



**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI,
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA PT. SINAR SOSRO
KANTOR PENJUALAN KABUPATEN JEMBER**

*THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATION
COMMITMENT, AND MOTIVATION EMPLOYEE'S PERFORMANCE
THROUGH WORKING SATISFACTION OF PT. SINAR SOSRO MARKETING
DEPARTMENT JEMBER REGENCY*

SKRIPSI

Oleh:

RENITA TRIANA MARTA

150810201077

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2019**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI,
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA PT. SINAR SOSRO
KANTOR PENJUALAN KABUPATEN JEMBER**

*THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATION
COMMITMENT, AND MOTIVATION EMPLOYEE'S PERFORMANCE
THROUGH WORKING SATISFACTION OF PT. SINAR SOSRO MARKETING
DEPARTMENT JEMBER REGENCY*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

RENITA TRIANA MARTA

150810201077

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2019**

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Renita Triana Marta
Nim : 150810201077
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember,
Yang menyatakan,

Renita Triana Marta
NIM. 150810201077

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMITMEN ORGANISASI, DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA PT. SINAR SOSRO KANTOR
PENJUALAN KABUPATEN JEMBER

Nama Mahasiswa : Renita Triana Marta

NIM : 150810201077

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Muhammad Syaharudin M.M.

NIP. 19550919 198503 1 003

Dra. Sudarsih, M.Si

NIP. 19621212 199201 2 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PT. SINAR SOSRO KANTOR PENJUALAN KABUPATEN JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Renita Triana Marta

Nim : 150810201077

Jurusan : Manajemen

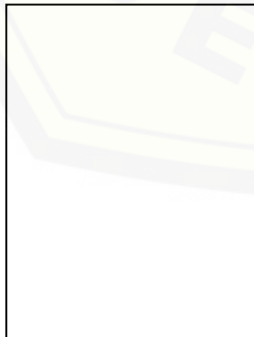
telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Sampeadi, M.S.
NIP. 19560404 198503 1 002 : (.....)

Sekretaris : Emas Desia Prajitiasari S.E., M.M.
NIP. 19791221 200812 2 002 : (.....)

Anggota : Tatok Endhiarto S.E., M.Si.
NIP. 19600404 198902 2 001 : (.....)



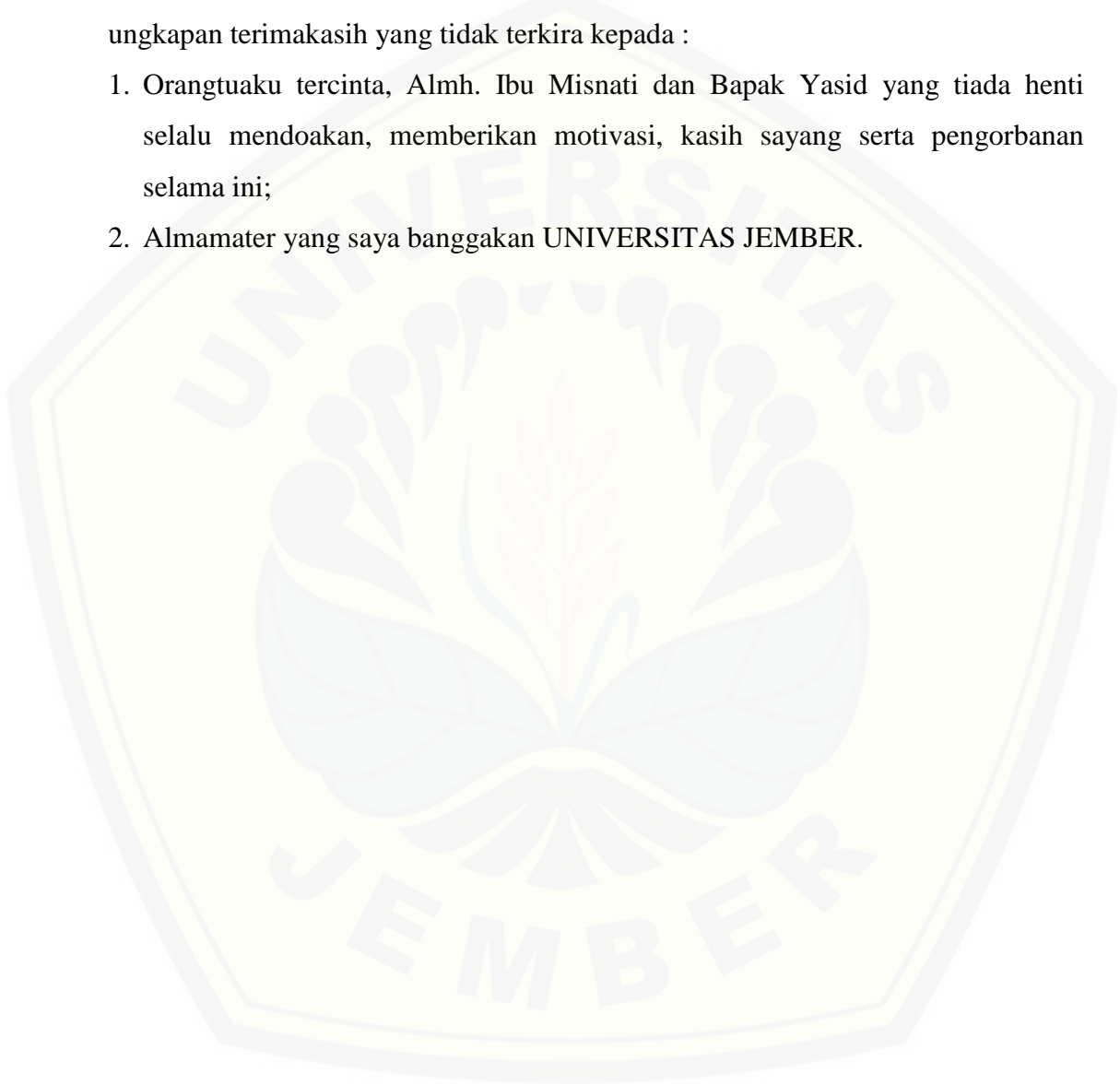
Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA
NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, saya ucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta sholawat kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggungjawab, bakti, dan ungkapan terimakasih yang tidak terkira kepada :

1. Orangtuaku tercinta, Almh. Ibu Misnati dan Bapak Yasid yang tiada henti selalu mendoakan, memberikan motivasi, kasih sayang serta pengorbanan selama ini;
2. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

