis kinerja karyawan bank umum swasta di Sulawesi Selatan, dengan mengambil 197 responden bank-bank umum dan swasta di Sulawesi Selatan, menyimpulkan beberapa unsur penting yang menentukan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, yakni Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan peluang karier, berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan Bank Umum Swasta di Sulawesi Selatan.

### C. Pengaruh Antar Variabel (Kerangka Berpikir Teoritis)

Menurut Colquitt, Levine, dan Wesson terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu, seperti gambar di bawah ini.



Sumber: Colquitt, Lepine, dan Wesson, *Organization Behaviour: Improving Performance and Commitment in the workplace*, New York: McGraw Hill, 2009.

**Gambar. 2.1**

**Faktor-faktor yang Mepengaruhi Kinerja Individu**

## 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Semua kepemimpinan transformasional bersifat karismatik, tetapi tidak semua pemimpin karismatik bersifat transformasional. Pemimpin transformasional bersifat karismatik karena mereka dapat mengartikulasikan visi masa depan yang luar biasa dan membentuk ikatan emosional yang kuat dengan para pengikutnya, tetapi visi dan hubungan ini disesuaikan dengan sistem nilai pengikut dan memantau mereka memenuhi kebutuhannya. Pemimpin yang karismatik yang tidak transformasional dapat menciptakan visi dan membentuk hubungan emosional yang kuat dengan pengikut, tetapi mereka melakukannya untuk memenuhi kebutuhannya.

Menurut Jason Colquitt, J. Lepine, dan Michael J. Wesson menjelaskan: *They feel a stronger emotional bond with their organization and a stronger sense of obligation to remain present and engaged in their work. Why? One reason is that employees with transformational leaders can make employees feel that their jobs have more variety and significance, enhancing intrinsic satisfaction with the work itself.*

Mereka merasakan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi dan rasa yang lebih kuat dari kewajiban untuk tetap hadir dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Salah satu alasannya adalah bahwa pegawai dengan pemimpin transformasional dapat membuat pegawai mereka memiliki lebih banyak variasi dan signifikansi, meningkatkan kepuasan intrinsic dengan pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga ada pengaruh langsung positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

**H1: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Langsung Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja**

## 2. Kompetensi Berpengaruh Langsung dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

Kompetensi merupakan dimensi perilaku berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berada di belakang kepuasan kerja seorang karyawan, artinya bila karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memadai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan maka pegawai tersebut akan memiliki perasaan puas dalam bekerja. Dan sebaliknya bila seorang karyawan tidak memiliki

pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang tidak memadai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan maka pegawai tersebut akan sangat kecewa terhadap dirinya atau bahkan bisa frustasi karena tidak dapat menyelesaikan pekerjaanya dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kepuasan kerja.

## **H2: Kompetensi Berpengaruh Langsung Positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja**

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap dan Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan Transformasional merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin membawa perubahan yang signifikan bagi para pengikut dan organisasi, melalui perubahan dalam visi, strategi, dan budaya organisasi serta mempromosikan inovasi dalam produk dan teknologi. Sehingga para pengikutnya memiliki kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan, artinya mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

### **H3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

#### **4. Pengaruh Kompetensi Terhadap dan Kinerja Karyawan**

Menurut Veithazal Rivai, Ella, dan Sagala (2013:289), seiring dengan persaingan yang semakin ketat karena perubahan teknologi dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Kinerja setiap kegiatan dan

individu merupakan kunci pencapaian produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya liannya bersama-sama membawa hasil akhir pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Layaman (2016) yang menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kompetensi yang diberikan akan memberikan dampak pada kinerja karyawan. Dengan itu kompetensi karyawan yang baik diikuti dengan peningkatan motivasi kerja maka akan mendorong dan meningkatnya kinerja karyawan menjadi semakin baik. Dengan demikian kompetensi karyawan sangat mepengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.

#### **H4: Kompetensi Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

##### **5. Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai**

Dalam bekerja seseorang membutuhkan perasaan menyenangkan atau kepuasan kerja, terutama yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan dan komunikasi yang terjadi di tempat kerja. Perasaan menyenangkan kepuasan kerja tersebut akan membuat seseorang tenang dan nyaman dalam bekerja, sehingga memungkinkan dirinya bekerja dengan optimal sehingga kinerjanya menjadi maksimal.

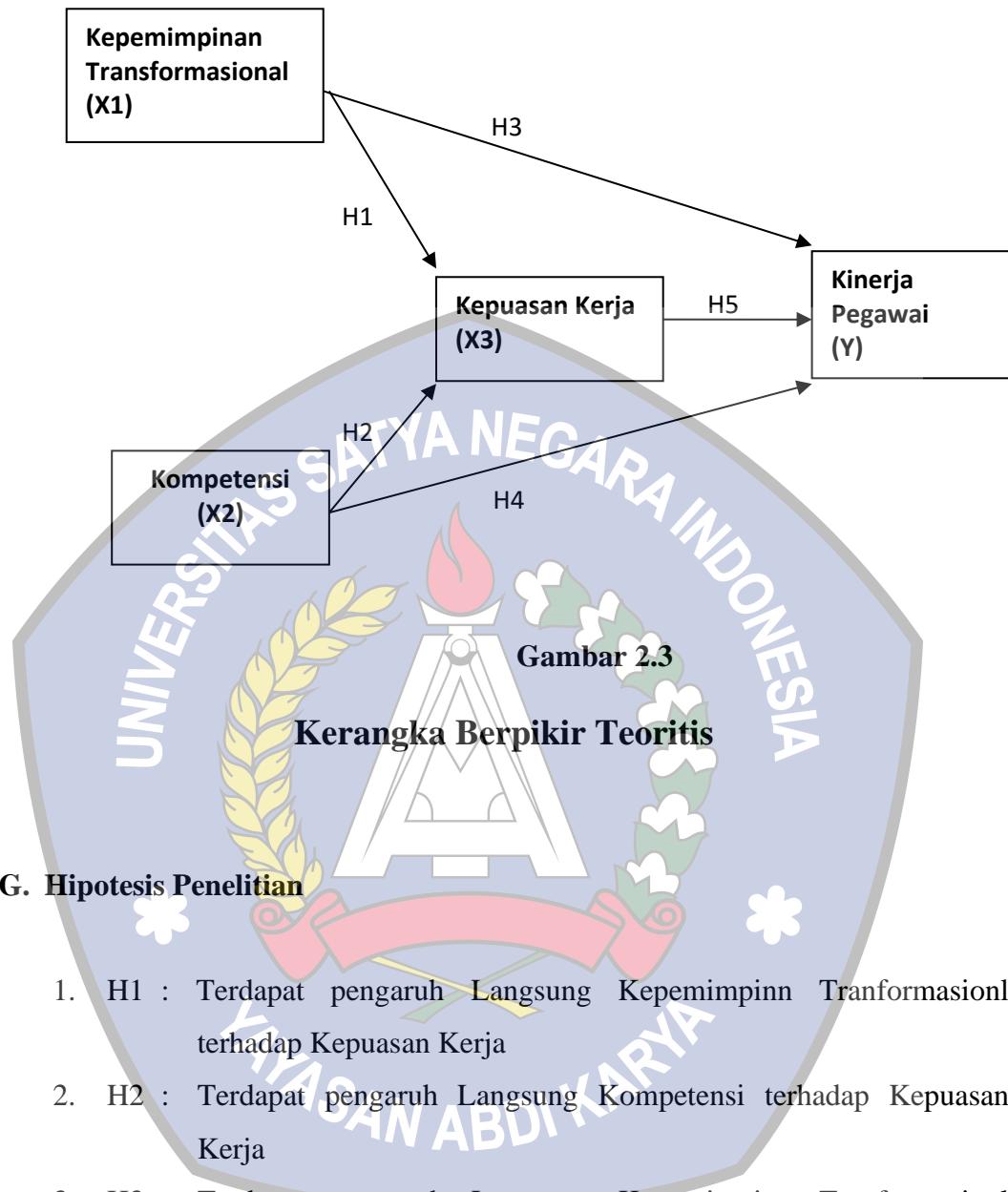
Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.

#### **H5: Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan**

Menurut Gibson dalam Ilyas menjelaskan beberapa variabel yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja individu seperti gambar di bawah ini.



Berdasarkan uraian berbagai teori yang menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Salim Agrochemicals Group maka model atau konstelasi kerangka berpikir penelitian yang akan dilaksanakan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar Kerangka Berpikir Teoritis di bawah ini.



#### G. Hipotesis Penelitian

1. H1 : Terdapat pengaruh Langsung Kepemimpin Tranformasional terhadap Kepuasan Kerja
2. H2 : Terdapat pengaruh Langsung Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja
3. H3 : Terdapat pengaruh Langsung Kepemimpin Tranformasional terhadap Kinerja Karyawan.
4. H4 : Terdapat pengaruh Langsung Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.
5. H5 : Terdapat pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Gambar 2.3

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Gambaran umum**

##### **1. Sejarah Perusahaan**

Salim Agrochemicals Group merupakan sebuah grup perusahaan gabungan yang begerak dibidang Pertanian dan Agribisnis, salah satu perusahaan yang tergabung dalam Salim Agrochemicals Group ialah PT. Sarana Tani Indonesia Makmur.

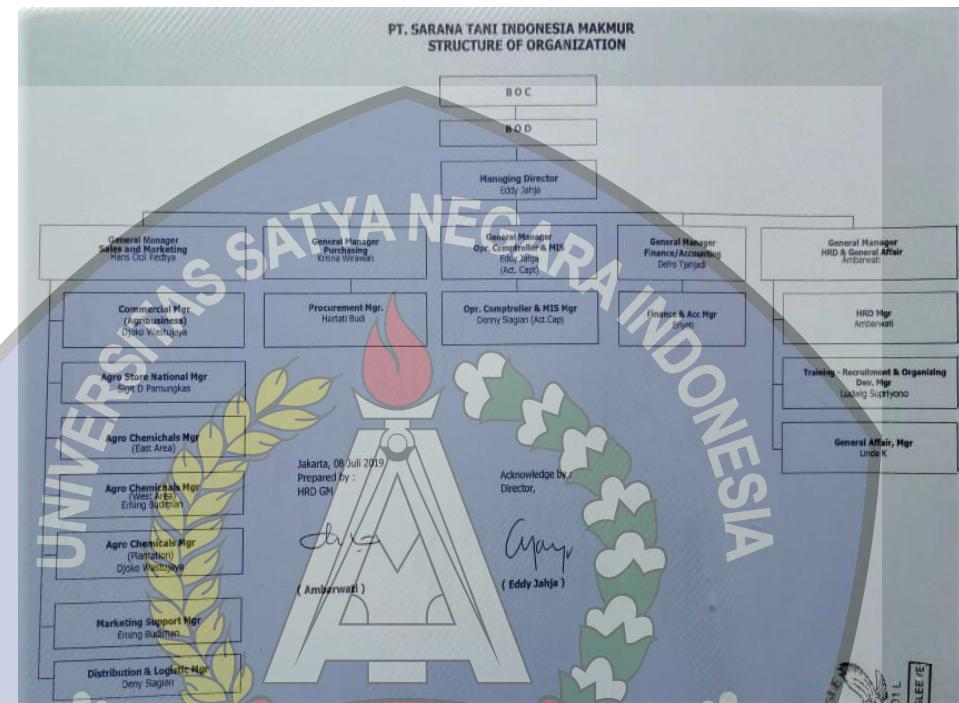
PT Sarana Tani Indonesia Makmur yaitu perusahaan yang bergerak di bidang Pestisida Ritel. Perusahaan dari semua jenis produk dan merek dari berbagai perusahaan, kami berada di hampir setiap daerah, antara lain, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur. PT Sarana Tani Indonesia Makmur (STIM) berdiri sejak 21 Juli 2005. STIM saat ini memiliki 33 toko yang tersebar di seluruh Jawa. Memiliki Distribution Center (DC) di Surabaya (JaBar) dan 2 (dua) Sub-DC di Solo (Jawa Tengah) dan Pasuruan mereka (Jawa Timur) STIM memiliki jumlah produk yang terjual sekitar 500 item produk dengan jumlah karyawan adalah 133 karyawan (per 30 April 2014). Menyediakan semua kebutuhan petani dengan membangun jaringan toko sarana produksi pertanian. Menjamin kualitas dan keaslian produk yang dijual. Lokasi toko mudah dijangkau petani. Dengan harga bersaing Mengirim barang tepat waktu. Memberikan konsultasi pertanian (Klinik Agro) untuk pelanggan petani..

##### **2. Visi & Misi**

- a. Menjadikan PT. Sarana Tani Indonesia Makmur sebagai perusahaan Agribisnis terkemuka dan menjadi sahabat bagi para petani di seluruh mancanegara**
- b. Misi perusahaan**
  - 1) Menjamin kualitas dan keaslian produk yang dijual**
  - 2) Menyediakan semua kebutuhan petani dengan membangun jaringan toko sarana produksi pertanian**

- 3) Mengirim barang tepat waktu.
- 4) Memberikan konsultasi pertanian (Klinik Agro) untuk pelanggan petani.

### 3. Struktur Organisasi Perusahaan



### 4. Kegiatan Usaha

PT Sarana Tani Indonesia Makmur yaitu perusahaan yang bergerak di bidang Pestisida Ritel. Perusahaan dari semua jenis produk dan merek dari berbagai perusahaan. Menyediakan semua kebutuhan petani dengan membangun jaringan toko sarana produksi pertanian. Menjamin kualitas dan keaslian produk yang dijual. Lokasi toko mudah dijangkau petani. Dengan harga bersaing. Mengirim barang tepat waktu. Memberikan konsultasi pertanian (Klinik Agro) untuk pelanggan petani.

## B. Tempat dan Waktu Penelitian

Pelaksanaan dilakukan di PT. Sarana Tani Indonesia Makmur yang beralamat di Wisma UIC Jalan Jend. Gatot subroto kavling 6-7 Jakarta Selatan. Waktu pelaksanaan penelitian ini di pilih dari bulan Januari sampai Juni 2020. Dalam penelitian ini memilih sebagian karyawan Salim Agrochemicals Group sebagai objek dari penelitian.

### C. Desain Penelitian

Penelitian yang akan digunakan menggunakan penelitian kausal kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016:8) metode kuantitatif sebagai metode sebagai metode penelitian yang berdasarkan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistic dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

### D. Hipotesis Statistik

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoretis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2015:64)

Adapun hipotesis yang akan dikemukakan oleh peneliti yaitu sebagai berikut :

1.  $H_0: \beta \leq 0$  : Diduga tidak terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformsional terhadap Kepuasan Kerja pada Salim Agrochemicals Group.

$H_1: \beta > 0$  : Diduga terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformsional terhadap Kepuasan Kerja pada Salim Agrochemicals Group.

2.  $H_{02}: \beta \leq 0$  : Diduga tidak terdapat pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja pada Salim Agrochemicals Group.
- $H_{a2}: \beta > 0$  : Diduga terdapat pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja pada Salim Agrochemicals Group.
3.  $H_{01}: \beta \leq 0$  : Diduga tidak terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformsional terhadap Kinerja Karyawan pada Salim Agrochemicals Group.
- $H_{a1}: \beta > 0$  : Diduga terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformsional terhadap Kinerja Karyawan pada Salim Agrochemicals Group.
4.  $H_{02}: \beta \leq 0$  : Diduga tidak terdapat pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Salim Agrochemicals Group.
- $H_{a2}: \beta > 0$  : Diduga terdapat pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Salim Agrochemicals Group.
5.  $H_{02}: \beta \leq 0$  : Diduga tidak terdapat pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Salim Agrochemicals Group.
- $H_{a2}: \beta > 0$  : Diduga terdapat pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Salim Agrochemicals Group.

## E. Variabel dan Skala Pengukuran

### 1. Variabel Endogen

Menurut Creswell (2009) variabel terikat merupakan variabel yang bergantung pada variabel - variabel bebas. Variabel ini adalah variabel outcome atau hasil dari pengaruh variabel - variabel bebas atau dikenal

dengan criterion, outcome, and effect variable. Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y).

a. Definisi Konseptual

Kinerja karyawan merupakan suatu usaha keberhasilan pekerjaan secara kualitas maupun kuantitas yang menentukan prestasi seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara keseluruhannya yang dapat diukur dan mengacu pada ketentuan yang telah ditetapkan.

b. Definisi operasional

Keseluruhan dari sebuah keberhasilan yang dicapai oleh karyawan Salim Agrochemicals Group agar menciptakan prestasi kerja yang baik yang dilihat dari ketelitian, kerapihan, Kemampuan menyelesaikan pekerjaan, Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas dengan memperhatikan ketentuan yang telah ditentukan.

Dari indikator-indikator di atas akan dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan, yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Variabel Kinerja Karyawan ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “Tidak Setuju” (1=TS), 2 menyatakan “Kurang Setuju” (2=KS), 3 menyatakan “Cukup Setuju” (3=CS), 4 menyatakan “Setuju” (4=S), dan 5 menyatakan “Sangat Setuju” (5=SS).

**Tabel 3.1**  
**Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Karyawan**

No.	Dimensi	Indikator	Butir Sebelum Uji Coba
	Kualitas	Kerapihan	1,2,3

1.	Kuantitas	Ketelitian	4,5,6
		Hasil Kerja	7,8,9
		Kemampuan menyelesaikan tugas	10,11,12
	Pelaksanaan Tugas	Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas	13,14,15
		Kemampuan melakukan pekerjaan dengan akurat	16,17,18
		Jalinan kerjasama	19,20,21
		Kekompakkan	22,23,24



## 2. Variabel Intervening

Variabel intervening atau mediating menurut Creswell (2009) merupakan variabel yang berada diantara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z).

### a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang bersifat individual, sehingga setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang beragam sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya.