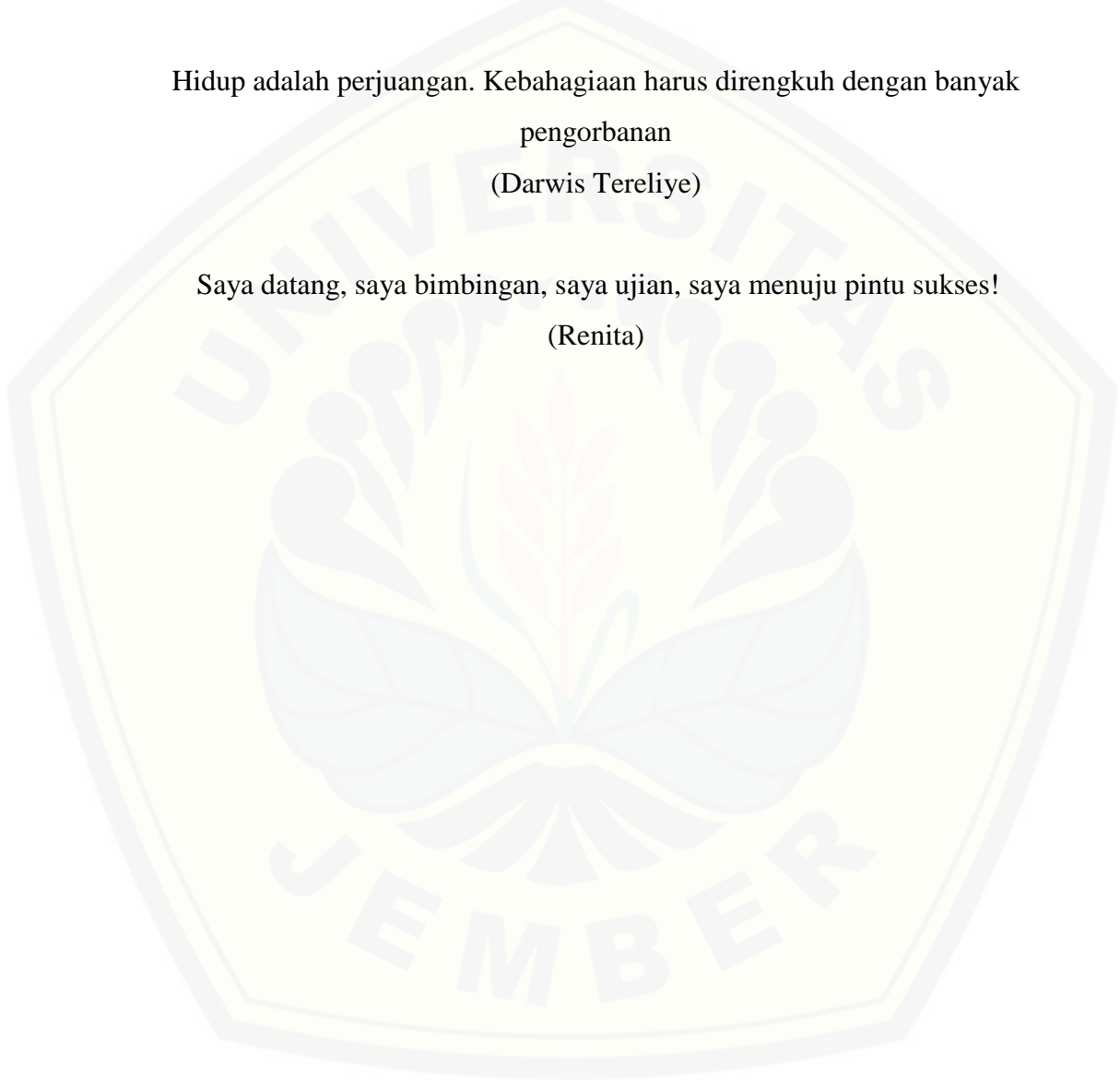


MOTTO

Usaha akan membuahkan hasil setelah seseorang tidak akan menyerah
(Napoleon Hill)

Hidup adalah perjuangan. Kebahagiaan harus direngkuh dengan banyak
pengorbanan
(Darwis Tereliye)

Saya datang, saya bimbingan, saya ujian, saya menuju pintu sukses!
(Renita)



RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember; Renita Triana Marta; 150810201077; 2019; 123 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya organisasi yang sangat penting dan menjadi penggerak utama atas segala aktivitas kegiatan organisasi, sehingga perlu adanya suatu perhatian yang serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Namun ada beberapa masalah dalam perusahaan yang masih belum bisa mengelola sumberdaya manusia dengan baik dan itu akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin menurun. Hal ini terjadi pada PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember. Penelitian ini berkaitan juga dengan beberapa variabel, yaitu variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.

Pada penelitian ini dilakukan pada PT Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada seluruh karyawan PT Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember yaitu sebanyak 45 responden. Metode analisis data dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan variabel bebas yaitu, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi, variabel intervening yaitu kepuasan kerja dan variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan sumber data primer. Data primer yang dimaksud disini, diperoleh dari objek penelitian secara langsung, yaitu penyebaran kuisioner terhadap 45 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi, kepuasan kerja dapat mempengaruhi kerja karyawan.

SUMMARY

The Impact Of Transformational Leadership, Organization Commitment, And Motivation Employee's Performance Through Working Satisfaction Of PT. Sinar Sosro Marketing Department Jember Regency; Renita Triana Marta; 150810201077; 2019; 123 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Human resources are one of the most important organizational resources and are the main drivers of all activities of the organization's activities, so there needs to be a serious attention to the management of human resources. However, there are some problems in the company that still cannot manage human resources properly and that will have an impact on the performance of employees who are declining. This happened at PT. Sinar Sosro Jember Regency Sales Office. This study also deals with several variables, namely transformational leadership variables, organizational commitment, motivation, job satisfaction and employee performance at PT. Sinar Sosro Jember Regency Sales Office.

This research was conducted at PT Sinar Sosro, Jember Regency Sales Office. The method of data collection is done by distributing questionnaires to all employees of PT Sinar Sosro Jember Regency Sales Office, as many as 45 respondents. Data analysis method using Path Analysis with independent variables, namely, transformational leadership, organizational commitment, motivation, intervening variables, namely job satisfaction and the dependent variable is employee performance. This study uses quantitative data with primary data sources. The primary data adopted here, are obtained directly from the object of research, namely the distribution of questionnaires to 45 respondents.

The results showed that transformational leadership variables, organizational commitment, motivation had a positive and significant effect on the variables of job satisfaction and employee performance. Job satisfaction variables have a positive and significant effect on employee performance variables at PT Sinar Sosro Jember Regency Sales Office. So it can be concluded that transformational leadership, organizational commitment, motivation, job satisfaction can affect employee work.

PRAKATA

Puji syukur hadirat kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Saya sangat menyadari dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan saya sebagai penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu saya sebagai penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.,CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Muhammad Syaharudin M.M., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ibu Dra. Sudarsih, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan motivasi, semangat, bimbingan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Bapak Drs. Sampeadi, M.S., Ibu Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M., dan Bapak Tatok Endhiarto, S.E., M.Si., selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan bimbingan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Dra. Susanti Prasetyaningtiyas, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan masukan kepada saya selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Seluruh dosen dan staf administrasi yang telah memberikan ilmu dan bantuannya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
8. Teristimewa untuk orangtuaku tercinta, Almh. Ibu Misnati dan Bapak Yasid, terimakasih atas segala doa, semangat, dukungan moril dan materil, nasihat dan kasih sayangnya serta pengorbanannya selama ini hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Kakakku Riska Yuliana dan adikku Rendika Setiawan yang senantiasa mendoakan dan memberikan motivasi yang tiada batas.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik. Demikian semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional.....	8
2.1.2 Komitmen Organisasi	10
2.1.3 Motivasi	12
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	14
2.1.5 Kinerja.....	16
2.2 Penelitian Terdahulu	18
2.3 Kerangka Konseptual.....	25
2.4 Hipotesis Penelitian.....	26
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	26
2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	26
2.4.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	27
2.4.4 Pengaruh Pengaruh Komitmen Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	27
2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	28
2.4.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	28
2.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	29

BAB 3. METODE PENELITIAN	31
3.1 Rancangan Penelitian.....	31
3.2 Populasi dan Sampel.....	31
3.2.1 Populasi.....	31
3.2.2 Sampel.....	31
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	32
3.3.1 Jenis Data.....	32
3.3.2 Sumber Data.....	32
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.5 Identifikasi Variabel.....	33
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	34
3.6.1 Variabel Bebas (X).....	34
3.6.2 Variabel Perantara (Z).....	37
3.6.3 Variabel Terikat (Y).....	37
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	38
3.8 Metode Analisis Data.....	38
3.8.1 Uji Instrumen.....	38
3.8.2 Uji Normalitas Data.....	39
3.8.3 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	40
3.8.4 Uji Asumsi Klasik.....	42
3.8.5 Uji Hipotesis.....	44
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah.....	46
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1 Hasil Penelitian.....	48
4.1.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan.....	48
4.1.2 Visi dan Misi PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.....	48
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.....	49
4.1.4 Tugas, wewenang dan tanggungjawab PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.....	50
4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian.....	51
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	51
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	54
4.3 Hasil Analisis Data.....	61
4.3.1 Uji Validitas.....	61
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	62
4.4 Metode Analisis Data.....	63
4.4.1 Uji Normalitas Data.....	63
4.4.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	65
4.4.3 Uji Asumsi Klasik.....	66
4.4.4 Uji Hipotesis.....	69
4.4.5 <i>Trimming Theory</i>	71
4.4.5 Perhitungan Jalur.....	72