### **b. Defenisi Operasional**

Secara Operasional kepuasan kerja adalah perasaan senang yang dialami pegawai sebagai hasil penilaian kerja dan pengalaman kerja terkait dengan berbagai aspek pekerjaan yang terdapat di Salim Agrochemicals Group yang dapat diukur dengan indikator; (1) pekerjaan itu sendiri, (2) promosi, (3) mitra kerja, (4) kondisi kerja, (4) pengawasan, (5) tantangan, dan (6) komunikasi.

Dari indikator-indikator ini dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan, yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Variabel Kepuasan Kerja ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “Tidak Setuju” (1=TS), 2 menyatakan “Kurang Setuju” (2=KS), 3 menyatakan “Cukup Setuju” (3=CS), 4 menyatakan “Setuju” (4=S), dan 5 menyatakan “Sangat Setuju”(5=SS).

No	Indikator	No. Butir	Jumlah Butir
1.	Pekerjaan itu sendiri	1, 2, 3, 4,	4
2.	Promosi Jabatan	5, 6, 7,8,9,	5
3.	Mitra Kerja	10,11,12,13,14,	5
4.	Kondisi Kerja	15,16,17,18,19,	5
5.	Pengawasan	20,21,22,23,	4
6.	Tantangan	24,25,26,	3
7.	Komunikasi	27,28,29,30.	4

Tabel 3.2

Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

### 3. Variabel Eksogen

Variabel eksogen atau biasa disebut variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menyebabkan terjadinya perubahan. Dengan bahasa lain yang lebih mudah, variabel bebas yaitu faktor-faktor yang nantinya akan diukur, dipilih, dan dimanipulasi oleh peneliti untuk melihat hubungan di antara fenomena atau peristiwa yang diteliti atau diamati.

Dalam penelitian ini, variable independen atau variabel bebas yang digunakan adalah Kepemimpinan Transfomational ( $X_1$ ) dan Kompetensi ( $X_2$ ).

#### a. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

##### 1) Definisi Konseptual

Kepemimpinan transformasional adalah pola perilaku seorang pemimpin yang bekerja dengan orang lain untuk memberdayakan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan dengan indikator mempunyai arah perubahan, inspiratif, dan inovatif.

##### 2) Definisi Operasional

Secara operasional kepemimpinan transformasional adalah penilaian pegawai terhadap pola perilaku Pimpinan Salim Agrochemicals Group yang bekerja dengan karyawan untuk memberdayakan secara optimal sumber daya organsiasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capain yang telah ditetapkan dengan indikator mempunyai arah perubahan, inspiratif, dan inovatif.

Dari indikator-indikator di atas akan dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan, yang selanjutnya dihimpun dalam paket

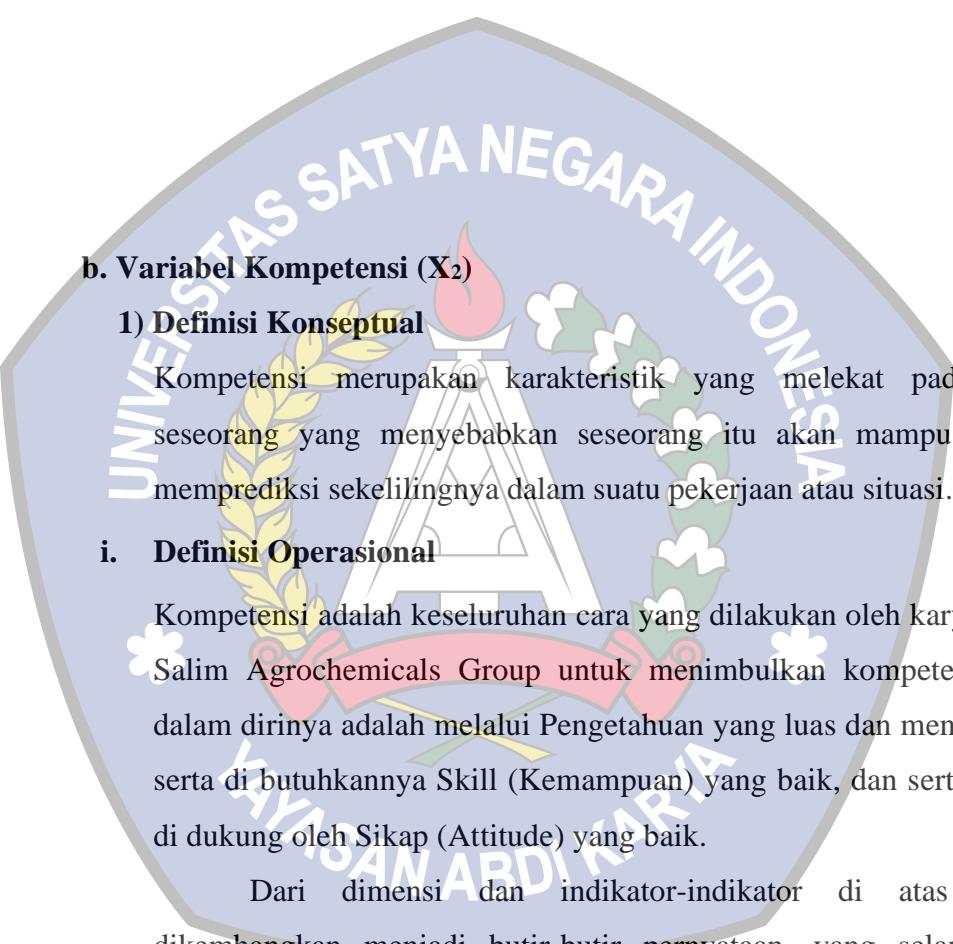
instrumen penelitian berupa kuesioner. Variabel Kepemimpinan Transformasional ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk

No	Indikator	No. Butir	Jumlah Butir
1.	Mempunyai Arah Perubahan	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	10
2.	Inspiratif	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	10
3.	Inovatif	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	10
JUMLAH			30

pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan "Tidak Setuju" (1=TS), 2 menyatakan "Kurang Setuju" (2=KS), 3 menyatakan "Cukup Setuju" (3=CS), 4 menyatakan "Setuju" (4=S), dan 5 menyatakan "Sangat Setuju" (5=SS).

**Tabel 3.3**

**Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional**



**b. Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)**

**1) Definisi Konseptual**

Kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

**i. Definisi Operasional**

Kompetensi adalah keseluruhan cara yang dilakukan oleh karyawan Salim Agrochemicals Group untuk menimbulkan kompetensi di dalam dirinya adalah melalui Pengetahuan yang luas dan mendalam serta di butuhkannya Skill (Kemampuan) yang baik, dan serta juga di dukung oleh Sikap (Attitude) yang baik.

Dari dimensi dan indikator-indikator di atas akan dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan, yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Variabel Kompetensi ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “Tidak Setuju” (1=TS), 2 menyatakan “Kurang Setuju” (2=KS), 3 menyatakan “Cukup Setuju” (3=CS), 4 menyatakan “Setuju” (4=S), dan 5 menyatakan “Sangat Setuju” (5=SS).

**Tabel 3.4**  
**Kisi-kisi Instrumen Variabel Kompetensi**

No	Dimensi	Indikator	No. Butir
1.	Pengetahuan	Mengetahui Pekerjaan	1,2,3,
		Mengatahui Peraturan Perusahaan	4,5,6,
2.	Keterampilan	Kemampuan Teknis	7,8,9,
		Kemampuan Pnyelesaian masalah	10,11,12,
3.	Sikap	Sopan-santun	13,14,15,
		Hormat-menghormati	16,17,18

## F. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2016:93) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

**Tabel 3.5**

**Skala Penilaian *Likert***

Pengukuran	Bobot Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiono (2016:93)

## G. Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016:137), teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Pernyataan atau pertanyaan yang ada di dalam kuesioner akan diukur dengan menggunakan skala *Likert*. Pada penelitian ini kuesioner digunakan untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

dan Motivasi Kerja pada Salim Agrochemicals Group. Teknik pelaksanaan penyebaran kuesioner ini dengan cara peneliti mendatangi secara langsung karyawan Salim Agrochemicals Group dan menjelaskan tata cara pengisian dan setelah diisi oleh responden kemudian diserahkan kembali kepada peneliti.

## 2. Observasi

Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi ke Salim Agrochemicals Group

## H. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari kuesioner yang diajukan kepada responden.
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen tertulis dengan mempelajari berbagai tulisan, buku-buku, jurnal-jurnal penelitian dan internet yang berkaitan dan mendukung penelitian ini.

## I. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi Penelitian

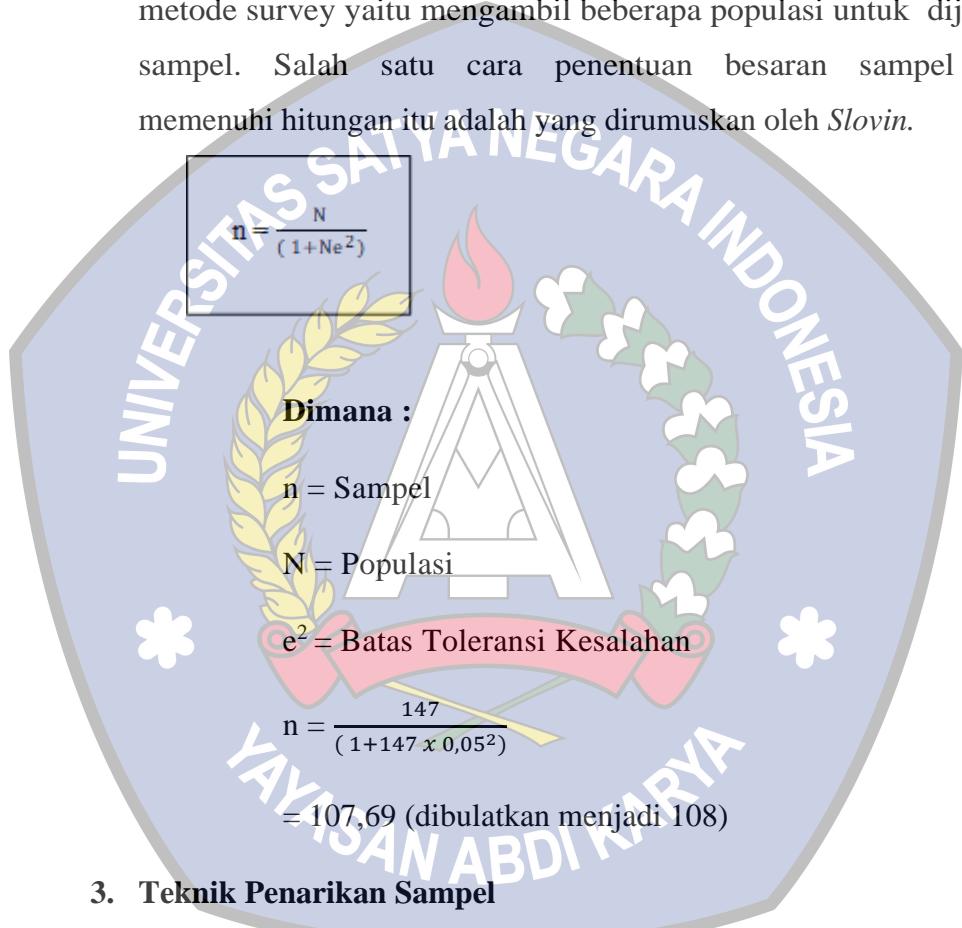
Populasi penelitian adalah keseluruhan subjek penelitian yang mempunyai kesamaan karakteristik tertentu. Pada penelitian ini populasinya adalah semua karyawan Salim Agrochemicals sebanyak 147 karyawan.

### 2. Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan

untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Sampel adalah sebagian dari seluruh jumlah populasi yang diambil dari populasi dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat dianggap mewakili seluruh anggota populasi. Penentuan responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan metode survey yaitu mengambil beberapa populasi untuk dijadikan sampel. Salah satu cara penentuan besaran sampel yang memenuhi hitungan itu adalah yang dirumuskan oleh *Slovin*.



### 3. Teknik Penarikan Sampel

Kategori sampel dari suatu populasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu probability sampling dan nonprobability sampling. Kategori sampling dalam penelitian ini menggunakan probability sampling, yaitu metode sampling yang setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama. Sedangkan teknik penarikan sampel yang digunakan adalah penarikan sampel secara acak (*random sampling*).

## J. Teknik Analisis Data

Analisis pendahuluan dengan menggunakan statistic, yaitu mendeskripsikan data-data masing-masing variabel secara partial. Analisis statistik deskriptif yang digunakan adalah rata-rata, modus nilai yang sering muncul), median (nilai tengah), standar deviasi, variansi, frekuensi, dan histogram.

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis pendahuluan dengan menggunakan statistic, yaitu mendeskripsikan data-data masing-masing variabel secara partial. Statistik deskriptif yang digunakan adalah mean (rata-rata), modus (nilai yang sering muncul), median (nilai tengah), standar deviasi, variansi, frekuensi, dan histogram.

### 2. Uji Persyataan Analisis

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam adalah uji normalitas distribusi galat dengan menggunakan Uji Lillefors. Uji normalitas galat digunakan untuk mengetahui bahwa sampel yang diamati berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Ketentuan Uji Galat adalah bila hasil statistic:

- 1)  $L_0 < L_{tabel} (\alpha = 0,05)$
- 2)  $L_0 > L_{tabel} (\alpha = 0,05)$

#### b. Uji Signifikansi dan Linieritas Koefisien Regresi dan Korelasi

Uji terakhir yang diperlukan sebelum dilakukan analisis jalur adalah uji signifikansi dan linieritas model regresi. Uji dimaksudkan untuk mengetahui bahwa variabel-variabel yang dirumuskan dalam model teoritik penelitian mempunyai hubungan linier secara nyata.

### 3. Uji Model

Analisis infrensial/analisis kausal digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Untuk itu diperlukan data yang memenuhi persyaratan, salah satu

persyaratan penting yang harus dipenuhi adalah adanya korelasi signifikan antara variabel-variabel yang terkait. Korelasi antar variabel tersebut dihitung dengan koefisien korelasi, dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 23.

## K. Uji Kelayakan Instrumen

Pengujian instrumen dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS dan Lisrel for windows*. Peneliti mengajukan kuesioner yang meyangkut variabel independen Pengembangan Karir, variabel dependen Kompensasi dan Kinerja Karyawan, dan variabel interveng Motivasi Kerja. Ada dua syarat dalam menganalisis instrumen penelitian, yaitu:

### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor faktor dengan skor total dan bila korelasi tiap faktor tersebut bernilai positif, maka instrumen penelitian tersebut dinyatakan valid. Validitas dilihat dari angka korelasi pearson pada  $r_{hitung}$  harus lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Dasar pengambilan keputusan:

$r_{hitung} > r_{tabel} = \text{valid}$

$r_{hitung} < r_{tabel} = \text{tidak valid}$

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan pada 30 responden, item pertanyaan yang dinyatakan valid dapat dilihat pada berikut :

Dengan ketentuan bahwa uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$  untuk *degree of freedom* (df) =  $n-2$ . Dalam penelitian ini jumlah sampel (n) adalah 30, maka besarnya df dapat dihitung  $30-2 = 28$  dan alpha = 0.05 di dapat  $r_{table}$  dengan uji dua sisi = 0.361, jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan bernilai positif.

### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk mengukur konsistensi suatu variabel pada penelitian. Instrumen dikatakan reliabel untuk mengukur variabel bila memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ .

Dasar pengambilan keputusan:

Alpha > r = reliable

Alpha < r = tidak reliable

## L. Uji Asumsi Klasik (Uji Kelayakan Data)

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah sampel yang digunakan mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang dimiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik.

Menurut Duwi Priyatno (2018:77) untuk pengambilan keputusan apakah data normal atau tidak, cukup membaca pada nilai signifikansi (Asymp Sig 2-tailed). Jika Signifikansi < 0,05, kesimpulannya data tidak terdistribusi normal. Sebaiknya jika signifikansi > 0,05 maka data terdistribusi normal.

### 2. Uji Multikolineritas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditentukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Multikolinieritas terjadi apabila antar lebih dari dua variabel independen memiliki korelasi yang signifikan atau sempurna atau mendekati 1 atau -1. Istilah lain kadang-kadang dipakai adalah kolinieritas, yaitu bila hanya terdapat dua variabel independen berkorelasi, maka keadaan itu disebut kolinieritas. Multikolinieritas dapat terjadi karena secara teoritis antar variabel independen memang berkorelasi signifikan. Menurut Imam Gozali dalam Jurnal Ekomoni Manajemen Sumber Daya Manusia, kriteria pengurumannya adalah sebagai berikut

- Jika  $Tolerance > 10\%$  dan  $VIF < 10\%$ , maka tidak terjadi multikolineritas.
- Jika  $Tolerance < 10\%$  dan  $VIF > 10\%$ , maka terjadi multikolineritas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lain. Tujuan dari uji heteroskedastisitas ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dari residual suatu pengamatan dengan pengamatan lainnya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas, yaitu dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplots* regresi. Dasar pengambilan keputusan yaitu, titik-titik harus menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, hal ini disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi *scatterplots* (Duwi Priyatno, 2014: 144).

### 4. Uji Autokorelasi

Autokorelasi merupakan keadaan dimana pada model regresi ada korelasi antara residual pada periode t dengan residual pada periode belumnya ( $t-1$ ) (Duwi Priyatno, 2018:144). Untuk mengetahui adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan melalui pengujian terhadap nilai uji *Durbin Watson* (*DW*).

Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dan tidak adanya autokorelasi. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- a. Angka  $DU < DW < 4 - DU$ , maka  $H_0$  ditolak artinya terjadi Autokorelasi.
- b. Angka  $DW < DL$  atau  $DW > 4L$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya terjadi Autokorelasi.
- c. Angka  $DL < DW < DU$  atau  $4 - DU < DW < 4 - DL$ , artinya tidak adakepastian atau kesimpulan yang pasti.