4.5 Pembahasan.....	74
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	74
4.5.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	75
4.5.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	76
4.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	78
4.5.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	79
4.5.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	80
4.5.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	81
4.6 Keterbatasan Penelitian.....	82
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran.....	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	91

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	53
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	53
Tabel 4.5 Jawaban Responden terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	54
Tabel 4.6 Jawaban Responden terhadap Variabel Komitmen Organisasi	56
Tabel 4.7 Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi	57
Tabel 4.8 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	58
Tabel 4.9 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	59
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas.....	61
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas	62
Table 4.12 Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	65
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas Model.....	66
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas Untuk Jalur Pertama (X-Z)	67
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas Untuk Jalur Kedua (X,Z-Y)	67
Tabel 4.16 Hasil Uji Heterokedastisitas Untuk Jalur Pertama (X-Z).....	68
Tabel 4.16 Hasil Uji Heterokedastisitas Untuk Jalur Kedua (X-Z)	68

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	25
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	41
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember	49
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Data Jalur Pertama	63
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Data Jalur Kedua.....	64
Gambar 4.4 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur	71

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	91
Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden	96
Lampiran 3. Deskripsi Variabel	102
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Data.....	109
Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas	115
Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas Data	116
Lampiran 7. Hasil Analisis Jalur.....	117
Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	118
Lampiran 9. Hasil Uji Heterokedastisitas	120
Lampiran 10. Hasil Uji Hipotesis	122

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2003:10). Sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya organisasi yang sangat penting dan menjadi penggerak utama atas segala aktivitas kegiatan organisasi, sehingga perlu adanya suatu perhatian yang serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Tanpa adanya sumber daya manusia suatu perusahaan tidak dapat berfungsi dan hanya dengan sumber daya manusia yang memiliki tingkat profesionalitas yang tinggi suatu perusahaan akan mencapai produktivitas yang tinggi pula (Simamora, 2006:4). Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen perusahaan berjalan dengan baik, perusahaan harus mempunyai karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta memiliki kemauan untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat.

Tingkat keberhasilan perusahaan dapat dilihat dari kinerja perusahaan dalam mengelola sumber daya yang di miliki. Menurut Sedarmayanti (2014:147) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika.

Meningkatnya kinerja karyawan akan membawa pengaruh baik bagi perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat menimbulkan kemajuan bagi perusahaan agar dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang saat ini tidak stabil. Kinerja karyawan yang tinggi tentunya sangat diharapkan oleh perusahaan. Karena semakin banyak karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan tetap akan bertahan pada persaingan global. Mengingat pada era sekarang persaingan antar perusahaan sudah semakin ketat. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Keberhasilan karyawan dalam bekerja dapat dinilai dari kepuasan konsumen, dan berkurangnya jumlah keluhan konsumen. Perusahaan yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinannya. Hal itu dapat terukur dari hasil kinerja yang diberikan oleh para karyawan. Seorang pimpinan jika mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu perusahaan membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Yukl dalam Wiyantoro, 2015:1). Kepemimpinan dibutuhkan dalam suatu organisasi karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Satu pihak manusia dapat terbatas kemampuannya dalam memimpin, sedangkan di pihak lainnya orang lain juga memiliki kelebihan untuk memimpin. Lok and Crawford (2004) mengatakan *“That leadership can better predict the success or failure of an organization”*. Artinya, kepemimpinan dapat memprediksi berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Muncullah kebutuhan akan memimpin dan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berhubungan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer dalam mempengaruhi bawahannya. Manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, karena gaya kepemimpinan yang tepat akan mendorong karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik.

Gaya kepemimpinan transformasional salah satu gaya kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir manusia pada era globalisasi saat ini. Sebagaimana menurut Asrar-ul-Haq and Kuchinke (2016:54–64), *“A transformational leader usually leads its employees by providing them a clear vision”*. Artinya, bahwa seorang pemimpin transformasional biasanya dapat mempengaruhi karyawannya dengan memberikan visi yang jelas. Kepemimpinan

transformatif merupakan upaya memotivasi karyawan atau pegawai untuk bekerja demi tercapainya sasaran dan tujuan organisasi atau instansi dan memuaskan mereka pada tingkat lebih tinggi. Hasil penelitian Aang Kunaifi (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor pendukung determinan lainnya yaitu komitmen organisasi.

Richard M. Steers (dalam Sri Kuntjoro, 2002), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri dan hal ini dapat dilihat bahwa komitmen organisasi adalah salah satu faktor yang sangat berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Ida Respatiningsih (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Tidak cukup dengan pemberian komitmen saja, karyawan juga perlu diberi motivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Menurut Handoko (2003:252), banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Dalam hal ini akan digunakan istilah motivasi, yang diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna

mencapai tujuan. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Sondang Siagian, 2004:138). Hasil penelitian Ida Ayu Nursanti (2004) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Wibowo (2011:501) kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan sesama pekerja. Sedangkan menurut Kreiter dan Kinicki (2001:271) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Handoko (2001:196) karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang efektif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan. Hasil penelitian Andik, et al (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Seiring berjalannya waktu, PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember bisa dikatakan kurang memaksimalkan kinerja para karyawannya. Hal tersebut dapat dilihat dari menurunnya target yang dicanangkan perusahaan. Terdapat beberapa hal yang menjadi permasalahan tidak maksimalnya kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember yaitu gaya kepemimpinannya yang sering memainkan peran langsung dalam menciptakan perubahan, membangun visi dan strategi baru. Hal ini memberikan kesan yang kuat bahwa pemimpin bertindak secara independen dan menempatkan dirinya diatas kebutuhan para karyawan. Selain itu, masih terdapat karyawan yang terlambat masuk kerja dan pulang lebih cepat dengan alasan yang tidak jelas, masih terdapat karyawan yang sering mengeluh, sehingga mengakibatkan sering tidak tercapainya target yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Tidak tercapainya target tersebut di karenakan kurang adanya motivasi dari pimpinan

maupun karyawan itu sendiri, masih banyak karyawan yang hanya sekedar bekerja, karyawan tidak diberi motivasi berupa dorongan dan semangat dari pimpinan, pimpinan hanya memberi arahan dan mengawasi saja. Selain itu kepuasan kerja yang dirasakan karyawan juga masih kurang, karena hubungan antara atasan dan bawahan yang kurang bersinergi.

Berdasarkan fenomena diatas, maka penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember?
6. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi organisasi terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Bagi PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember :

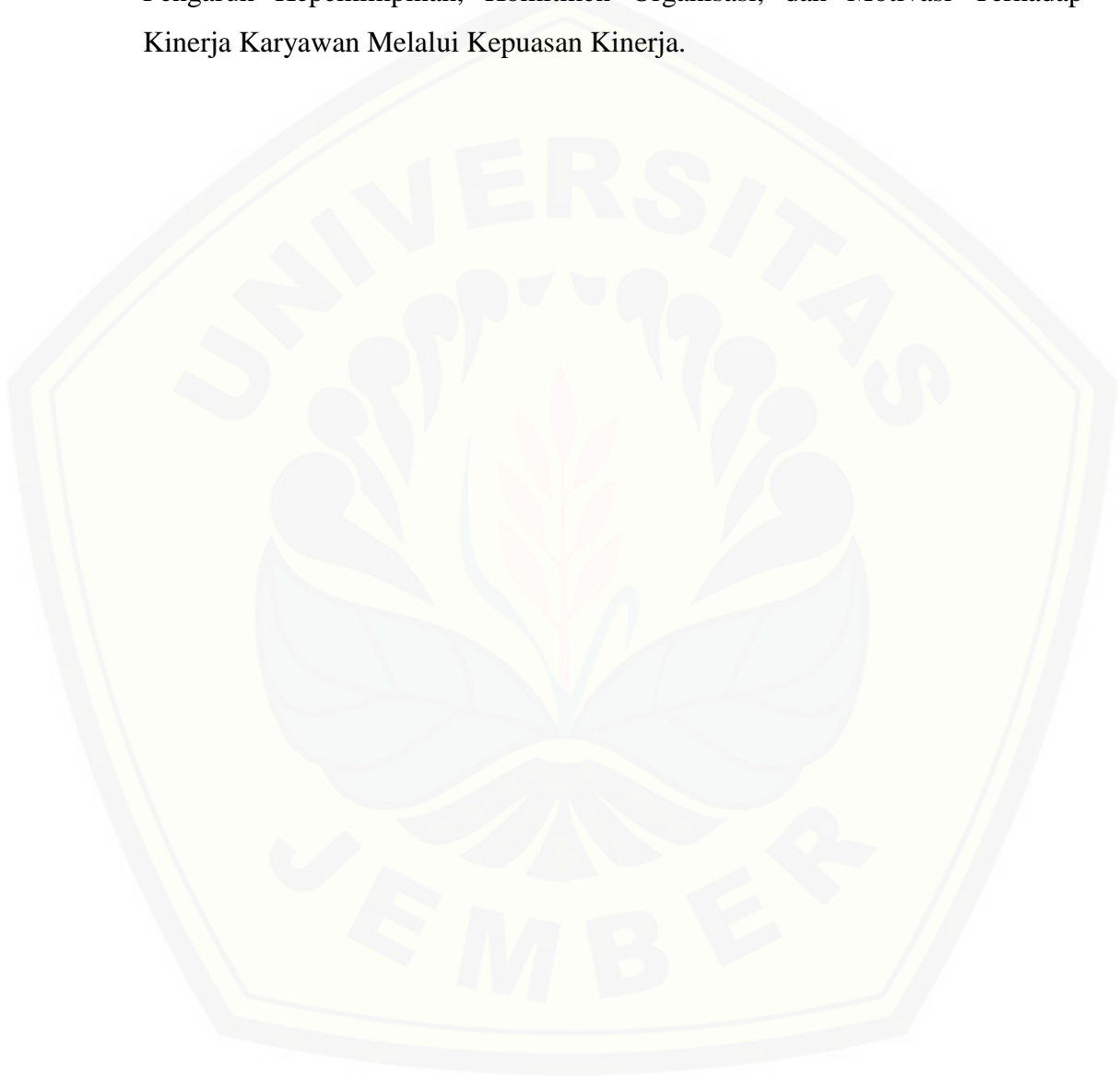
Diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen yang dapat membantu sebagai sumbangan pemikiran sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

- b. Bagi Akademisi :

Untuk menambah pengetahuan dan pengalaman penelitian serta menguji kemampuan analisis masalah berdasarkan teori yang pernah di dapat selama studi, khususnya yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia.

- c. Bagi Peneliti :

Diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan, pengalaman dan dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sebenarnya, serta menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya dengan topic yang sama tentang Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kinerja.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008:90) gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Pendapat lain mengemukakan Wahjosumidjo (2006:34) sebagai proses mentransformasikan agar mau berubah dan mau meningkatkan dirinya, yang didalamnya meningkatkan motif dan pemenuhan kebutuhan, serta penghargaan terhadap para karyawan.

Menurut Yukl (2015:334) kepemimpinan transformasional membuat pengikut lebih memahami kegunaan dan nilai pekerjaan dan mendorong pengikut untuk mengalahkannya demi organisasi. Kepemimpinan transformasional membawa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada awalnya diharapkan dari mereka.

Syafii, *et al.* (2015:1142–1147) menyatakan “*Transformational theory or the theory of relationship, focus on the pattern of the relationship between leaders and followers*”. Artinya, teori transformasional atau teori hubungan, fokus pada pola hubungan antara pemimpin dan pengikut. Menurut Robbins (2015:262) bahwa kepemimpinan transformasional akan menjadi lebih efektif ketika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja untuk mengambil keputusan dibandingkan ketika mereka melaporkan kepada dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit. Para pemimpin transformasional lebih efektif karena mereka kreatif, selain itu mereka juga akan mendorong para pengikutnya agar menjadi kreatif juga.

Munawaroh (2012:136-144) menyatakan bahwa keberadaan pemimpin memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Peran pemimpin adalah sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan

(*agent of change*), negosiator (*spokers person*), dan sebagai pembina (*coach*). Dari beberapa penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Pemimpin transformasional dapat mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, memberikan bawahan motivasi yang tinggi dan menaruh perhatian kepada setiap perbedaan yang dimiliki bawahannya. Indikator-indikator kepemimpinan transformasional (Diana dalam Nilasari, 2014) adalah :

1) *Attributed Charisma*

Pemimpin yang berkharisma tidak hanya dimiliki oleh pemimpin kelas dunia seperti pandangan orang selama ini. Namun pimpinan kelas bawah pun bisa menjadi pimpinan yang berkharisma jika pemimpin tersebut memiliki ciri-ciri diantaranya, memperlihatkan visi, kemampuan dan keahlian, serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan masyarakat.

2) *Idealized Influence*

Pemimpin tipe ini adalah pemimpin yang mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung antara atasan dan bawahan. Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti ini dikagumi sebagai pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan sekitar tujuan bersama.

3) *Inspirational Motivation*

Seorang pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi bawahan dan selalu memberi inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti tantangan dalam pemberian tugas kepada bawahannya. Pemimpin mengartikulasikan visi dan misi yang menarik dari masa depan, menantang pengikut dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dengan antusias, dan memberikan dorongan dan makna untuk apa yang perlu dilakukan.

4) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional mendorong bawahannya untuk memikirkan cara-cara yang baru dalam menyelesaikan tugasnya. Diharapkan dengan adanya hal

ini maka bawahan akan menjadi orang yang kreatif dalam bekerja, sehingga menemukan cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5) *Individualized Consideration*

Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka secara utuh. Pemimpin menghargai setiap sikap peduli terhadap organisasi. Pemimpin berhubungan dengan bawahan secara personal, mempertimbangkan kebutuhan mereka, menasehati, mengajar dan melatih.

Dengan adanya kelima perilaku tersebut diharapkan pemimpin mampu berinteraksi dalam mengubah perilaku bawahan untuk mengoptimalkan kinerja dari bawahan. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, maka untuk bisa menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif membutuhkan suatu proses dan memerlukan usaha sadar dan sungguh-sungguh dari yang bersangkutan. Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap bawahan (Hasanaryanto, 2009).

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2014:165) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terkait pada tujuan-tujuannya. Robbins dan Judge (2016:110) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Sopiah (2008:157) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota.

2.1.2.2 Komponen Komitmen

Mowday yang dikutip Sopiah (2008:156) menyatakan ada tiga aspek komitmen antara lain :

- 1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*;
- 2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*);
- 3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*)

2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat variabel dan individu dalam mengidentifikasi sejauh mana keterlibatan dirinya kedalam organisasi, mereka akan cenderung untuk memihak organisasi tersebut, serta memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Steers (dalam Sopiah, 2008:156) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan;
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja;
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Menurut Luthans (2016:188) indikator-indikator dalam komitmen organisasi diantaranya:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi.
- 3) Keyakinan tertentu dan menerima nilai dan tujuan organisasi.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Menurut Handoko (2003:252), banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Dalam hal ini akan digunakan istilah motivasi, yang diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2012:219), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan. Robbins (2016:155), motivasi adalah proses yang memperhitungkan *intensity* (intensitas), *direction* (arahan), dan *persistance* (kegigihan) dalam upaya meraih tujuan. Pengertian tersebut mengandung 3 elemen utama, yaitu :

- 1) *Intensity*, yaitu seberapa keras seseorang berusaha;
- 2) *Direction*, yaitu terkait dengan penyaluran upaya;
- 3) *Persistance*, yaitu seberapa lama seseorang akan bertahan dalam upaya yang dilakukannya.

2.1.3.2 Tujuan Pemberian Motivasi

Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan menurut Hasibuan (2003:97-98) adalah :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan

5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan

Menurut penelitian Rifaldi (2014), teori kebutuhan David Mc Clelland berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu:

1. *Achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan akan prestasi adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian signifikan, menguasai berbagai keahlian, atau memiliki standar kerja yang tinggi. Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi biasanya selalu ingin menghadapi tantangan baru dan mencari tingkat kebebasan yang tinggi. Berikut indikator yang digunakan:

- 1) Tanggung jawab.
- 2) Kebutuhan akan prestasi.
- 3) Umpan balik.