## M. Uji Hipotesis

### 1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

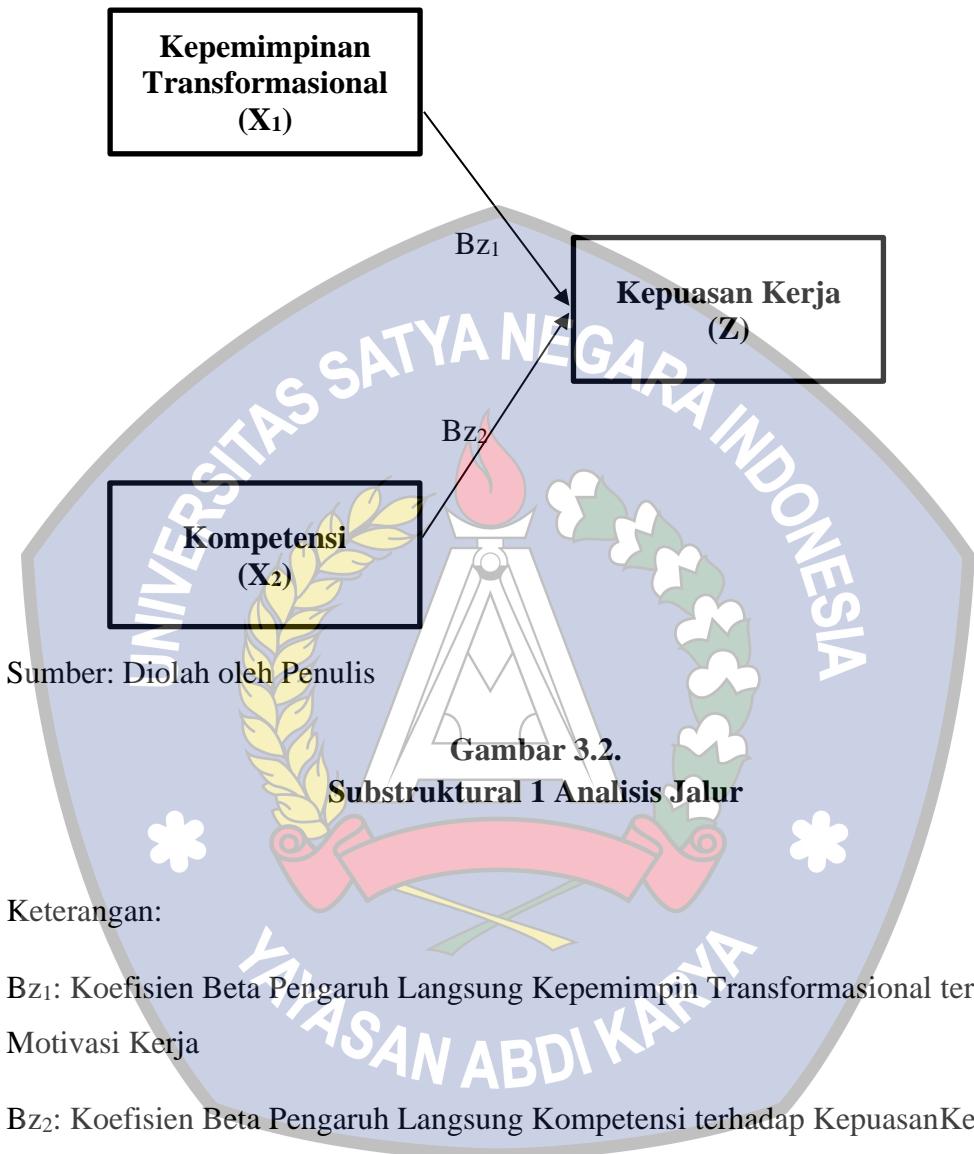
Menurut Siswoyo Haryono (2017:83) analisis jalur merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara variabel. Analisis jalur merupakan bentuk terapan analisis multiregresi yang membantu memudahkan pengujian hipotesis dari hubungan-hubungan antar variable yang cukup rumit. Dalam analisis jalur, korelasi antar variabel dihubungkan dengan parameter dari model yang dinyatakan dengan diagram jalur atau *path diagram*.

Analisis jalur merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel. Esensi dari analisis jalur adalah didasarkan pada sistem persamaan linear. Analisis jalur berbeda dengan analisis regresi dimana dalam analisis jalur memungkinkan pengujian dengan variabel *intervening*, Kadir (2015:239). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

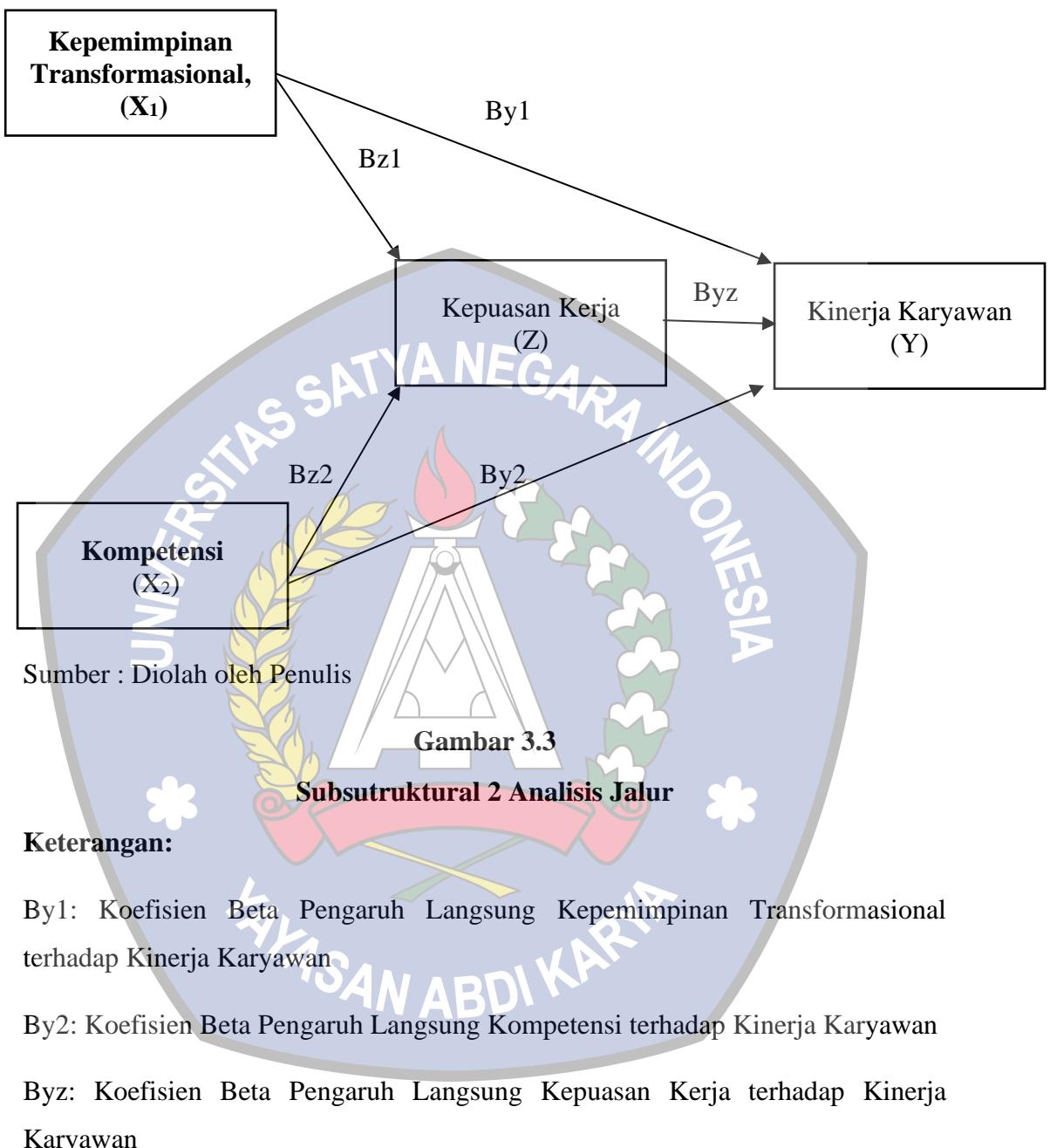
Beberapa manfaat *path analysis* diantaranya untuk:

- a) Memberikan penjelasan terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti.
- b) Membuat prediksi nilai variabel endogen (independen) berdasarkan nilai variabel eksogen (dependen).
- c) Mengetahui faktor dominan yaitu penentu variabel dependen mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel independen, juga untuk mengetahui mekanisme pengaruh jalur-jalur variabel dependen terhadap independent.
- d) Pengujian model dengan menggunakan teori *trimming* baik untuk uji reliabilitas dari konsep yang sudah ada maupun konsep baru.

a) Subsstruktur 1 Analisis Jalur



**b) Substruktur 2 Analisis Jalur**



## BAB IV

### ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penyebaran Kuesioner

Dari hasil penyebaran kuesioner yang telah peneliti lakukan pada responden yaitu karyawan Salim Agrochemicals yang beralamat di Jl Jendral Gatot Subroto kav. 6-7 Jakarta Selatan.

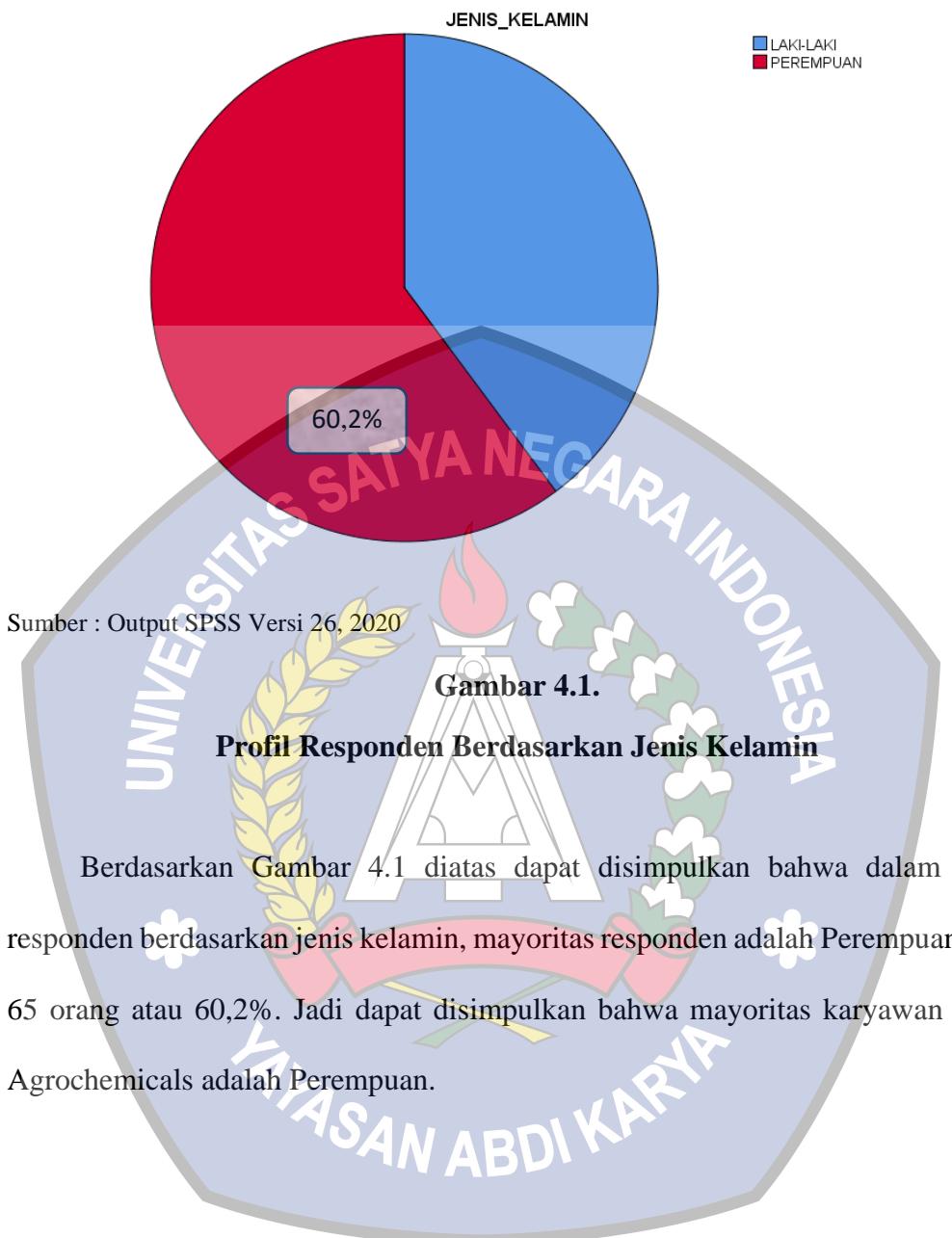
**Tabel 4.1**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

Keterangan	Jumlah Kuesioner
Kuesioner yang disebar	110
Kuesioner yang tidak kembali	2
Kuesioner yang kembali	108
Kuesioner yang digunakan	108

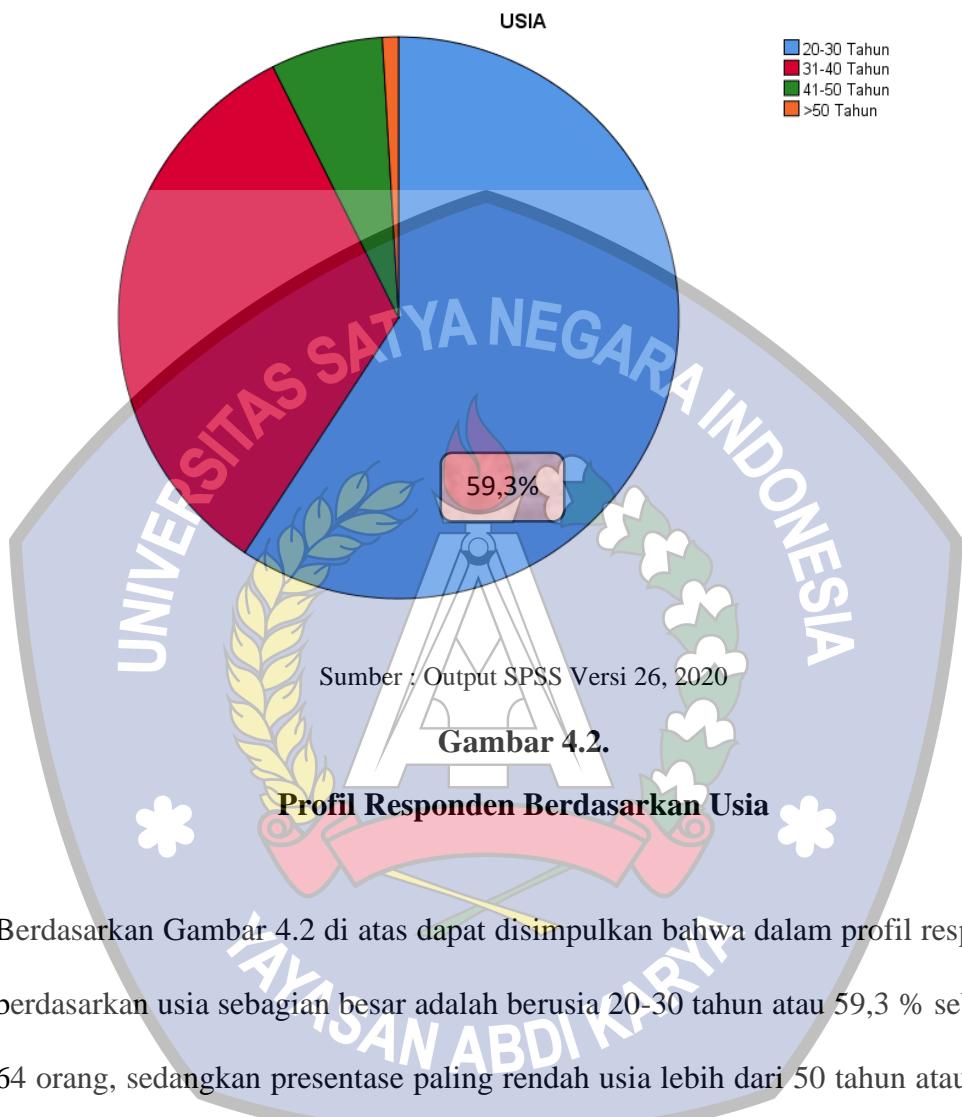
#### B. Profil dan Karakteristik Responden

Dari kuesioner yang telah di isi oleh responden didapatkan data identitas responden. Penyajian data mengenai profil dan karakteristik responden untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri dari pada responden. Deskripsi responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir.