2. *Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Orang-orang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi. Orang-orang seperti ini mempunyai hasrat untuk memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut indikator yang digunakan:

- 1) Persaingan.
- 2) Mempengaruhi orang lain.

3. *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian/afiliasi)

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan hubungan yang baik dengan orang lain. Orang merasa ingin disukai dan diterima oleh sesamanya. Mc Clelland mengatakan bahwa kebutuhan yang kuat akan afiliasi akan mencampuri objektifitas seseorang. Sebab jika ingin disukai, maka ia akan melakukan apapun agar orang lain suka akan keputusannya. Berikut indikator yang digunakan:

- 1) Persahabatan.
- 2) Kerjasama.
- 3) Perasaan diterima.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2001:193) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Pendapat lain menurut Martoyo (2005:156) adalah keadaan emosional dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu balas jasa antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2012:502-504), teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Diantaranya teori kepuasan kerja adalah *two factor theory* dan *value theory*.

1) *Two Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, kemaanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factor*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi

dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

2) *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatana di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil mana pun yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

2.1.4.3 Indikator kepuasan kerja

Pengukuran kepuasan kerja masing-masing perusahaan berbeda tergantung dari masing-masing kebijakan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh standar kepuasan kerja karyawan yang berbeda-beda. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Hubungan baik di lingkungan kerja, adalah sikap karyawan yang menunjukkan kerja sama dalam suatu tim.
- 2) Kemampuan utilitas, adalah sikap karyawan yang terhadap kegiatan promosi kerja.
- 3) Kebijakan kesejahteraan, adalah persepsi karyawan terhadap gaji yang diterima.
- 4) Perhatian perusahaan pada masalah keamanan kerja berkaitan dengan tingkat risiko pekerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, dan sarana yang menunjang K3, adalah jaminan K3 yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

2.1.5 Kinerja

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2009:67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bangun (2012:231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Nawawi (2015:212) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam sebuah organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan yang sangat erat. Kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan, dan lingkungan.

Suntoro (dalam Nawawi, 2015:212) kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Alder (dalam Syafii, *et al.*, 2015) mengatakan “*Performance standards are the conditions that will exist when the satisfaction of the employees is formed, which includes the volume or work that can be achieved or generated, order completion time, the accuracy of the results of the work*”. Artinya, standar kinerja adalah kondisi yang akan ada ketika kepuasan karyawan terbentuk, yang meliputi volume atau pekerjaan yang diperoleh dapat dicapai atau dihasilkan, waktu penyelesaian pekerjaan, keakuratan hasil pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2008:94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Kinerja pegawai adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh

organisasi. Kinerja mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Rivai dan Sagala (2009:24), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, intelegensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut dikelompokkan menjadi:

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pegawai, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

2.1.5.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2009:10) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan apresiasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak hal-hal yang perlu diubah.

2.1.5.4 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2006:260) terdapat lima indikator kinerja seseorang, diantaranya:

- 1) Kualitas yaitu persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan serta kesempurnaan tugas yang mereka hasilkan.
- 2) Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah, seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu yaitu pekerjaan diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan.
- 4) Kehadiran yaitu kehadiran karyawan sesuai waktu yang telah ditentukan.
- 5) Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil dari tinjauan penelitian terdahulu dapat dijadikan sebuah gambaran peneliti untuk melakukan penelitian berikutnya. Penelitian terdahulu ini sangatlah penting sebagai pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan ini memiliki perbedaan objek, beberapa variabel dan indikator yang diteliti. Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional,

komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja telah banyak dilakukan.

Penelitian pertama dilakukan oleh Aang Kunaifi (2015), melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Banyuwangi. Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan variabel bebas yang diteliti adalah gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Respatiningsih (2015) dalam penelitian yang berjudul “komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Pematang”. Populasi penelitian yaitu sebanyak 54 responden. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan *total sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi yaitu sebesar 54 responden. Metode analisis data yang digunakan ialah analisis kuantitatif menggunakan statistik inferensial dengan regresi linier sebagai pengujian hipotesisnya. Hasil penelitian menemukan secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. 2. Secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai. 3. Secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kapabilitas terhadap kinerja pegawai. 4. Secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Ida Ayu Nursanti (2004) dalam penelitiannya yang berjudul “ pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Mentari massen toys Indonesia, Jombang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisiologis dasar, keselamatan dan keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri terhadap kinerja karyawan, serta untuk mengetahui variabel motivasi yang

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap pada departemen umum dan personalia PT. Mentari Massen Toys Indonesia Jombang

Penelitian keempat dilakukan oleh Yenny Anggraeni (2013). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 64 orang dengan teknik analisis yang digunakan yaitu regresi linear sederhana. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

Penelitian kelima dilakukan oleh Eras Wike Dania (2012) dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Gading Mas Indonesian Tobacco Jember)”. Sampel yang diperoleh 30 responden. Sesuai dengan tujuan di atas maka dalam penelitian ini dirumuskan 5 (lima) Hipotesis pertama, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ketiga, Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ke empat, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hipotesis kelima, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Untuk memudahkan memecahkan masalah, penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode Path Analisis dengan bantuan SPSS 17.0.

Penelitian keenam dilakukan oleh Ika (2013) dengan judul “pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” dengan hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai loading 0,472, CR 14,363 dan cut off 1,96, kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai loading -0,252, CR -8,289 dan cut off 1,96, motivasi

berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai loading 0,168, CR 4,468, dan cut off 1,96, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai loading 0,385, CR 13,666, dan cut off 1,96, sedangkan kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai loading 0,327, CR 4,797, dan cut off 1,96.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Andik, et al (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Penghargaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Stikes Bhakti Al Qodiri Jember”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ialah seluruh karyawan Stikes Bhakti Al Qodiri Jember dan sampel penelitian berjumlah 43 responden dengan menggunakan metode purposive sampling. Metode analisis menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis jalur, pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Sedangkan pengaruh langsung terkecil terhadap kinerja karyawan adalah penghargaan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Alat Analisis Data	Kesimpulan Hasil Penelitian
1.	Aang Kunaifi (2015)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Banyuwangi	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Ida Respatiningsih (2015)	Komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Pemalang	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menemukan secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
3.	Ida Ayu Nursanti (2004)	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Mentari massen toys Indonesia, Jombang	Analisis Regresi Linier Sederhana	Variabel motivasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap pada departemen umum dan personalia PT. Mentari Massen Toys Indonesia Jombang
4.	Yenny Anggraeni (2013)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja	Analisis Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X)

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)

Lanjutan dari halaman 22

5.	Eras Wike Dania (2012)	Pengaruh Organisasi dan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Gading Mas Indonesian Tobacco Jember)	Budaya dan Kepuasan Kerja	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
6.	Ika (2013)	Pengaruh motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan budaya organisasi (X3) melalui kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)		Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai loading 0,472, CR 14,363 dan cut off 1,96.
7.	Andik, et al (2015)	Pengaruh Penghargaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Stikes Bhakti Al Qodiri Jember		Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Hasil penelitian menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Aang Kunaifi (2015), Ida Respatiningsih (2015), Ida Ayu Nursanti (2004),

Yenny Anggraeni (2013), Eras Wike Dania (2012), Ika (2013), Andik, et al (2015)

Terdapat persamaan maupun perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti. Persamaan peneliti sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Aang Kunaifi (2015) adalah variabel bebas kepemimpinan transformasional (X_1) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y). Perbedaannya adalah komunikasi (X_2) dan disiplin kerja (X_3) serta alat analisisnya yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian Aang Kunaifi adalah variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Ida Respatiningsih (2015) adalah variabel bebas komitmen organisasi (X_1), motivasi (X_2), dan variabel terikat kinerja karyawan (Y). Perbedaannya adalah kapabilitas (X_3), kepuasan kerja (X_4) serta alat analisisnya yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian Ida Respatiningsih adalah variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Nursanti (2004) adalah variabel bebas motivasi (X) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y). Perbedaannya yaitu alat analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian Ida Ayu Nursanti adalah variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Yenny Anggraeni (2013) adalah variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional (X_1). Perbedaannya yaitu variabel terikat kepuasan kerja (Y) dan alat analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian Yenny Anggraeni adalah variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