##### 1) Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

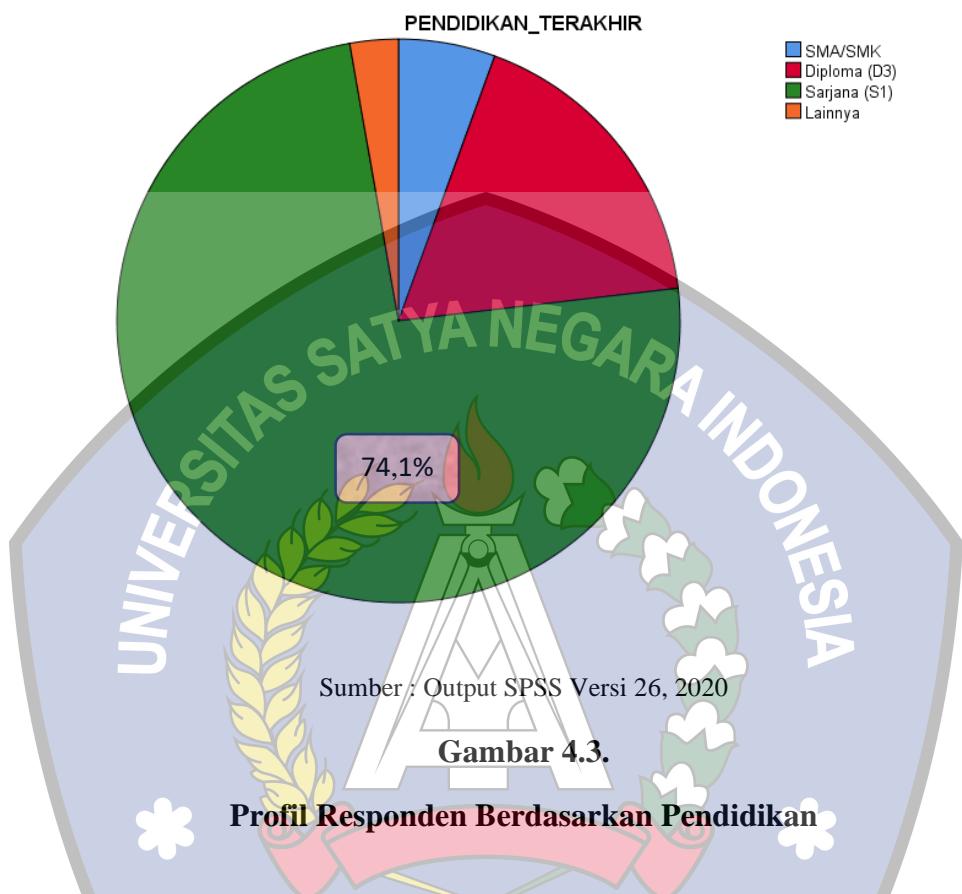


## 2) Profil Responden Berdasarkan Usia



Berdasarkan Gambar 4.2 di atas dapat disimpulkan bahwa dalam profil responden berdasarkan usia sebagian besar adalah berusia 20-30 tahun atau 59,3 % sebanyak 64 orang, sedangkan persentase paling rendah usia lebih dari 50 tahun atau 0,9%. Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan Salim Agrochemicalas kisaran umur 20-30 tahun.

### 3) Profil Responden Berdasarkan Pendidikan



Berdasarkan Gambar 4.3 di atas dapat disimpulkan bahwa dalam profil responden berdasarkan pendidikan, responden dengan latar belakang pendidikan terakhir ada SMA/SMK sebanyak 6 orang atau 5,6%, responden dengan latar belakang terakhir Diploma (D3) yaitu sebanyak 19 orang atau 17,6%, responden dengan latar belakang terakhir Sarjana (S1) yaitu sebanyak 80 orang atau 74,1%, dan responden dengan latar belakang pendidikan terakhir Lainnya atau Sarjana (S2) yaitu sebanyak 3 orang atau 2,8%. Majoritas karyawan yang bekerja menempuh pendidikan Sarjana (S1).

## C. Analisis Hasil

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dimaksudkan untuk mengenali pola data dan merangkum informasi yang terdapat dalam data. Berikut Tabel 4.2 yang menyajikan statistik deskriptif yang terdiri dari mean, standart deviation dan korelasi antar variabel.

**Tabel 4.2**

**Hasil Uji Statistik Deskriptif**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KEPEMIMPINAN_TRANSF ORMATIONAL	108	98,00	143,00	122,1944	10,88724
KOMPETENSI	108	63,00	84,00	74,1296	4,65259
KEPUASAN_KERJA	108	90,00	135,00	112,1759	8,51588
KINERJA_KARYAWAN	108	67,00	92,00	78,8426	5,25813
Valid N (listwise)	108				

Sumber : Output SPSS Versi 26, 2020

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas disimpulkan sebagai berikut :

1. Variabel Kepemimpinan transformational (X1) pada skor total jawaban responden mempunyai skor minimum 98, skor maksimum 143 dan rata-rata skor total responden 122,1944.
2. Variabel Kompetensi (X2) pada skor total jawaban responden mempunyai skor minimum 63, skor maksimum 84 dan rata-rata skor total responden 74,1296.

3. Variabel Kepuasan Kerja (Z) pada skor total jawaban responden mempunyai skor minimum 90, skor maksimum 135 dan rata-rata skor total responden 112,1759.
4. Variabel Kinerja Karyawan (Y) pada skor total jawaban responden mempunyai skor minimum 67, skor maksimum 92 dan rata-rata skor total responden 78,8426.

#### D. Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

###### a. Hasil Uji Normalitas dengan Analisis Kolmogorov - Smirnov

Tabel 4.3

###### Hasil Uji One Sampel Kolmogorov-Smirnov

###### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
KEPIMPINAN_TRANSF ORMATIONAL	,072	108	,200*	,980	108	,100
KOMPETENSI	,081	108	,074	,985	108	,250
KEPUASAN_KERJA	,054	108	,200*	,995	108	,947
KINERJA_KARYAWAN	,077	108	,119	,983	108	,190

\*. This is a lower bound of the true significance.

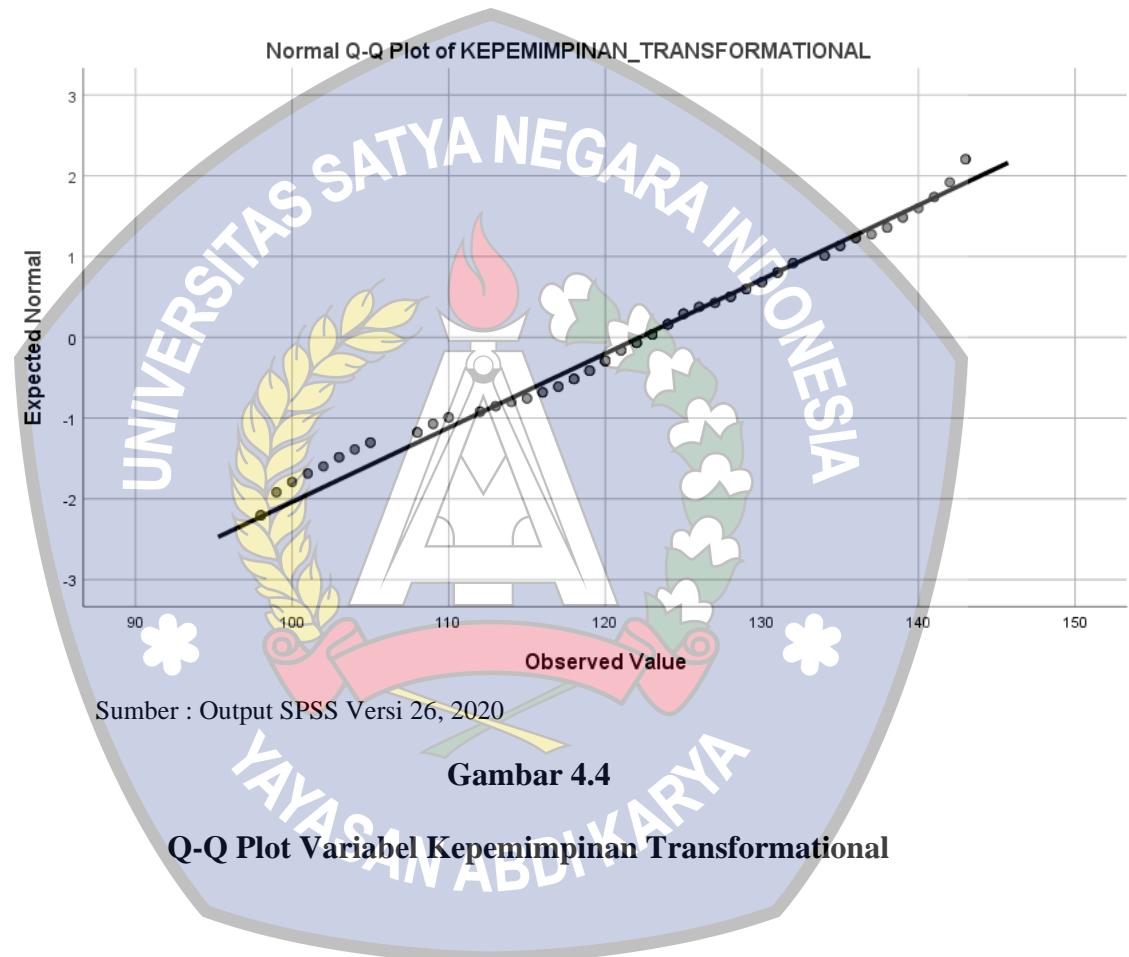
a. Lilliefors Significance Correction

Sumber : Output SPSS Versi 26, 2020

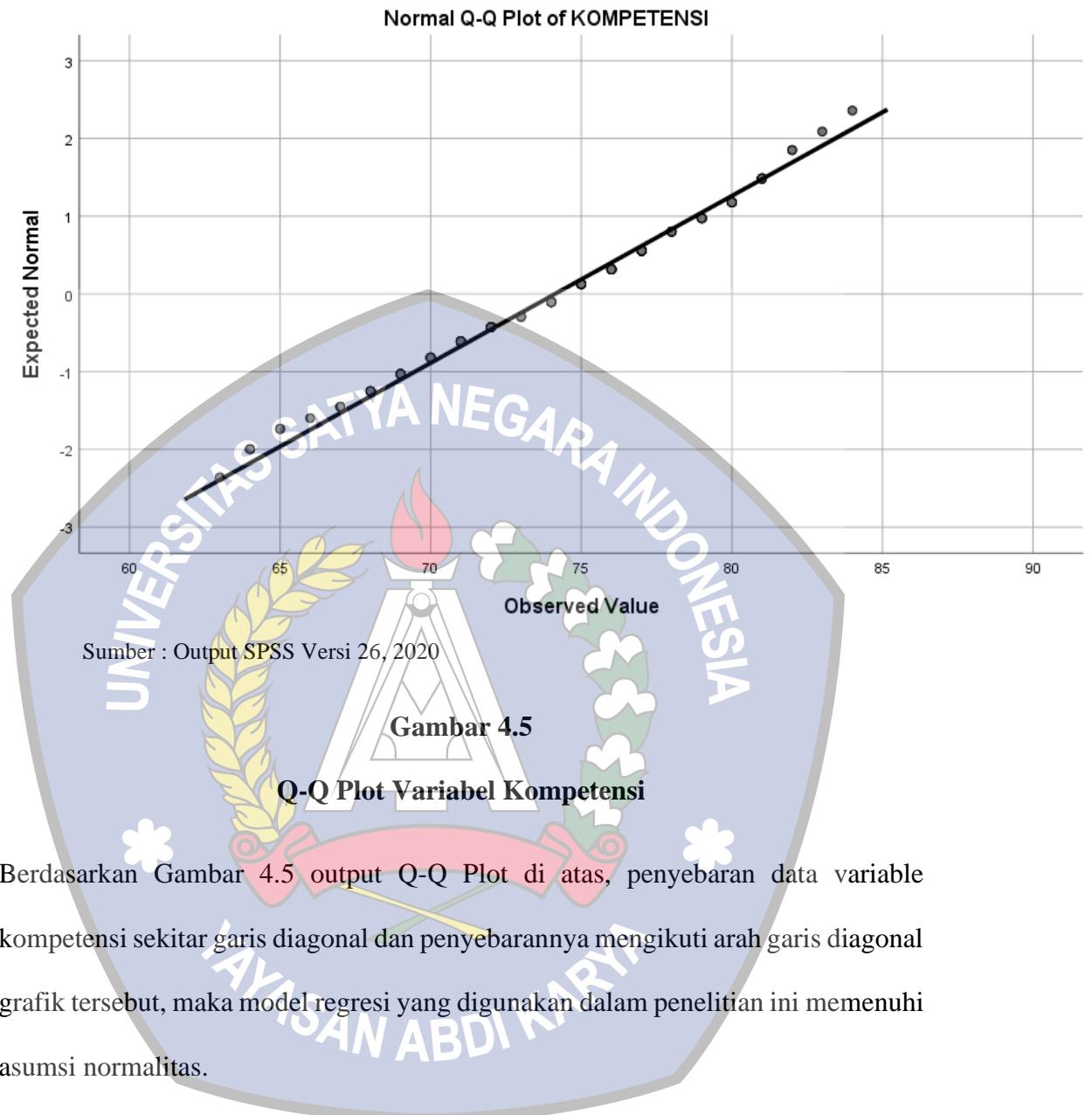
Pengujian normalitas menggunakan statistik uji Kolmogorov-Smirnov, data dikatakan berdistribusi normal ketika nilai *Asymp Sig* > 0,05. Hasil output pada tabel 4.3, menunjukan bahwa nilai *Asymp Sig* setiap variabel > 0,05 maka pada penelitian

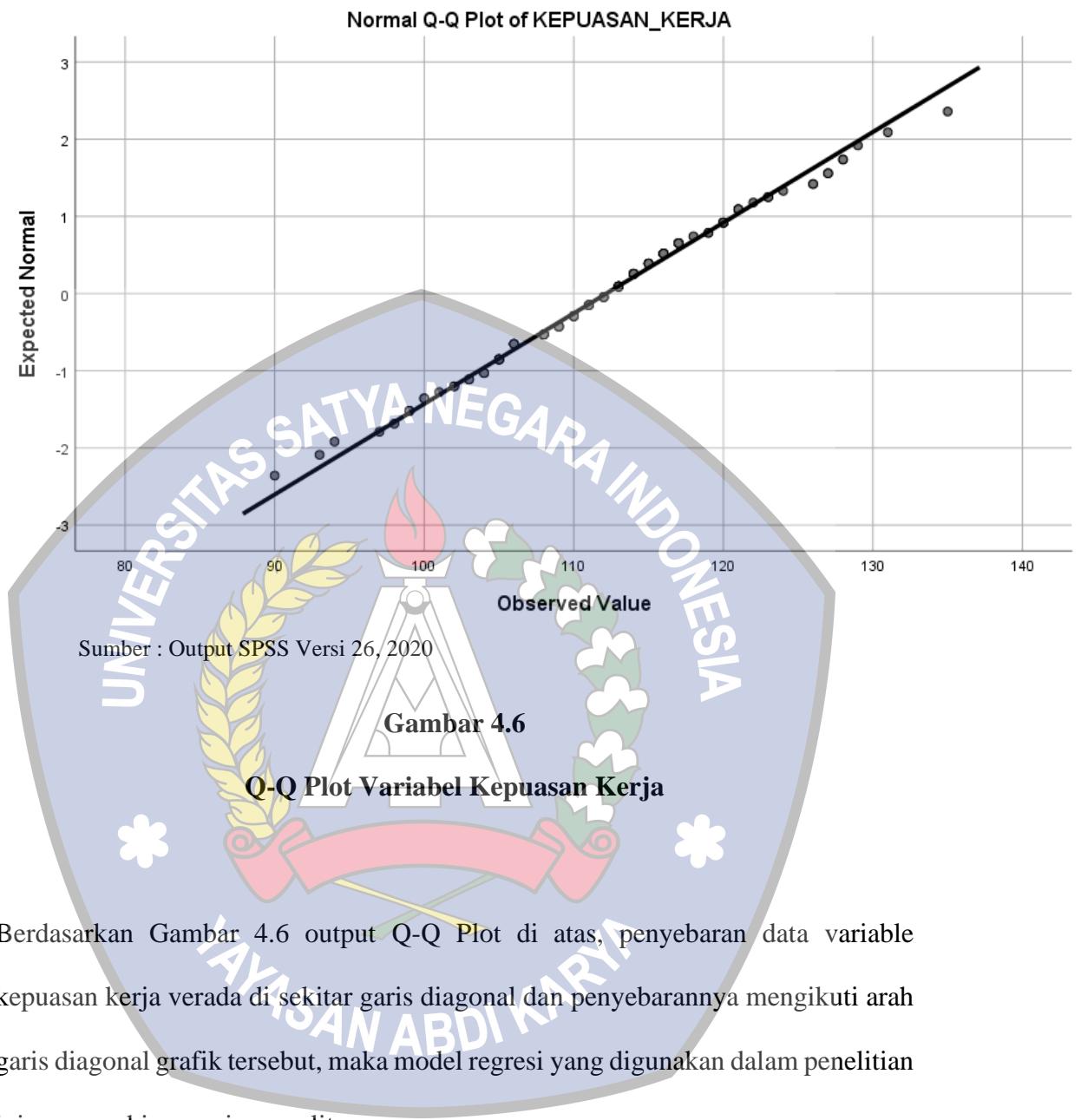
ini berdistribusi normal setiap variabel. Hal ini juga didukung dengan pengujian Q-Q Plot dan Histogram berikut ini :

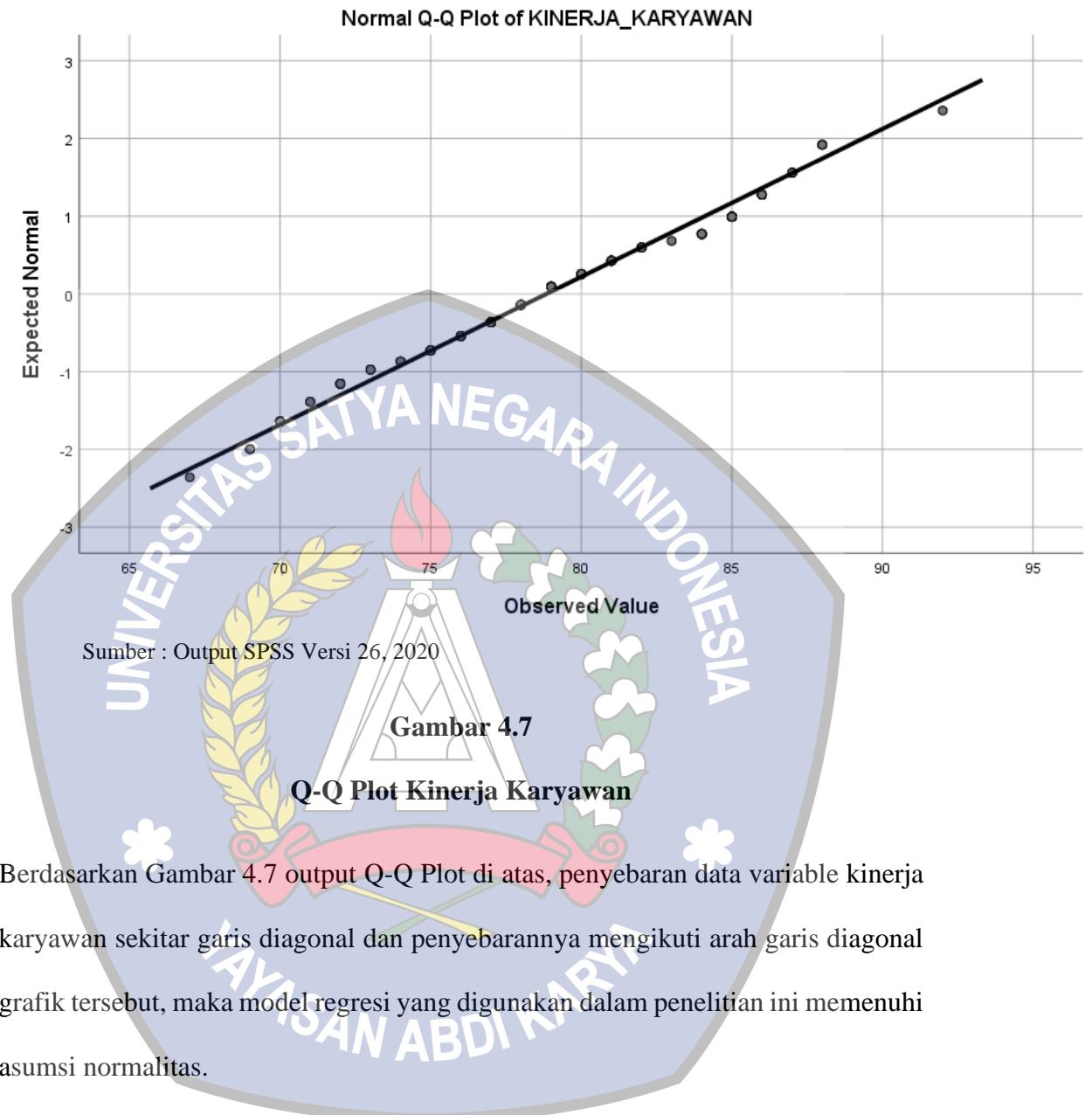
**b. Hasil Uji Normalitas dengan Analisis Grafik Q-Q Plot**



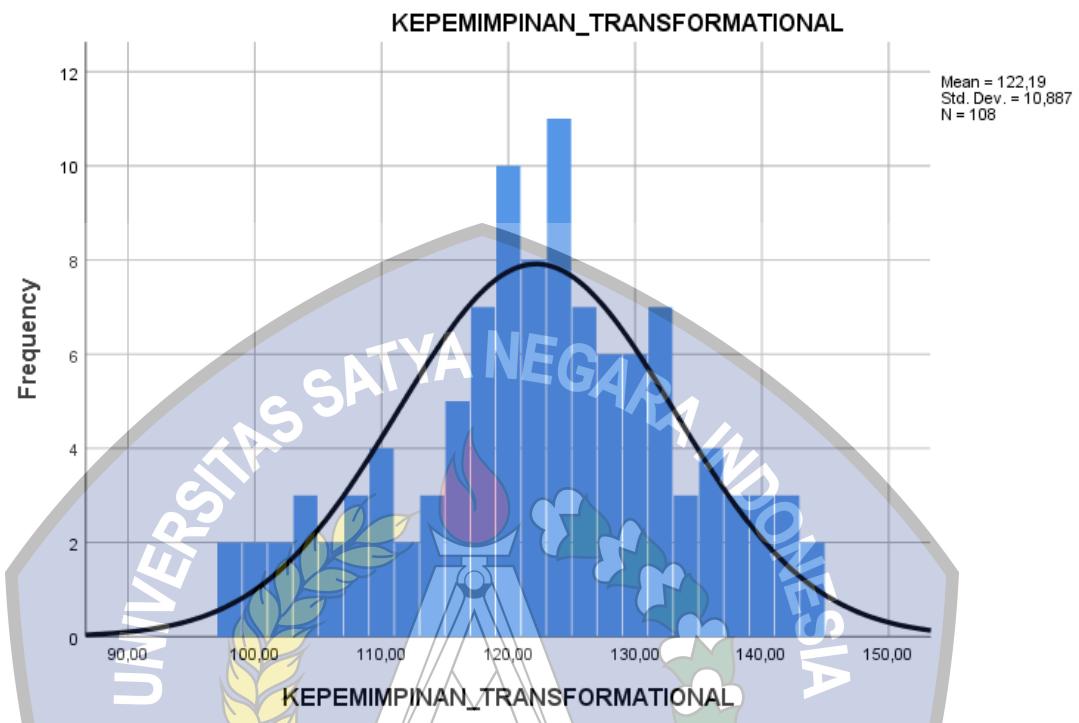
Berdasarkan Gambar 4.4 output Q-Q Plot di atas, penyebaran data sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal grafik tersebut, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.







### c. Normalitas dengan Analisis Grafik Histogram

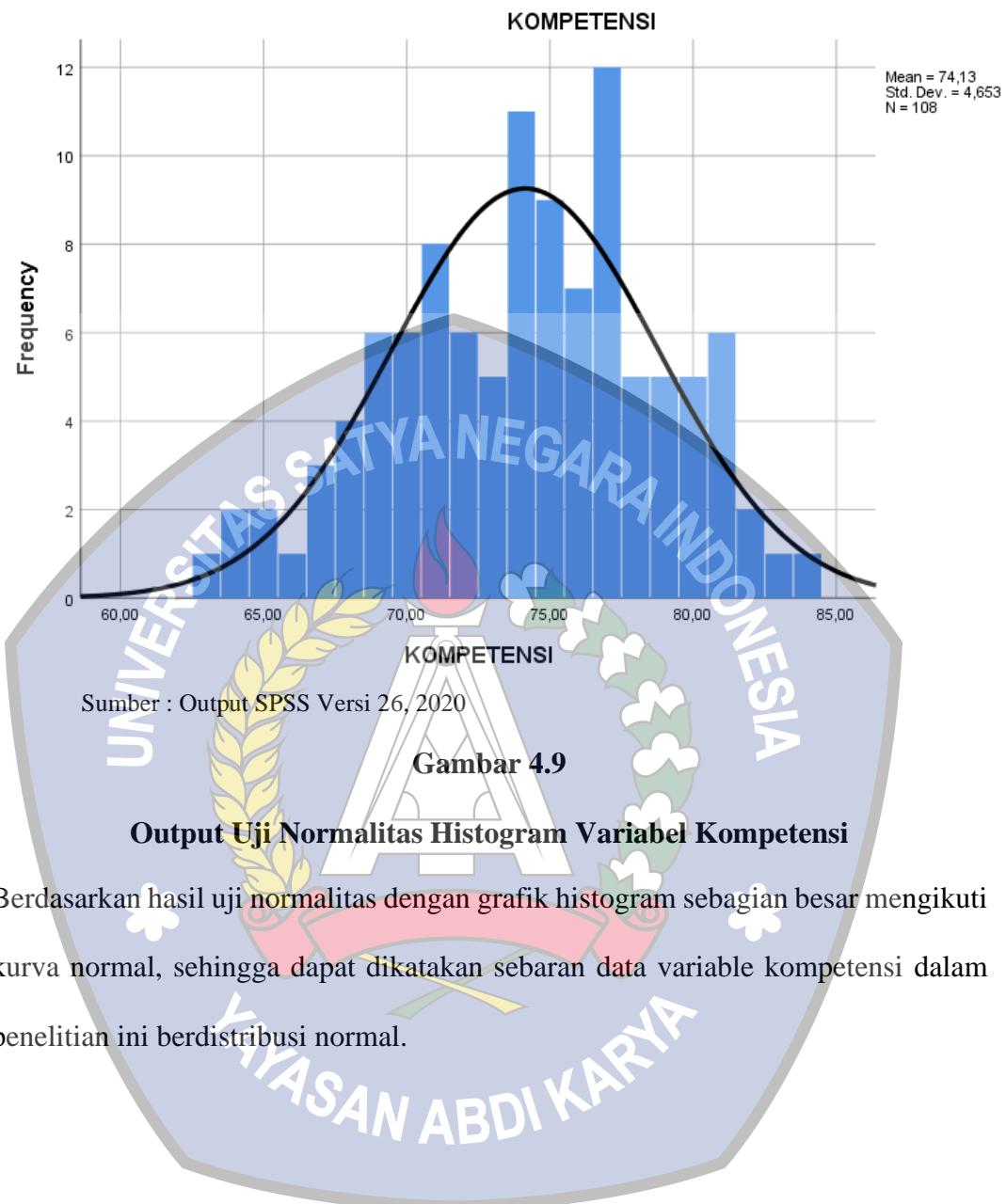


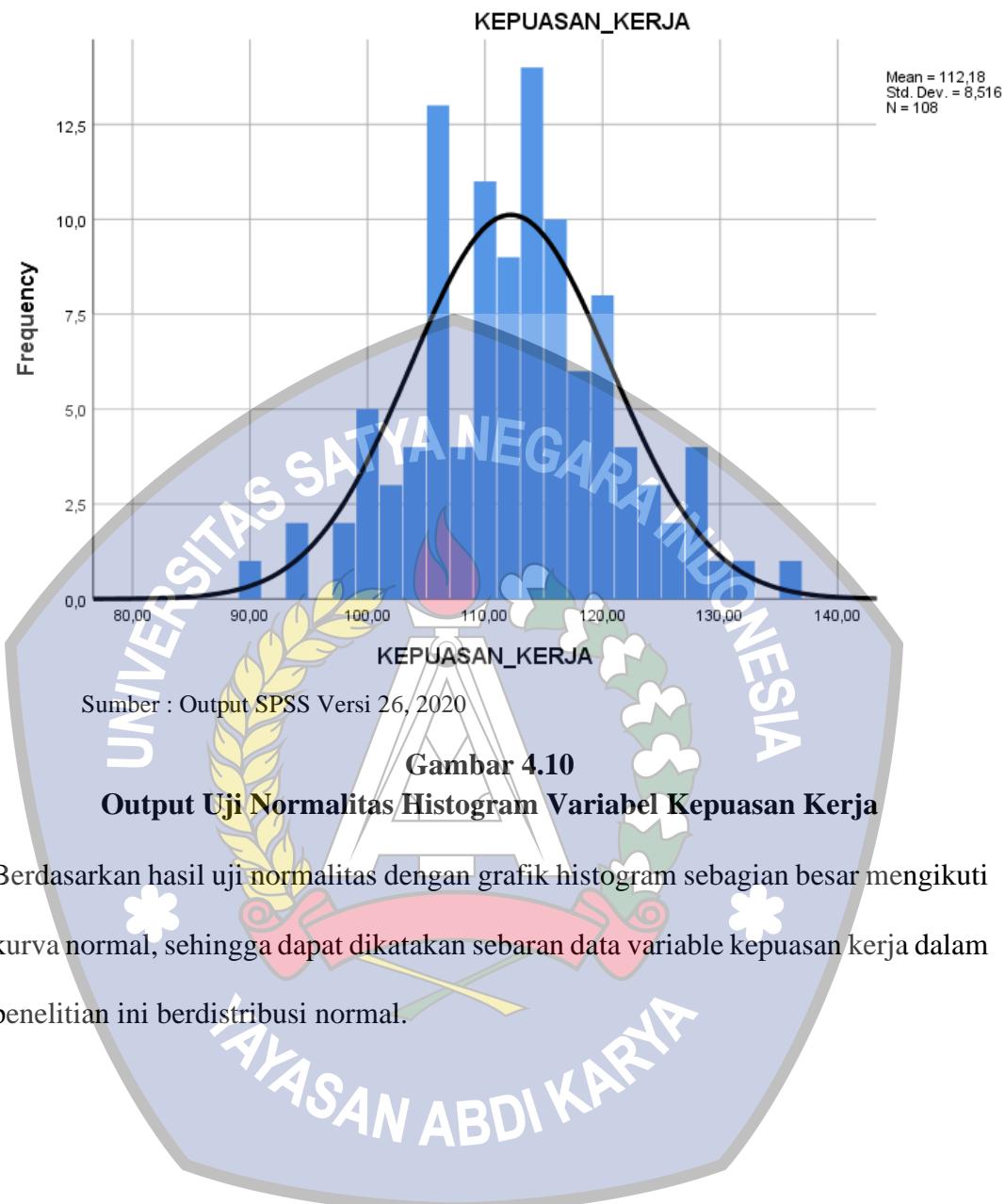
Sumber : Output SPSS Versi 26, 2020

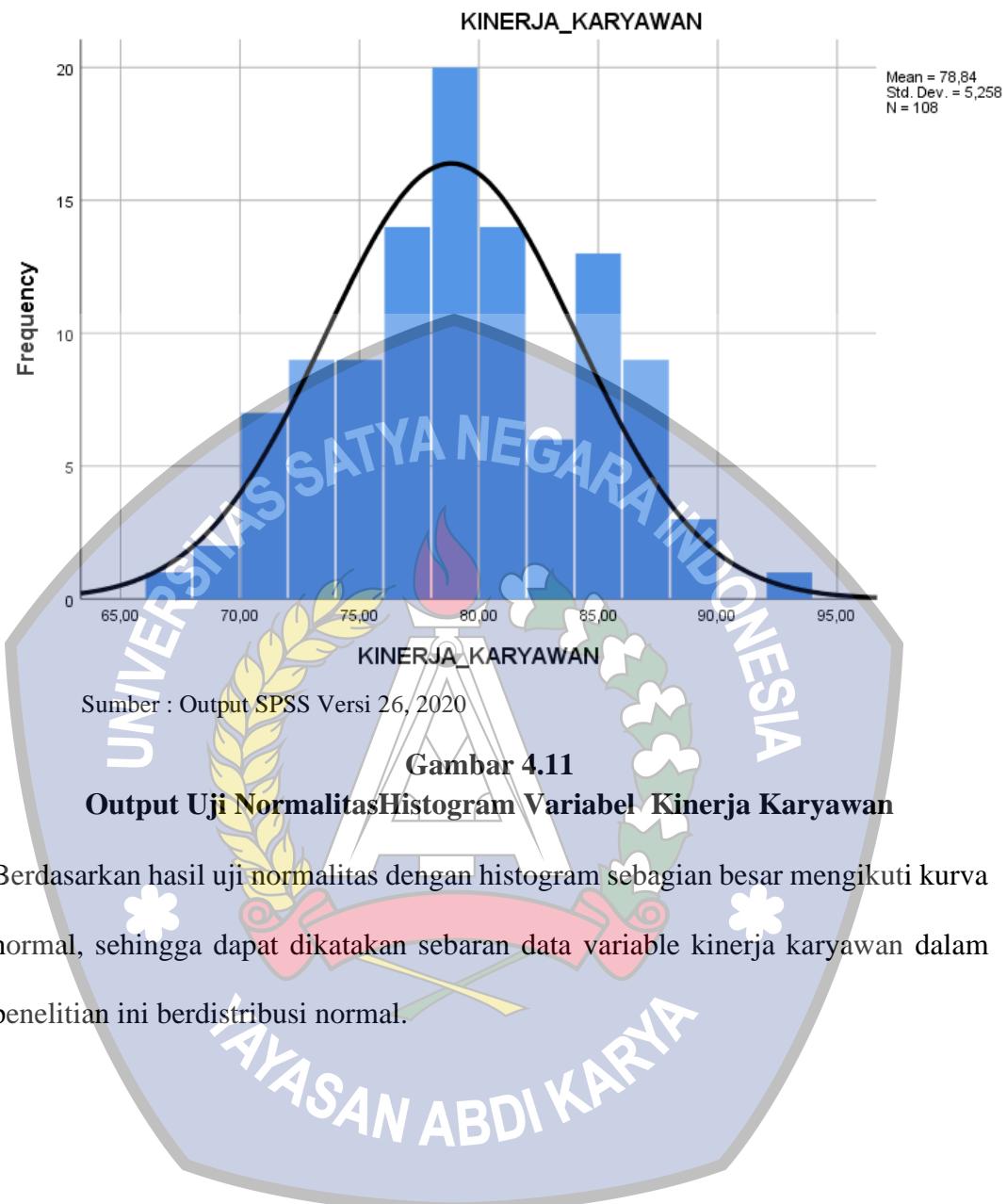
Gambar 4.8

### Output Uji Normalitas Histogram Variabel Kepemimpinan Transformational

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan grafik histogram sebagian besar mengikuti kurva normal, sehingga dapat dikatakan sebaran data variable kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini berdistribusi normal.