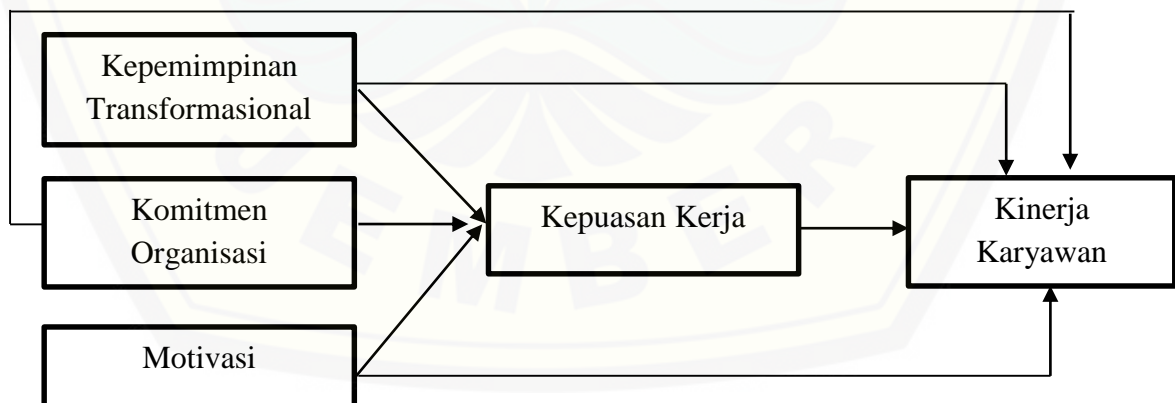
Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Eras Wike Dania (2012) adalah variabel terikat kinerja karyawan (Y) serta alat Analisis Jalur (*Path Analysis*). Perbedaannya yaitu variabel bebas Budaya Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan variabel perantara Komitmen Organisasi (Z). Hasil penelitian Eras Wike Dania adalah variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat melalui variabel intervening.

Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Ika (2013) adalah variabel bebas motivasi kerja (X1), variabel perantara kepuasan kerja (Z) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y) serta alat analisis Analisis Jalur (*Path Analysis*). Perbedaannya yaitu variabel bebas kepemimpinan (X2) dan budaya organisasi (X3). Hasil penelitian Ika adalah variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat melalui variabel intervening.

Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Andik, et al (2015) adalah variabel terikat kinerja karyawan (Y) , variabel perantara kepuasan kerja, serta alat analisis Analisis Jalur (*Path Analysis*). Perbedaannya yaitu variabel bebas penghargaan (X1) dan lingkungan kerja (X2). Hasil penelitian Andik, et al adalah variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat melalui variabel intervening.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran secara umum hubungan variabel-variabel yang terdapat pada suatu penelitian. Berdasarkan kajian empirik dari penelitian terdahulu dan kajian teori yang telah dikemukakan, maka dirumuskan kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah sifat dasar dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pemimpin transformasional akan menjadi halangan bagi kesulitan dan ketidakpuasan kerja karyawan dan memberikan motivasi kepada pengikut untuk bekerjasama dan mencapai hasil yang baik hanya jika mereka menerapkan ide-ide dan bekerja secara bersama-sama (Bass dalam Long *et al* : 2014). Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Yenny Angraeni (2013) yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. POS Indonesia cabang Sumedang, diperoleh hasil secara parsial gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebagai seorang pemimpin harus bisa mengarahkan bawahannya untuk menggapai tujuan organisasi yang ingin dicapai. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.

2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen Organisasi berkembang pada studi awal mengenai loyalitas individu diharapkan timbul dari diri karyawan. Keterkaitan kerja yang sangat erat merupakan suatu kondisi yang dirasakan pada karyawan, sehingga menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki. Menurut Robbins dan Judge (2016:110) komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Pada penelitian yang dilakukan Eras Wike Dania (2012) hasil analisis menyatakan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.

2.4.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Winardi (2001:207) mengatakan bahwa motivasi merupakan kekuatan potensial yang terdapat pada diri tiap individu yang dapat dikembangkan sendiri atau dari kekuatan di luar diri individu tersebut yang bermuara dari imbalan finansial atau non finansial yang dapat mempengaruhi kinerja individu secara positif atau negatif, yang mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh individu yang bersangkutan. Menurut Hasibuan (2013:142) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ika (2013) hasil analisis menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai loading 0,472, CR 14,363 dan cut off 1,96. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H3 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.

2.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Yukl (2015:65), teori path goal tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Segala perilaku yang datangnya dari pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku bawahannya. Gaya kepemimpinan berperan penting dalam pencapaian kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap mereka dari yang sebelumnya untuk kepentingan organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Aang Kunaifi (2015) hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Banyuwangi.. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.

2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2016:110) komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Pada penelitian yang dilakukan yang dilakukan oleh Ida Respatiningsih (2015). Hasil analisis menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H5 : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.

2.4.6 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2008:92), adanya motivasi itu penting karena dengan motivasi diharapkan setiap pegawai mau bekerja keras dan atusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Nursanti (2004) hasil analisis menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien regresi yang bernilai positif. Berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa variabel motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan dengan nilai Fhitung 252, 175. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H6 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.

2.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Menurut Handoko (2001;193), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan salah satu refleksi dari kinerja cipta, rasa, dan karsa yang dimiliki oleh individu. Ketika seseorang memiliki suatu kebutuhan (karsa) yang perlu dipenuhi maka ia akan melakukan berbagai upaya dengan menggerakkan pikiran, tenaga, waktu dan kemungkinan harus mengambil risiko yang dapat terjadi dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan kinerja karyawan menurut Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Pernyataan Vroom mengandung petunjuk mengapa kepuasan kerja dan kinerja saling berkaitan meskipun kenyataan bahwa keduanya disebabkan oleh hal yang berbeda. Bahkan Robbins (2007:22) menyatakan bahwa hubungan antara keduanya lebih tepat disebut "mitos manajemen" dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat di antara keduanya. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2001:99) meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Andik, et al (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang dapat diajukan adalah
H7: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan gambaran atau deskripsi yang terinci dan mendetail tentang komponen penelitian, sehingga rancangan penelitian dipakai sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian. Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan *explanatory research* yaitu pengujian yang didasarkan pada kajian teoritis dan empiris.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi menurut Simamora (2004:158) adalah kumpulan dari seluruh elemen (unit atau individu) sejenis yang dapat dibedakan menjadi objek penyelidikan penelitian. Populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember yang berjumlah 45 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel menurut Arikunto (2013:109) adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sensus karena jumlah pegawai kurang dari 100 maka seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Pengambilan sampel disini didasarkan atas jumlah populasi yang ada pada instansi, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan peneliti untuk mengambil keputusan. Jumlah karyawan pada PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember 45 orang maka populasi dalam penelitian ini bertindak sebagai sampel.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang mengemukakan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan data yang diperoleh nantinya merupakan data berupa angka, kemudian akan diolah dengan menggunakan software *SPSS v.22 for Windows* yang selanjutnya akan dianalisis.

3.3.2 Sumber Data

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari pengumpulan data dari objek risetnya (Sumarsono, 2004:69). Data primer diperoleh data penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember. Sumber data yang diperoleh berupa pernyataan yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti (Sumarsono, 2004:69). Sumber data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal, buku, penelitian terdahulu, internet, dan skripsi yang telah dipublikasikan yang berkaitan dengan variabel-variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

a. Kuisisioner

Metode pengumpulan data secara tertulis yang berupa pernyataan kepada setiap karyawan yang bekerja pada PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember baik bersifat tertutup ataupun terbuka.

b. Studi pustaka

Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan data yang mendukung proses penelitian ini, data tersebut dapat berupa informasi-informasi terkait PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember yang berupa surat, dokumen, arsip-arsip, baik yang berupa laporan maupun catatan seperti jurnal.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel bebas merupakan variabel yang menjadi sebab perubahan yang akan menjelaskan atau memengaruhi secara positif maupun negatif variabel tidak bebas di dalam pola hubungannya. Variabel yang memengaruhi variabel dependen, baik pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006:26). Dalam penelitian ini variabel yang dilambangkan huruf (X) yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel X_1 : Kepemimpinan Transformasional
- b. Variabel X_2 : Komitmen Organisasi
- c. Variabel X_3 : Motivasi

2. Variabel Perantara (*Intervening*)

Variabel perantara yang menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel antara yang menghubungkan variabel independen utama pada suatu variabel dependen yang dianalisis (Ferdinand,2006:26). Dalam penelitian ini variabel *interveningnya* adalah Kepuasan Kerja yang dilambangkan dengan huruf (Z).