## 2. Uji Multikolonieritas

**Tabel 4.4**

### Hasil Uji Multikolinearitas

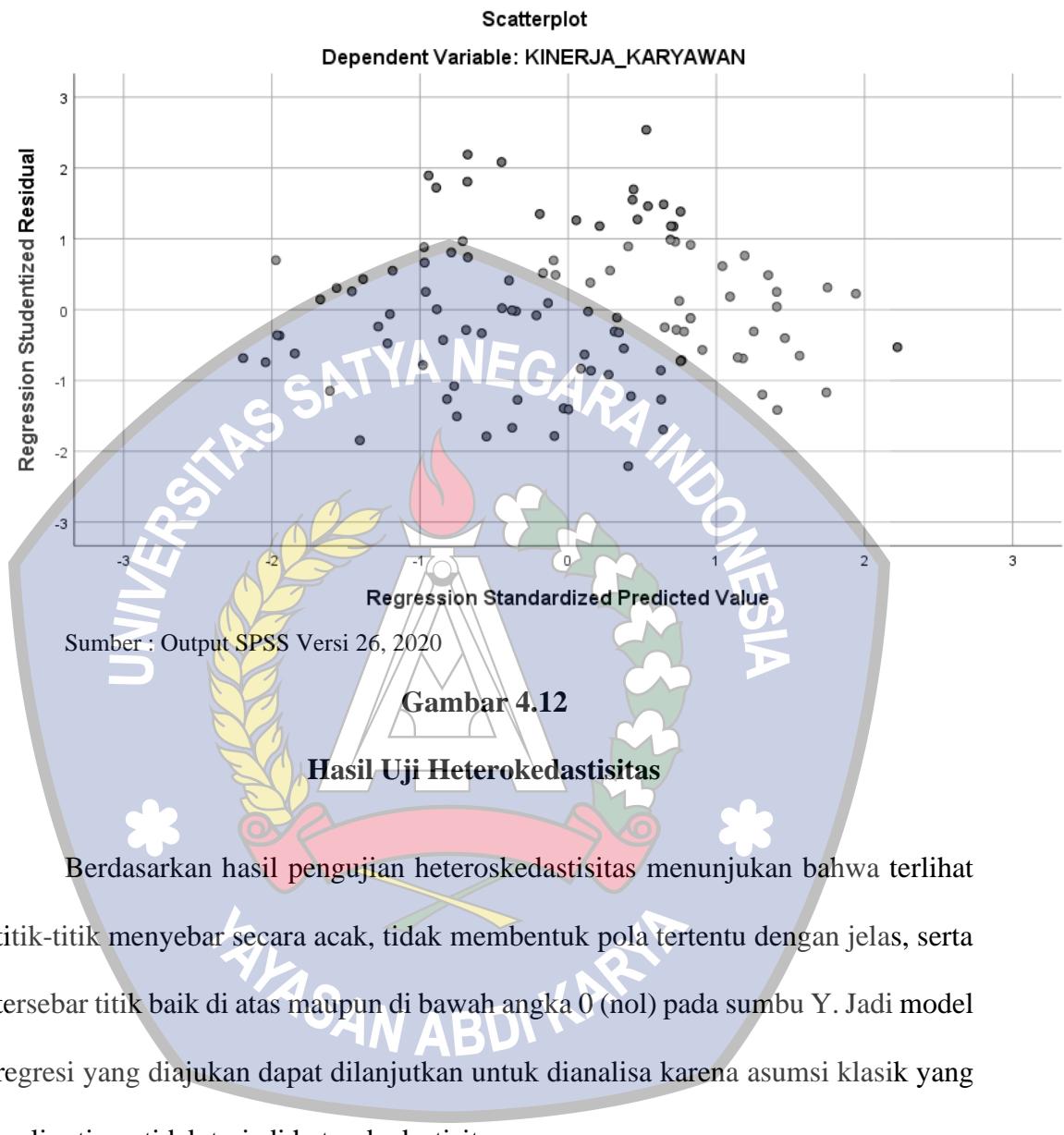
Model	Coefficients <sup>a</sup>			Collinearity Statistics			
	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	39,736	9,602		4,138	,000		
KEPEMIMPINAN_TRAN SFORMATIONAL	,364	,091	,380	4,024	,000	,479	,367
KOMPETENSI	,413	,104	,366	3,977	,000	,955	1,047
KEPUASAN_KERJA	,448	,058	,378	3,838	,004	,926	1,080

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

Sumber : Output SPSS Versi 26, 2020

Pada Tabel 4.4 hasil uji multikolonieritas di atas, terlihat tidak terdapat variabel yang memiliki nilai VIF lebih besar dari 10 dan tidak terdapat nilai toleransi yang lebih kecil 10% atau bernilai lebih kecil dari 0,1. Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas.

### 3. Uji Heterokedastisitas



#### 4. Uji Autokorelasi

**Tabel 4.5**

#### Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary <sup>b</sup>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,400 <sup>a</sup>	,160	,136	4,88737	1,679	

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN\_KERJA, KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMATIONAL  
b. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

Sumber : Output SPSS Versi 26, 2020

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas menunjukkan nilai Durbin-Waston (DW) sebesar 1,679 nilai ini dibandingkan dengan nilai signifikansi 0,05 dengan  $n = 108$  dan jumlah variabel independen  $k = 3$ , maka didapatkan nilai batas bawah Durbin-Waston dan batas atas Durbin-Waston sebagai berikut :

$$dL = 1,6237$$

$$dU = 1,7411$$

Syarat uji autokorelasi yaitu Bila  $dL < dW < dU$ , berarti tidak dapat di ambil kesimpulan apa – apa. Pada hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa  $1,6237 < 1,679 < 1,7411$  yang artinya tidak ada autokorelasi atau tidak terdapat autokorelasi positif maupun negatif pada penelitian ini. Dengan demikian asumsi-asumsi normalitas, multikolinearitas, heterokedasitas dan autokorelasi dalam regresi dapat dipenuhi dalam model ini.

## E. Uji Signifikansi dan Linieritas Regressi

Uji Signifikansi dan Linieritas Regressi dilakukan untuk dipakai dalam analisis jalur pada model structural yang dibangun dalam penelitian ini.

### 1. Uji Signifikansi dan Linieritas Regressi Kepemimpinan Transformational (X<sub>1</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana Kepemimpinan Transformational (X<sub>1</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta seperti pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.6.**

**Koefisien Regressi Kepemimpinan Transformational (X<sub>1</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	62.815	5.060		12.415	.000
X1	.783	.107	.105	12.666	.000

a. Dependent Variable: Z

Dari Tabel diatas diperoleh, konstanta a sebesar 62.815 dan koefisien regressi sebesar 0,783 dengan nilai,  $t_{hitung}$  sebesar 12,666 dengan signifikansi  $0,00 < 0,05$ .

Dari nilai konstanta-konstanta tersebut, maka dapat dibuat model regresi pengaruh

Kepemimpinan Transformational ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan persamaan  $Z = 62.815 + 0,783X_1$ .

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANAVA) seperti pada Tabel di bawah ini.

**Tabel 4.7.**  
**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepemimpinan Tranformasional ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Z)ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	145.226	1	145.226	160.422	.000 <sup>b</sup>
Residual	13097.574	178	73.582		
Total	13242.800	179			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X1

Dari Tabel di atas diketahui bahwa diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 160,422, sedangkan  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05 adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,01 adalah 6,943. Dengan demikian nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Kepemimpinan Transformational ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah *sangat signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

## 2. Uji Signifikansi dan Linieritas Regressi Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.8.

Koefisien Regressi Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	78.487	10.068		7.796	.000
X2	.167	.113	-.064	10.066	.029

a. Dependent Variable: Z

Dari Tabel diatas diperoleh konstanta a sebesar 78,487 dan koefisien regresi b sebesar 0,167 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 10,066 dengan signifikansi  $0,029 < 0,05$ . Dari nilai konstanta-konstanta tersebut, maka dapat dibuat model regresi dengan pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dengan persamaan  $Z=78,487 + 0,167X_2$ .

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANAVA) seperti pada Tabel di bawah ini.

**Tabel 4.9.**  
**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regressi Kompetensi**  
**terhadap Kepuasan Kerja**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	54.537	1	54.537	11.137
	Residual	13188.263	178	74.091	
	Total	13242.800	179		

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2

Dari Tabel di atas diketahui bahwa diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 11.137, sedangkan  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05 adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,01 adalah 6,943. Dengan demikian nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regressi Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja *signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar 0,029 lebih kecil dari 0,05.

### 3. Uji Signifikansi dan Linieritas Regressi Kepemimpinan Transformational (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Karayawan dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta seperti pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.10.**  
**Koefisien Regressi Kepemimpinan Transformational (X<sub>1</sub>)**  
**terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	122.069	10.178		11.994	.000
X1	.302	.216	.075	15.724	.000

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel di atas a sebesar 122,069 dan koefisien regresi b sebesar 0,302.

Dari nilai konstanta-konstanta tersebut, maka dapat dibuat model regresi dengan pengaruh Kepemimpinan Transformational (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan persamaan  $Y = 122,069 + 0,302 X_1$ .

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANAVA) seperti pada Tabel di bawah ini.

**Tabel 4.11.**  
**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regressi**  
**Kepemimpinan Transformational (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karayawan (Y)**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	300.448	1	300.448	32.747	.000 <sup>b</sup>
Residual	52991.529	178	297.705		
Total	53291.978	179			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

Dari Tabel di atas diketahui bahwa diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 32,747, sedangkan  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05 adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,01 adalah 6,943. Dengan demikian nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  baik pada  $\alpha = 0,05$  maupun pada  $\alpha = 0,01$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan adalah *signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

#### 4. Uji Signifikansi dan Linieritas Regressi Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.12

##### Koefisien Regressi Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
		Beta			
1 (Constant)	132.130	20.238		6.529	.000
X2	.430	.226	.365	15.668	.000

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel di atas a sebesar 132,130 dan koefisien regresi b sebesar 0,43 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dari nilai konstanta-konstanta tersebut maka dapat dibuat model regresi dengan pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan persamaan,  **$Y= 132,130 +0.430 X_2$** .

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANAVA) seperti pada tabel di bawah .

**Tabel 4.13**  
**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regressi**  
**Kompetensi(X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.005	1	.005	32,124	.000 <sup>b</sup>
Residual	53291,973	178	299,393		
Total	53291,978	179			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

Dari tabel di atas diketahui bahwa diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 32,124, sedangkan  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05 adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,01 adalah 6,943. Dengan demikian nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  baik pada  $\alpha = 0,05$  maupun pada  $\alpha = 0,01$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan adalah *signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

## 5. Uji Signifikansi dan Linieritas Regressi Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22*

dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta seperti pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.14**  
**Koefisien Regressi Kepuasan Kerja (Z) terhadap**  
**Kinerja Karyawan (Y)**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	131.351	10.584		12.575	.000
Z	.177	.150	.336	.082	.012

a. Dependent Variable: Y

Dari Tabel diatas diperoleh konstanta sebesar 131.351 dan koefisien regresi b sebesar 0.177, dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 12.575 dengan signifikansi  $0.012 < 0.05$ . Dari nilai konstanta-konstanta tersebut maka dapat dibuat model regresi dengan pengaruh Kepuasan Kerjater hadap Kinerja Karyawan dengan persamaan,  $Y=131.351 + 0.177 Z$ .

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANAVA) seperti pada Tabel di bawah ini.

**Tabel 4.15**  
**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regressi**  
**Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.008	1	2.008	16.631	.012 <sup>b</sup>
Residual	53289.970	178	299.382		
Total	53291.978	179			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z

Dari Tabel di atas diketahui bahwa diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 16.631, sedangkan  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan  $\alpha$  0,05 adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan  $\alpha$  0,01 adalah 6,943 Dengan demikian nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  tetapi nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah *signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar  $0,012 < 0,05$ .

#### **F. Uji Hipotesis dengan Analisis Jalur**

Analisis jalur digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (*variabel intervening*) dalam memediasi variabel eksogen terhadap variabel endogen.

##### **1. Analisi Korelasi**

Di dalam melakukan perhitungan analisis jalur, salah satu persyaratan yang harus dilakukan adalah adanya korelasi variabel Eksogen dengan variable Intervening, variabel Eksogen dengan variable Endogen, dan Variabel Intervening dengan Variabel Endogen.Untuk memenuhi persyaratan tersebut berikut ini

disajikan rangkuman koefisien korelasi sederhana antar variabel penelitian di atas, seperti yang tertera pada table di bawah ini.

**Tabel 4.16**  
**Koefisien Korelasi sederhana antar variabel Penelitian**

**Correlations**

		X1	X2	Y	Z
X1	Pearson Correlation	1	.573*	.715	.105
	Sig. (2-tailed)		.014	.032	.016
	N	180	180	180	180
X2	Pearson Correlation	.573*	1	.706	.504
	Sig. (2-tailed)	.014		.997	.039
	N	180	180	180	180
Y	Pearson Correlation	.715	.796	1	.575
	Sig. (2-tailed)	.032	.997		.035
	N	180	180	180	180
Z	Pearson Correlation	.840	.504	.575	1
	Sig. (2-tailed)	.016	.039	.035	
	N	180	180	180	180

Dari hasil tabel di atas dapat diketahui bahwa semua korelasi pada masing-masing pasangan data adalah *signifikan*, sehingga layak untuk dilakukan pengujian hipotesis dengan analisis jalur.

Dalam uji hipótesis dengan análisis jalur ini peneliti membagi menjadi dua struktur/model untuk penelitian, dengan penjelasan sebagai berikut:

## 2. Substruktural 1

Model yang dibangun pada Substruktural 1 adalah jalur Kepemimpinan Transformational ( $X_1$ ) ke Kepuasan Kerja (Z), Kompetensi ( $X_2$ ) ke Kepuasan Kerja (Z).

### a. Nilai Error (e1)

**Tabel 4.17**  
**Koefisien R Square Substruktural 1**

	Model Summary <sup>c</sup>	
	1	2
R	,272 <sup>a</sup>	,226 <sup>b</sup>
R Square	,074	,051
Adjusted R Square	,056	,042
Std. Error of the Estimate	8,27221	8,33453
Change Statistics	R Square Change	
	,074	-,023
	F Change	
	4,198	2,603
	df1	2
	df2	1
	Sig. F Change	
	,105	,105
		,018
		,110

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI,  
KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMATIONAL

b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMATIONAL

c. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

Sumber : Output SPSS Versi 26, 2020

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,051 yang berarti bahwa 5,1% variabilitas variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformational dan kompetensi. Sehingga diperoleh  $e$  (error) model 1

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

$$e1 = \sqrt{1 - 0,051}$$

$$e1 = \sqrt{0,949}$$

$$e1 = 0,974$$

**Tabel 4.18****Uji Simultan Substruktural 2****ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	574,561	2	287,280	4,198	,018 <sup>b</sup>
	Residual	7185,097	105	68,429		
	Total	7759,657	107			
2	Regression	396,434	1	396,434	5,707	,019 <sup>c</sup>
	Residual	7363,224	106	69,464		
	Total	7759,657	107			

a. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMATIONAL

c. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMATIONAL

Sumber : Output SPSS Versi 26, 2020

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas, diperoleh nilai  $F_{hitung} = 5,707$ ;  $db1=106$ ;  $db2=107$ ,  $p-value = 0,019 < 0,05$ , Dengan demikian variabel kepemimpinan transformational dan kompetensi berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja.

**Tabel 4.19****Uji Partial Struktural 1****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients			Correlations		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	71,918	14,659		4,906	,000			
	KEPEMIMPINAN_TR	,159	,074	,204	2,147	,034	,226	,205	,202
	ANSFORMATIONAL								
2	KOMPETENSI	,280	,174	,153	1,613	,110	,183	,156	,152
	(Constant)	90,572	9,079		9,976	,000			
	KEPEMIMPINAN_TR	,177	,074	,226	2,389	,019	,226	,226	,226
	ANSFORMATIONAL								

a. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

Sumber : Output SPSS Versi 26, 2020

Dengan menggunakan metode Backward, diperoleh dua hasil model pengolahan data, yaitu model 1 dan model 2. Dari tabel *Standardized Coefficients* diperoleh berturut-turut:

**1) Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (Z), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{01} : \beta_{z1} \leq 0$$

$$H_{a1} : \beta_{z1} > 0$$

Dari table di atas diperoleh koefisien jalur atau koefisien Beta Kepemimpinan Transformasional ke Kepuasan Kerja ( $\beta_{z1}$ ) sebesar 0,204,  $t_{hitung} 2,147 > t_{tabel} 1,988$ , dan  $p\text{-value } 0,034/2 = 0,017 < 0,05$ , maka dapat ditarik kesimpulan  $H_01$  Ditolak dan  $H_{a1}$  Diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformational ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

**2) Kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

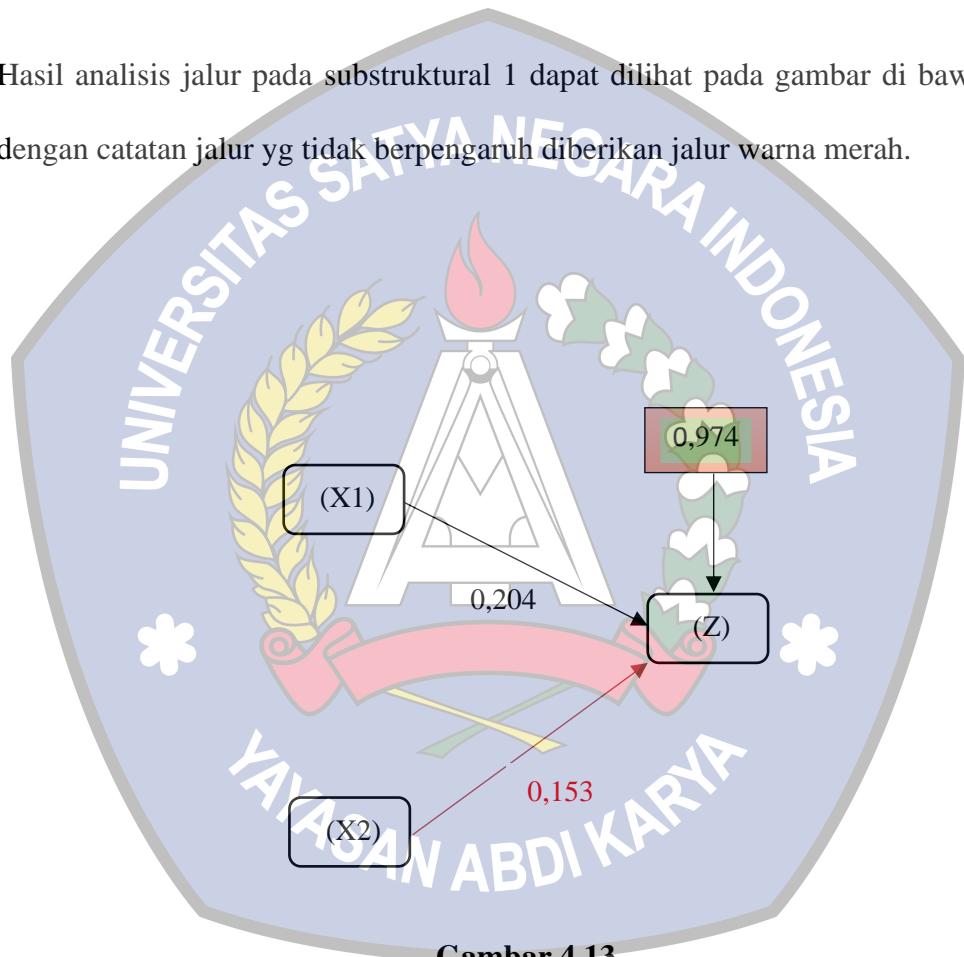
Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (Z), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{01} : \beta_{z2} \leq 0$$

$$H_{a1} : \beta_{z2} > 0$$

Dari table di atas diperoleh koefisien jalur atau koefisien Beta Kompetensi ke Kepuasan Kerja ( $p_{z2}$ ) sebesar 0,153,  $t_{hitung}$  1,613  $<$   $t_{tabel}$  1,988, dan  $p$ -value 0,110/2 = 0,055  $>$  0,05, maka dapat ditarik kesimpulan  $H_0$  Diterima dan  $H_a$  Ditolak, artinya Tidak Terdapat Pengaruh langsung positif dan signifikan antara Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ), maka harus dilakukan proses *Trimming*.

Hasil analisis jalur pada substruktural 1 dapat dilihat pada gambar di bawah ini, dengan catatan jalur yg tidak berpengaruh diberikan jalur warna merah.



Gambar 4.13

#### Hasil Analisis Jalur Substruktural 1 Sebelum Trimming

Dari analisis ini terlihat bahwa ternyata koefisien jalur  $P_{z2}$  tidak berpengaruh signifikan, maka model perlu diperbaiki dengan cara mengeluarkan  $X_2$  dari model dengan cara *trimming*.

Tabel 4.20

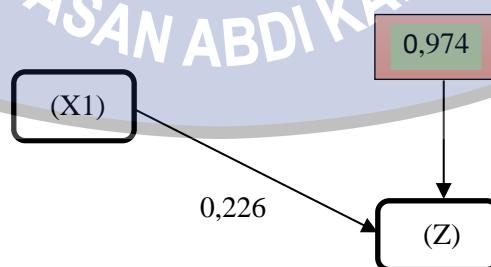
### Uji Partial Setelah *Trimming*

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	90,572	9,079			9,976	,000
KEPEMIMPINAN_TRANSFORMATIONAL	,177	,074	,226	2,389	,019	

- a. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA  
 Sumber : Output SPSS Versi 26, 2020

Setelah melakukan Trimming seperti pada table di atas maka terjadi perubahan, yaitu koefisien jalur atau koefisien Beta Kepemimpinan Transformasional ke Kepuasan Kerja ( $p_{z1}$ ) sebesar 0,226,  $t_{hitung} 2,389 > t_{tabel} 1,988$ , dan  $p\text{-value } 0,019/2 = 0,009 < 0,05$ , maka dapat ditarik kesimpulan  $H_0$ 1 Ditolak dan  $H_1$  Diterima, artinya Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformational ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ). Dari hasil Trimming ini dapat dilihat perubahan yang terjadi, yaitu koefisien jalur  $p_{z1}$  berubah dari 0,204 menjadi 0,226, dan  $p\text{-value}$  berubah dari 0,017 menjadi 0,009, perubahan hasil *trimming* ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4.14**

#### Hasil Analisis Jalur Substruktural 1 Sesudah Trimming

#### d. Substruktural 2

**Tabel 4.21**  
**Koefisien R Square Substruktur 2**  
**Model Summary<sup>d</sup>**

	Model		
	1	2	3
R	,400 <sup>a</sup>	,397 <sup>b</sup>	,387 <sup>c</sup>
R Square	,160	,158	,150
Adjusted R Square	,136	,142	,142
Std. Error of the Estimate	4,88737	4,87131	4,87023
Change Statistics			
R Square Change	,160	-,003	-,008
F Change	6,617	,311	,953
df1	3	1	1
df2	104	104	105
Sig. F Change	,000	,578	,331

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN\_KERJA, KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMATIONAL

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN\_KERJA, KOMPETENSI

c. Predictors: (Constant), KOMPETENSI

d. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

Sumber : Output SPSS Versi 26, 2020

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk model 1 sebesar 0,160; model 2 ( $R^2$ ) sebesar 0,158, dan model 3 ( $R^2$ ) sebesar 0,150, sehingga diperoleh  $e2$  (error):

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

$$e2 = \sqrt{1 - 0,150}$$

$$e2 = \sqrt{0,85}$$

$$e2 = 0,920$$

**Tabel 4.22**

## Uji Simultan Substruktural 2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	474,142	3	158,047	6,617	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2484,182	104	23,886		
	Total	2958,324	107			
2	Regression	466,709	2	233,355	9,834	,000 <sup>c</sup>
	Residual	2491,615	105	23,730		
	Total	2958,324	107			
3	Regression	444,096	1	444,096	18,723	,000 <sup>d</sup>
	Residual	2514,228	106	23,719		
	Total	2958,324	107			

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN\_KERJA, KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMATIONAL

c. Predictors: (Constant), KEPUASAN\_KERJA, KOMPETENSI

d. Predictors: (Constant), KOMPETENSI

Sumber : Output SPSS Versi 26, 2020

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas, diperoleh nilai  $F_{hitung} = 6,617$ ,  $db1=3$ ;  $db2=104$ ,  $p-value = 0,000 < 0,05$ . Dengan demikian secara simultan terdapat pengaruh variabel Kepemimpinan Transformational, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 4.23**

## Uji Partial Substruktural 2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error				Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	39,736	9,602		4,138	,000			
KEPEMIMPINAN_TR	,364	,091	,380	4,024	,000	,479	,867	,364
ANSFORMATIONAL								
KOMPETENSI	,413	,104	,366	3,977	,000	,955	1,047	,413
KEPUASAN_KERJA	,348	,058	,378	3,838	,004	,926	1,080	,448

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

Sumber : Output SPSS Versi 26, 2020

Dari table di atas dapat diperoleh beberapa keputusan tentang hasil analisis jalur secara berturut-turut:

- 1) **Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{03} : \beta_{Y1} \leq 0$$

$$H_{a3} : \beta_{Y1} > 0$$

Dari table di atas diperoleh koefisien jalur atau koefisien Beta Kepemimpinan Transformasional ke Kinerja Karyawan ( $\beta_{Y1}$ ) sebesar 0,380,  $t_{hitung} 4,024 > t_{tabel} 1,988$ , dan  $p_{-value} 0,000/2 = 0,000 < 0,05$ , maka dapat ditarik kesimpulan  $H_03$  Ditolak dan  $H_{a3}$  Diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Kepemimpinan Transformational (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

## 2) Kompetensi (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Kompetensi (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{03} : \beta_{Y2} \leq 0$$

$$H_{a3} : \beta_{Y2} > 0$$

Dari table di atas diperoleh koefisien jalur atau koefisien Beta Kompetensi ke Kinerja Karyawan (p<sub>Y2</sub>) sebesar 0,366,  $t_{hitung} 3,977 > t_{tabel} 1,988$ , dan  $p\text{-value } 0,000/2 = 0,000 < 0,05$ , maka dapat ditarik kesimpulan H<sub>04</sub> Ditolak dan H<sub>a4</sub> Diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Kompetensi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

## 3) Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

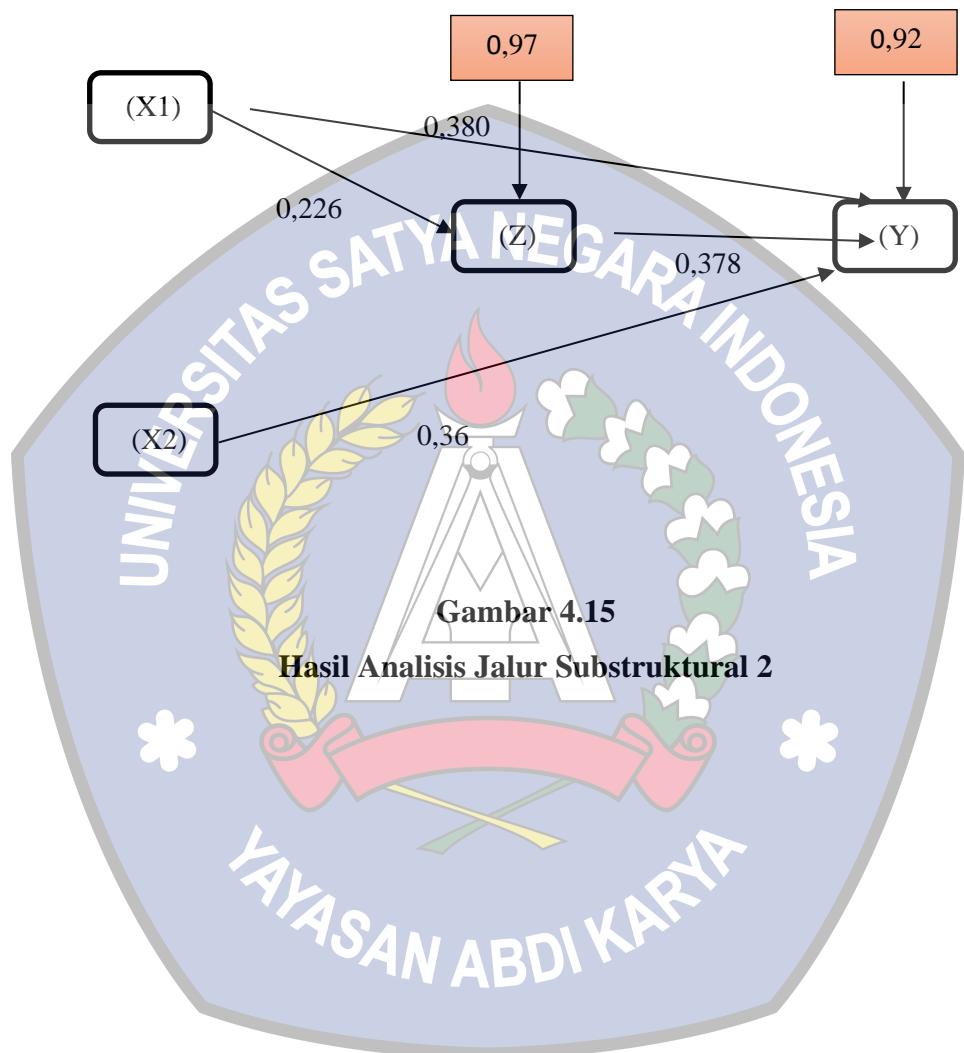
Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{03} : \beta_{YZ} \leq 0$$

$$H_{a3} : \beta_{YZ} > 0$$

Dari table di atas diperoleh koefisien jalur atau koefisien Beta Kepuasan Kerja ke Kinerja Karyawan (p<sub>YZ</sub>) sebesar 0,378,  $t_{hitung} 3,838 > t_{tabel} 1,988$ , dan  $p\text{-value } 0,004/2 = 0,002 < 0,05$ , maka dapat ditarik kesimpulan H<sub>05</sub> Ditolak dan H<sub>a5</sub> Diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil pengujian di atas kemudian dapat digambarkan hasil analisis jalur Substruktural 2 seperti gambar di bawah ini.



**Tabel 4.24**  
**Rangkuman Pengujian Koefisien jalur**

Jalur			$t_{tabel}$

	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	p-value	$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$P_{z1}$	0,204	2,147	0,034	1,988	2,634
$P_{z2}$	0,153	1,613	0,110	1,988	2,634
$P_{y1}$	0,380	4,024	0,000	1,988	2,634
$P_{y2}$	0,366	3,977	0,000	1,988	2,634
$P_{yz}$	0,378	3,838	0,004	1,988	2,634

#### 4.6. Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan memiliki *variable intervening* (mediator) Kepuasan Kerja, menyebabkan adanya hubungan langsung dan hubungan tidak langsung terhadap Kinerja karyawan. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan dengan memakai program *Software SPSS for Windows versi 22*, diperoleh pengaruh antar variable sebagai berikut.

##### 1) Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )

Pengaruh langsung antara Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Karyawan, menghasilkan besar hubungan sebesar ( $R$ ) = 0,387 dengan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) = 15%.

##### 2) Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformational ( $X_1$ ) dengan Kinerja Pegawai ( $Y$ )

Pengaruh Tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan, diperoleh dengan analisis jalur antara Kepemimpinan Transformasional ke Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja ke Kinerja Karyawan

Jalur Kepemimpinan Transformasional ke Kepuasan Kerja menghasilkan besar hubungan sebesar 0,204 dengan koefisien Determinasi  $R^2 = 64,20\%$ , sementara Jalur Kepuasan Kerja ke Kinerja Karyawan, menghasilkan besar pengaruh sebesar 0,378 dengan Koefisien Determinasi  $R^2 = 33,06\%$ . Dengan demikian Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional ke Kinerja Karyawan sebesar  $(0,204) \times (0,378) = 0,077$ .

### 3) Pengaruh Langsung antara Kompetensi X2) dengan Kinerja

Pengaruh langsung antara Kompetensi dengan Kinerja Karyawan, menghasilkan besar hubungan sebesar  $(R^2) = 0,397$  dengan koefisien Determinasi  $(R^2) = 15,8\%$ .

### 4) Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengaruh Tidak langsung antara Kompetensi dengan Kinerja Karyawan, diperoleh dengan analisis jalur antara Kompetensi ke Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja ke Kinerja Karyawan.

Jalur Kompetensi ke Kepuasan Kerja menghasilkan pengaruh sebesar 0,153 dengan Koefisien Determinasi  $R^2 = 25,40\%$ , sementara Jalur Kepuasan Kerja ke Kinerja Karyawan menghasilkan besar pengaruh sebesar 0,378.

Dengan demikian pengaruh tidak langsung Kompetensi ke Kinerja Karyawan sebesar  $(0,153) \times (0,378) = 0,0578$ .

#### 4.7. Pengaruh Langsung, Tak Langsung, dan Pengaruh Total

##### 1. Pengaruh Langsung

- Pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ )  
 $(X_1 \Rightarrow Z)$  atau  $(P_{Z1}) = 0,204$
- Pengaruh Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ )  
 $(X_2 \Rightarrow Z)$  atau  $(P_{Z2}) = 0,153$
- Pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )  
 $(X_1 \Rightarrow Y)$  atau  $(P_{Y1}) = 0,380$
- Pengaruh Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )  
 $(X_2 \Rightarrow Y)$  atau  $(P_{Y2}) = 0,366$
- Pengaruh Kepuasan Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )  
 $(Z \Rightarrow Y)$  atau  $(P_{Y3}) = 0,378$

##### 2. Pengaruh Tidak Langsung

- Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) melalui  $Z$ ,  $(X_1 \Rightarrow Y)$  adalah hasil kali koefisien jalur  $(P_{Z1}) \times (P_{Y3}) = (0,204) \times (0,378) = 0,077$
- Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) melalui  $Z$ ,  $(X_2 \Rightarrow Y)$  adalah hasil kali koefisien jalur  $(P_{Z2}) \times (P_{Y3}) = (0,115) \times (0,378) = 0,043$ .

### 3. Pengaruh Total

- a. Pengaruh total variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) =  $(P_{Y1}) + (P_{Z1}) (P_{YZ}) = 0,380 + (0,115 \times 0,324) \Rightarrow 0,380 + 0,077 = 0,457$ .

- b. Pengaruh total variabel  $X_2$  terhadap  $Y = (P_{Y2}) + (P_{Z2}) (P_{YZ}) = 0,366 + (0,115 \times 0,378) \Rightarrow 0,366 + 0,043 = 0,409$ .

Untuk lebih memperjelas perhitungan di atas dapat dibuat table Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh total sebagai berikut.

**Tabel 4.25**  
**Rekapitulasi Pengaruh Antar Variabel**

No	Pengaruh Antar Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Pengaruh Total
1.	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ): ( $P_{Z1}$ )	0.204	-	0.204
2.	Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ): ( $P_{Z2}$ )	0.153	-	0.153
3	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ): ( $P_{Y1}$ )	0.380	0,077	0,457
4	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ): ( $P_{Y2}$ )	0.366	0,043	0,409
5	Kepuasan Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ): ( $P_{YZ}$ )	0.378	-	0.378

### 4. Pemilihan Jaur

Dari table di atas dapat disimpulkan bahwa jalur yang dipilih adalah jalur dengan pengaruh total yang paling besar, yaitu **Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)terhadap Kinerja Karyawan (Y)**.