3. Variabel Terikat (*Dependent*)

Variabel yang terikat pada variabel lain atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel X dan Z. Variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti (Ferdinand, 2006:26). Variabel dependent atau variabel terikat pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan yang dilambangkan dengan huruf (Y).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran penelitian tersebut. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.6.1 Variabel Bebas (X)

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kemampuan pimpinan, dimana pemimpin PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember mengubah kesadaran permasalahan lama dengan cara-cara baru pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan serta mampu untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember untuk mencapai hasil-hasil dan mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang diukur mengacu pada penelitian Aang Kunaifi (2015) antarlain :

a. *Attributed Charisma*

Pemimpin yang berkharisma tidak hanya dimiliki oleh pemimpin kelas dunia seperti pandangan orang selama ini. Namun pimpinan kelas bawah pun bisa menjadi pimpinan yang berkharisma jika pemimpin tersebut memiliki ciri-ciri diantaranya, memperlihatkan visi, kemampuan dan keahlian, serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan masyarakat.

b. *Idealized Influence*

Pemimpin tipe ini adalah pemimpin yang mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung antara atasan dan bawahan. Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti ini dikagumi sebagai pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan sekitar tujuan bersama.

c. *Inspirational Motivation*

Seorang pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi bawahan dan selalu memberi inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti tantangan dalam pemberian tugas kepada bawahannya. Pemimpin mengartikulasikan visi dan misi yang menarik dari masa depan, menantang pengikut dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dengan antusias, dan memberikan dorongan dan makna untuk apa yang perlu dilakukan.

d. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional mendorong bawahannya untuk memikirkan cara-cara yang baru dalam menyelesaikan tugasnya. Diharapkan dengan adanya hal ini maka bawahan akan menjadi orang yang kreatif dalam bekerja, sehingga menemukan cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan pekerjaannya.

e. *Individualized Consideration*

Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka secara utuh. Pemimpin menghargai setiap sikap peduli terhadap organisasi. Pemimpin berhubungan dengan bawahan secara personal, mempertimbangkan kebutuhan mereka, menasehati, mengajar dan melatih.

2. Komitmen Organisasi (X_2)

Komitmen Organisasi (X_2) merupakan suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember. Menurut Luthans (2011:147), indikator komitmen organisasional dapat dilihat dari :

- a. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- b. Keinginan untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi.
- c. Keyakinan tertentu, dan menerima nilai dan tujuan organisasi.

3. Motivasi (X_3)

Variabel Motivasi Kerja (X_3) merupakan motivasi kerja yang diberikan pimpinan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember kepada pegawainya sebagai daya penggerak yang menciptakan kegairahan bekerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan integritas dengan segala

daya dan upaya untuk mencapai kinerja optimal. Menurut penelitian Rifaldi (2014) indikator yang dibutuhkan untuk mengukur kebutuhan yang dimiliki pegawai dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok kebutuhan, yaitu :

a. *Achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan akan prestasi adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian signifikan, menguasai berbagai keahlian, atau memiliki standar kerja yang tinggi. Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi biasanya selalu ingin menghadapi tantangan baru dan mencari tingkat kebebasan yang tinggi. Berikut indikator yang digunakan:

- a) Tanggung jawab.
- b) Kebutuhan akan prestasi.
- c) Umpan balik.

b. *Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Orang-orang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi. Orang-orang seperti ini mempunyai hasrat untuk memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut indikator yang digunakan:

- a) Persaingan.
- b) Mempengaruhi orang lain.

c. *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian/afiliasi)

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan hubungan yang baik dengan orang lain. Orang merasa ingin disukai dan diterima oleh sesamanya. Mc Clelland mengatakan bahwa kebutuhan yang kuat akan afiliasi akan mencampuri objektifitas seseorang. Sebab jika ingin disukai, maka ia akan melakukan apapun agar orang lain suka akan keputusannya. Berikut indikator yang digunakan:

- a) Persahabatan.
- b) Kerjasama.
- c) Perasaan diterima.

3.6.2 Variabel Perantara (Z)

Kepuasan kerja adalah keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Hubungan baik di lingkungan kerja, adalah sikap karyawan yang menunjukkan kerja sama dalam suatu tim.
- b. Kemampuan utilitas, adalah sikap karyawan yang terhadap kegiatan promosi kerja.
- c. Kebijakan kesejahteraan, adalah persepsi karyawan terhadap gaji yang diterima.
- d. Perhatian perusahaan pada masalah keamanan kerja berkaitan dengan tingkat risiko pekerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, dan sarana yang menunjang K3, adalah jaminan K3 yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

3.6.3 Variabel Terikat (Y)

Variabel Terikat (Y) adalah Kinerja Karyawan (Y), merupakan prestasi dan hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas oleh seorang karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang/tanggungjawab yang diemban oleh masing-masing karyawan. Menurut Robbins (2006:260) terdapat lima indikator kinerja seseorang, diantaranya:

- a. Kualitas yaitu persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan serta kesempurnaan tugas yang mereka hasilkan.
- b. Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah, seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu yaitu pekerjaan diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan.
- d. Kehadiran yaitu kehadiran karyawan sesuai waktu yang telah ditentukan.
- e. Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan

pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Teknik pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap responden dalam memberi tanggapan terhadap pertanyaan atau masalah yang diberikan kepada yang bersangkutan dalam suatu riset tertentu (Jonathan:2012). Dengan skala Likert, variabel dapat diukur dan dijabarkan menjadi indikator-indikator dan kemudian dapat dijadikan sebagai alat untuk menyusun pernyataan.

Penelitian ini menggunakan skala Likert yang terdiri dari 5 kategori jawaban dengan skor sebagai berikut :

- a) Sangat Tidak Setuju (STS): skor 1
- b) Tidak Setuju (TS) : skor 2
- c) Cukup Setuju (CS) : skor 3
- d) Setuju (S) : skor 4
- e) Sangat Setuju (SS) : skor 5

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sarwono, 2006:218). Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan atau pertanyaan dengan skor total pengamatan (Arikunto, 2006:255).

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

Dimana:

n : jumlah data observasi

- X : variabel bebas
 Y : variable terikat
 r : koefisien korelasi

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi <5% (Priyatno, 2010:70).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dengan kata lain, alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten pada obyek yang sama apabila bekali-kali dalam waktu yang berbeda. Pengujian keandalan alat ukur dalam metode ini menggunakan realibilitas metode alpha yang digunakan adalah metode *Cronbach* (Nasution, 2001:23), yakni dengan rumus:

$$\alpha = \frac{(k)Cov/Var}{1+(k-1)Cov/Var}$$

Dimana :

- α = koefisien realibilitas
 r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel
 K = jumlah variabel bebas dalam persamaan
 Cov = rerata kovarians di antara butir
 Var = rerata varians dari butir

Menurut Sarwono (2006:219) Jika koefisien *cronbach alpha* > 0,60 maka konstruk variabel dikatakan reliabel. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22.