## 5. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

**Tabel 4.26**  
**Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis**

No	Hipotesis Penelitian	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1.	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z): (P <sub>Z1</sub> )	$H_{o1} : \beta_{Z1} < 0$ $H_{a1} : \beta_{Z1} > 0$	$H_{o1}$ : Ditolak $H_{a1}$ : Diterima	Berpengaruh Langsung positif dan signifikan
2.	Kompetensi (X <sub>2</sub> ) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z): (P <sub>Z2</sub> )	$H_{o2} : \beta_{Z1} < 0$ $H_{a2} : \beta_{Z1} > 0$	$H_{o2}$ : Diterima $H_{a2}$ : Ditolak	Tidak Berpengaruh Langsung positif dan tidak signifikan
3	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y): (P <sub>Y1</sub> )	$H_{o3} : \beta_{Y1} < 0$ $H_{a3} : \beta_{Y1} > 0$	$H_{o3}$ : Ditolak $H_{a3}$ : Diterima	Berpengaruh Langsung positif dan signifikan
4.	Kompetensi (X <sub>2</sub> ) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y)	$H_{o4} : \beta_{Y2} < 0$ $H_{a4} : \beta_{Y2} > 0$	$H_{o4}$ : Ditolak $H_{a4}$ : Diterima	Berpengaruh Langsung positif dan signifikan
5.	Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan(Y): (P <sub>YZ</sub> )	$H_{o5} : \beta_{Y2} < 0$ $H_{a5} : \beta_{Y2} > 0$	$H_{o5}$ : Ditolak $H_{a5}$ : Diterima	Berpengaruh Langsung positif dan signifikan

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan statistik dan pengujian hipotesis serta pembahasan diperoleh temuan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, berarti dengan meningkatkan Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan Salim Agrochemicals Group.
2. Kompetensi tidak berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja, berarti dengan perlu melakukan perbaikan atau peningkatan Kompetensi karyawan Salim Agrochemicals Group sehingga pada waktu yang akan datang akan dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, berarti dengan meningkatkan Kepemimpinan Transformasional akan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan Salim Agrochemicals Group.
4. Kompetensi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, berarti dengan meningkatkan Kompetensi akan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan Salim Agrochemicals Group.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, berarti dengan meningkatkan Kepuasan Kerja akan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan Salim Agrochemicals Group.
6. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, berarti dengan meningkatkan Kepemimpinan Transformasional akan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja dan kemudian Kepuasan Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan Salim Agrochemicals Group.

7. Kompetensi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, berarti dengan meningkatkan Kompetensi akan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja dan kemudian Kepuasan Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan Salim Agrochemicals Group.

## B. Saran

1. Pimpinan Salim Agrochemicals Gorup perlu meningkatkan kemampuannya khususnya dalam hal Kepemimpinan Transformational, yaitu pemimpin mampu menunjukkan arah perubahan di dalam perusahaan, pemimpin juga mampu meningkatkan inspiratif dan pemimpin juga mampu menciptakan hal-hal yang inovatif, sehingga Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Salim Agrochemicals Gorup akan semakin meningkatkan.
2. Pimpinan Salim Agrochemicals Gorup sebaiknya memberikan perhatian khusus terhadap Kompetensi karena kompetensi karyawan ternyata tidak mempengaruhi kepuasan kerja mereka, maka sebaiknya dilakukan berbagai program yang dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, sehingga pada waktu yang akan datang kompetensi akan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Salim Agrochemicals Gorup akan semakin meningkatkan.
3. Pimpinan Salim Agrochemicals Gorup masih perlu dilakukan peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan yang selama ini sudah baik, yaitu dengan lebih memperhatikan lagi berbagai unsur yang berhubungan erat dengan kepuasan kerja tersebut, antara lain pekerjaan karyawan itu sendiri, pelaksanaan promosi jabatan, peningkatan motivasi kerja, peningkatan kualitas lingkungan kerja, peningkatan pengawasan, peningkatan komunikasi dan sebagainya, sehingga pada suatu saat nanti kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat dan sekaligus meningkatkan Kinerja Karyawan Salim Agrochemicals Group.
4. Bagi para peneliti lain agar mempertimbangkan keterlibatan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja, seperti kepemimpinan, pengembangan karier,

etos kerja, iklim organisasi, kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi. Upaya ini dilakukan agar diperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karaywan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*, Edisi 9, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Dessler Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14*, Salemba Empat, Jakarta.
- Eko, Widodo, Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2013. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Haryono, Siswoyo 2017, *Statistika Analisis Jalur dengan Amos Lisrel dan Pls*. Jakarta: Pustaka Indonesia
- Hasibuan, Malayu. 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara
- H. Swatno dan Donni Juni Priansa, 2011, *Manajemen SDM dalam Organisasi Politik dan Bisnis* (Bandung, Alfabeta,
- Jason A. Colquitt, Jeffrey A. LePine & Michael j. Wesson, *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: Mc. Graw Hill, 2015.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mondy, R. Wayne. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Priyatno, Duwi. 2014. *SPSS 22 Pengolah Data Terpraktis*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- R. Wayne, Mondy, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: edisi sepuluh*. Erlangga, Jakarta
- Rivai, Veithzal, dkk. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, RajaGrafindo, Jakarta.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2014. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta.

- S. Schuler, Randall. dan Susan E. Jackson, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sianipar, J.P., 1999, *Perencanaan Peningkatan Kinerja, Bahan Diklat Spama*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara (LAN).
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Veithzal, Rivai. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Rivai, Veithzal, dkk. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, RajaGrafindo, Jakarta.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Penerbit: Rajagrafindo Persada.
- BASORI, Miftahul Ainun Naim; PRAHYAWAN, Wawan; KAMSIN, Daenulhay. "Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudera)". *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 2017, 1.2.
- LAYAMAN, Layaman; NIDAK, Sofwatun. "ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK BJB SYARI'AH CABANG CIREBON". *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syari'ah*, 2016, 8.2.
- HERLINA, "PENGARUH PRESTASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. RETAIL BANDUNG", *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 1 No. 2 Juli 2017 Halaman 1-10
- SEPTIANA, Uri, et al. "Pengaruh Program Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja yang Berfokus pada Bagian Damkar)". 2019.
- PRASTYO, Tri Hantoro Wasis, et al. "PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL

- MEDIASI KARYAWAN PT HANIL INDONESIA BOYOLALI*”. 2018. PhD Thesis. IAIN Surakarta.
- BABA, Ali. “*Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros*”. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 2018, 18.4: 524-540.
- SUSILOWATI, Nurma. “*ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PT BANK SYARIAH MANDIRI KCP KARTASURA*”. 2019. PhD Thesis. IAIN SALATIGA.
- ROBERT, Samuel:Tina Melinda. “*PENGARUH MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN*”, Media Mahardhika Vol. 16 No. 3 Mei 2018.
- THEODORA,Yatipai: John Montolalu: Sonny Gerson Kaparang, “*Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Studi Pada PT Pos Indonesia Tipe C Manado*”, *Jurnal Administrasi Bisnis* 2015.
- PRIBADI, Jessica Avelina. “*Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Surabaya 2*”. *Agora*, 2014, 2.1: 459-466.
- RAHMIATI, Rahmiati. “*Pengaruh Kompetensi dan Pengalaman Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Finansia Multi Finance di Kota Makassar*”. 2018. PhD Thesis. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- THEODORA, Olivia. “*Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang*”. *Agora*, 2015, 3.2: 187-195.

### LAMPIRAN 1. : DATA BAKU JAWABAN RESPONDEN

RESPONDE	KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL (X1)	KOMPETENSI (X2)	KEPUASAN KERJA (Z)	KINERJA KARYAWAN (Y)
1	26	49	77	64
2	26	46	79	66
3	23	47	73	62
4	27	49	78	64
5	26	48	77	62
6	26	47	75	61
7	28	53	83	68
8	24	46	75	61
9	30	53	84	70
10	23	42	68	57
11	23	42	68	55
12	25	46	78	63
13	29	54	87	70
14	27	49	80	65
15	30	54	91	71
16	27	51	81	67
17	21	42	67	56
18	27	48	78	64
19	22	45	69	56
20	29	54	86	71
21	25	49	76	62
22	23	44	69	57
23	23	43	69	59
24	29	51	81	69
25	24	45	73	60

26	25	47	78	64
27	26	48	79	64
28	23	43	67	55
29	30	53	83	68
30	25	47	71	59
31	22	46	72	58
32	27	49	80	63
33	23	47	77	61
34	29	50	81	66
35	23	45	72	57
36	24	45	69	55
37	27	51	81	65
38	24	48	77	63
39	28	52	79	66
40	25	48	76	62
41	26	47	79	62
42	28	51	84	66
43	25	47	71	62
44	27	50	80	69
45	25	47	71	61
46	26	47	77	63
47	27	51	86	66
48	28	50	83	66
49	25	49	77	62
50	28	52	83	70
51	25	48	77	64
52	23	46	70	59
53	26	48	77	61
54	24	47	74	62

55	26	48	77	63
56	26	48	70	63
57	28	51	81	63
58	28	48	80	64
59	25	48	75	61
60	25	45	71	60
61	25	49	76	64
62	26	47	70	60
63	28	51	86	67
64	27	49	78	62
65	26	45	74	60
66	29	48	76	65
67	22	46	76	58
68	23	44	72	60
69	25	49	77	65
70	25	46	74	62
71	28	51	85	69
72	27	48	74	61
73	25	47	79	63
74	23	44	71	60
75	23	45	73	58
76	28	53	82	68
77	26	48	80	62
78	26	51	80	65
79	27	49	76	65
80	28	52	86	67
81	24	46	72	62
82	26	50	77	61
83	23	46	70	58

84	27	48	80	65
85	24	44	70	60
86	24	44	71	59
87	29	53	88	71
88	24	44	68	54
89	29	52	82	65
90	25	46	72	60
91	25	48	74	61
92	25	46	76	61
93	22	45	71	60
94	25	47	76	62
95	23	43	71	58
96	23	43	69	56
97	30	54	90	70
98	26	48	75	62
99	26	48	77	62
100	22	43	70	58
101	22	48	74	60
102	30	51	85	69
103	26	50	82	64
104	27	49	77	63
105	28	50	80	63
106	26	50	80	64
107	23	45	71	57
108	29	53	84	68

## LAMPIRAN 2: UJI NORMALITAS Q-Q PLOT

PLOT

```
/VARIABLES=KOMPENSASI LINGK_KERJA MOTIVASI_KERJA
KINERJA_KARYAWAN

/NOLOG

/NOSTANDARDIZE

/DIFF=1

/TYPE=Q-Q

/FRACTION=BLOM

/TIES=MEAN

/DIST=NORMAL.
```

Model Description	
Model Name	MOD_1
Series or Sequence	1 2 3 4
Transformation	KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL
Non-Seasonal Differencing	KOMPETENSI
Seasonal Differencing	KEPUASAN_KERJA
Length of Seasonal Period	KINERJA_KARYAWAN
Standardization	None
Distribution	1
Type	0
Location	No periodicity
Scale	Not applied
Fractional Rank Estimation Method	Normal
Rank Assigned to Ties	estimated
	estimated
	Blom's
	Mean rank of tied values

Applying the model specifications from MOD\_1

### Case Processing Summary

	KEPEMIMPINAN TRANSFORMATI ONAL	KOMPET ENSI	KEPUASAN_ KERJA	KINERJA_ KA RYAWAN
Series or Sequence Length	108	108	108	108
Number of Missing Values	0	0	0	0
User-Missing				
System-Missing	0	0	0	0

The cases are unweighted.



### LAMPIRAN 3: UJI NORMALITAS HISTOGRAM

Statistics

	KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL	KOMPETENSI	KEPUASAN_KE RJA	KINERJA_KAR YAWAN
N Valid	108	108	108	108
Missing	0	0	0	0

#### 1. KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 13,00	1	,5	,5	,5
14,00	4	2,1	2,1	2,7
15,00	3	1,6	1,6	4,3
16,00	6	3,2	3,2	7,5
17,00	7	3,7	3,7	11,2
18,00	10	5,3	5,3	16,6
19,00	12	6,4	6,4	23,0
20,00	16	8,6	8,6	31,6
21,00	20	10,7	10,7	42,2
22,00	21	11,2	11,2	53,5
23,00	21	11,2	11,2	64,7
24,00	17	9,1	9,1	73,8
25,00	13	7,0	7,0	80,7

26,00	11	5,9	5,9	86,6
27,00	10	5,3	5,3	92,0
28,00	7	3,7	3,7	95,7
29,00	4	2,1	2,1	97,9
30,00	2	1,1	1,1	98,9
31,00	1	,5	,5	99,5
32,00	1	,5	,5	100,0
Total	108	100,0	100,0	

## 2. KOMPETENSI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40,00	3	1,6	1,6
	41,00	5	2,7	4,3
	42,00	6	3,2	7,5
	43,00	10	5,3	12,8
	44,00	13	7,0	19,8
	45,00	14	7,5	27,3
	46,00	17	9,1	36,4
	47,00	20	10,7	47,1
	48,00	20	10,7	57,8
	49,00	19	10,2	67,9
	50,00	16	8,6	76,5

51,00	14	7,5	7,5	84,0
52,00	10	5,3	5,3	89,3
53,00	9	4,8	4,8	94,1
54,00	6	3,2	3,2	97,3
55,00	3	1,6	1,6	98,9
56,00	2	1,1	1,1	100,0
Total	108	100,0	100,0	

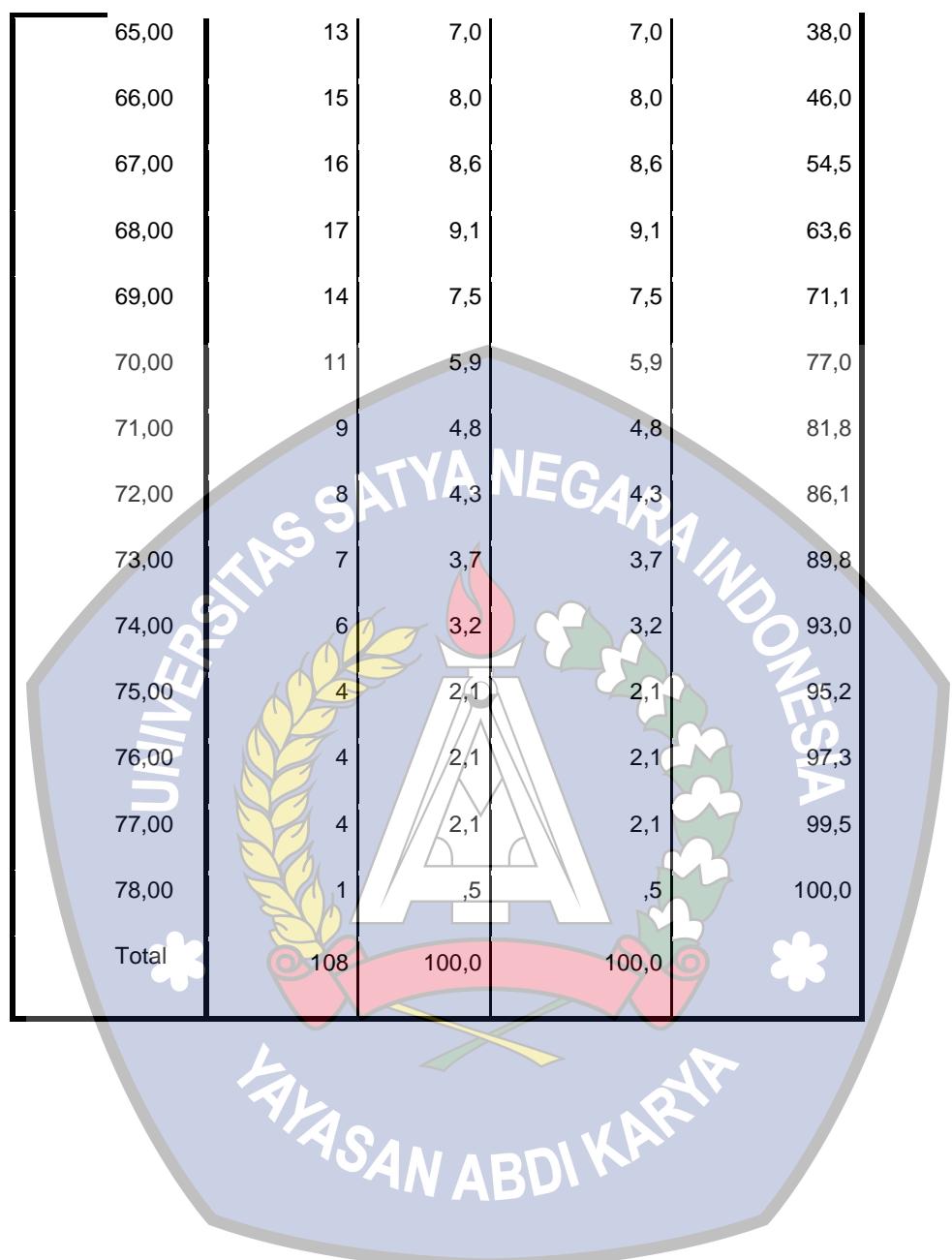
### 3. KEPUASAN\_KERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 64,00	2	1,1	1,1	1,1
65,00	4	2,1	2,1	3,2
66,00	5	2,7	2,7	5,9
67,00	6	3,2	3,2	9,1
68,00	6	3,2	3,2	12,3
69,00	6	3,2	3,2	15,5
70,00	8	4,3	4,3	19,8
71,00	9	4,8	4,8	24,6
72,00	11	5,9	5,9	30,5
73,00	13	7,0	7,0	37,4
74,00	13	7,0	7,0	44,4
75,00	14	7,5	7,5	51,9
76,00	13	7,0	7,0	58,8

77,00	13	7,0	7,0	65,8
78,00	12	6,4	6,4	72,2
79,00	10	5,3	5,3	77,5
80,00	9	4,8	4,8	82,4
81,00	9	4,8	4,8	87,2
82,00	7	3,7	3,7	90,9
83,00	5	2,7	2,7	93,6
84,00	5	2,7	2,7	96,3
85,00	4	2,1	2,1	98,4
86,00	3	1,6	1,6	100,0
Total	108	100,0	100,0	

#### 4. KINERJA\_KARYAWAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
56,00	1	,5	,5	,5
57,00	3	1,6	1,6	2,1
58,00	5	2,7	2,7	4,8
59,00	5	2,7	2,7	7,5
60,00	6	3,2	3,2	10,7
61,00	7	3,7	3,7	14,4
62,00	8	4,3	4,3	18,7
63,00	11	5,9	5,9	24,6
64,00	12	6,4	6,4	31,0



## LAMPIRAN 4: SURAT TUGAS DEKAN FE-USNI