3.8.2 Uji Normalitas Data

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis statistik parametris yaitu uji normalitas data. Tujuan dari normalitas adalah untuk mengetahui apakah variabel residual memiliki distribusi normal. Apabila data pengamatan tidak berdistribusi normal maka parametrik tidak bisa digunakan karena statistik dalam analisis parametrik diturunkan dari distribusi normal (Sugiyono, 2012:239). Namun jika data tidak berdistribusi normal ada cara untuk

mengatasinya yaitu data yang tidak normal biasanya dikarenakan sampel yang digunakan bermasalah. Misalnya lihat distribusi datanya, kemudian lihat data yang outlier (nilai yang melompat beda dengan yang lain), jika ada dan frekuensinya sedikit (missal cuman satu) kemudian lihat data aslinya. Lihat pola jawabannya (misal responden tersebut memberikan jawaban setuju saja, atau tidak konsisten untuk pernyataan yang mirip atau tidak memberikan jawaban) setelah ditemukan alasannya maka hapus saja responden tersebut. Cara lain dapat dilakukan jika data pada penelitian tidak normal yaitu mentransformasi data namun cara ini kurang begitu dianjurkan karena sama saja dengan memanipulasi data. Ada juga beberapa peneliti yang setuju dengan transformasi data karena pada hakekatnya tidak mengubah data. Hal ini dimaksudkan data yang dirubah adalah semua data, maka perbedaan nilai tiap responden akan tetap. Seperti data pada penelitian memiliki lebih dari satu variabel, jika satu variabel ditransformasikan maka sebaiknya semua variabel juga di transformasi agar tidak mengubah hubungan antar variabel.

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan *normal probability plot* (Ghozali, 2005:112). Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan adalah :

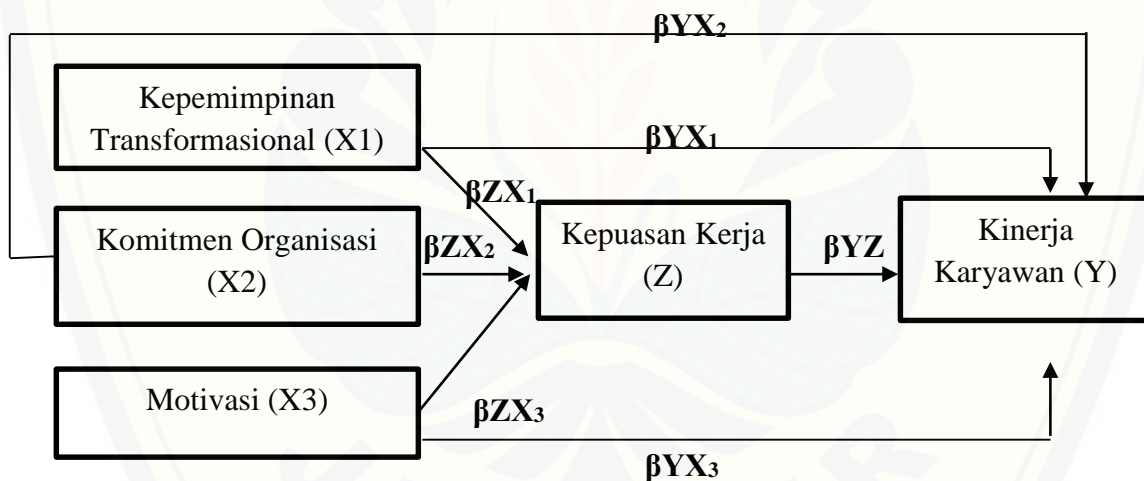
- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.8.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono,2006:147). Berbeda dengan persamaan regresi dimana pengaruh peubah bebas terhadap peubah terikat hanya berbentuk pengaruh langsung, dalam persamaan struktural linear pengaruh peubah bebas terhadap peubah terikat dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung.

Pengaruh tidak langsung dari suatu peubah bebas terhadap suatu peubah terikat adalah melalui peubah lain yang disebut *intervening variable* atau peubah perantara. Pengaruh total peubah bebas terhadap peubah terikat tersebut merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan seluruh pengaruh tidak langsung.

Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara matematis adalah analisis jalur (*path analysis*), dengan menggunakan *software* SPSS 22. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien (β) yang signifikan terhadap jalur. Maka analisis jalur disajikan pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

Keterangan :

β_{ZX_1} : koefisien jalur pengaruh langsung X₁ terhadap Z

β_{ZX_2} : koefisien jalur pengaruh langsung X₂ terhadap Z

β_{ZX_3} : koefisien jalur pengaruh langsung X₃ terhadap Z

β_{YX_1} : koefisien jalur pengaruh langsung X₁ terhadap Y

β_{YX_2} : koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Y

β_{YX_3} : koefisien jalur pengaruh langsung X_3 terhadap Y

β_{YZ} : koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z = \beta_{ZX_1} + \beta_{ZX_2} + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{YX_1} + \beta_{YX_2} + \beta_{YZ} + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{(Persamaan 2)}$$

Dimana :

X_1 : Kepemimpinan Transformasional

X_2 : Komitmen Organisasi

X_3 : Motivasi

Z : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja Karyawan

β : Koefisien Variabel Bebas

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$: Variabel Pengganggu

3.8.4 Uji Asumsi Klasik

Tujuan uji asumsi klasik untuk menguji apakah model regresi linear bebas dari adanya bias atau penyimpangan sehingga diperoleh model regresi yang benar – benar BLUE (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*). Uji asumsi klasik ini terdiri atas Uji Normalitas Model, Uji Multikolinieritas dan Uji Heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas Model

Menurut Priyatno (2008:28), uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas perlu dilakukan untuk mendeteksi kemungkinan adanya penyimpangan dalam penarikan sampel penelitian. Uji ini dilakukan menggunakan *Kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 5%.

Kriteria dalam pengujian ini adalah:

- a. Jika signifikan >0.05 maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika signifikan <0.05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas (*independent*) dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kemiripan antar variabel bebas dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel bebas dengan variabel bebas yang lain. Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai VIF (*variance inflation Factor*) dan nilai *Tolerance* masing-masing variabel bebasnya. Apabila nilai VIF < 5 dan nilai *tolerance* $> 0,05$ maka dinyatakan tidak ada indikasi multikolinieritas antara variabel bebasnya. Apabila dari model regresi yang terjadi multikolinieritas, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan. Untuk mengatasinya yaitu dengan menghapus salah satu variabel koliner, sepanjang tidak menyebabkan *specification error* (Husein Umar, 2004:205). maka ada beberapa cara untuk mengatasinya, yaitu.

1. Menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X
2. Pemakaian informasi sebelumnya
3. Menambah ukuran sampel atau data baru.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas adalah varians dalam suatu model yang tidak sama, sehingga estimator yang diperoleh tidak efisien. Hal tersebut disebabkan varians yang tidak minimum. Untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Glejser (*Glejser Test*) atau uji Park (*Park Test*). Dalam penelitian ini, uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah uji Glejser. Menurut Umar (2004:209) pengujian heterokedastisitas dengan menggunakan uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut terdapat seluruh variabel bebas mempunyai nilai t hitung yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas dengan nilai signifikansi $>$ dari 0,05.

3.8.5 Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independent (X) dipengaruhi terhadap variabel dependent (Y) (Sugiyono, 2002:84).

$$t = b/sb$$

keterangan :

t = hasil hitung

b = koefisien regresi variabel bebas

sb = kesalahan standar koefisien regresi yang dapat ditentukan dengan formula

Kriteria pengujian:

1. Apabila t hitung $>$ t tabel atau nilai p-value $<$ *level of significant* (α) = Ho ditolak dan Ha diterima. Hal itu berarti ada pengaruh antara Motivasi dan Intelektual terhadap kinerja perawat.
2. Apabila t hitung $<$ t tabel nilai p-value $>$ *level of significant* (α) = Ho diterima dan Ha ditolak. Hal itu berarti tidak ada pengaruh antara Motivasi dan Intelektual terhadap Komitmen Organisasi
3. Sedangkan
Ho : $b_1 = 0$ dan Ha : $b_1 \neq 0$
Ho : $b_2 = 0$ dan Ha : $b_2 \neq 0$
Taraf signifikansi 95% dan toleransi kesalahan α : 0,05
4. Trimming Theory

Trimming Theory adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model ini terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, maka perlu memperbaiki model analisis jalur yang telah dihipotesiskan. Cara menggunakan *Trimming Theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan

(Riduwan, 2007:128). Langkah – langkah pengujian analisis jalur dengan model *trimming* adalah sebagai berikut :

- a) Merumuskan persamaan struktural
- b) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
- c) Membuat diagram jalur secara lengkap
- d) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.

Apabila jalur sudah signifikan, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE) :

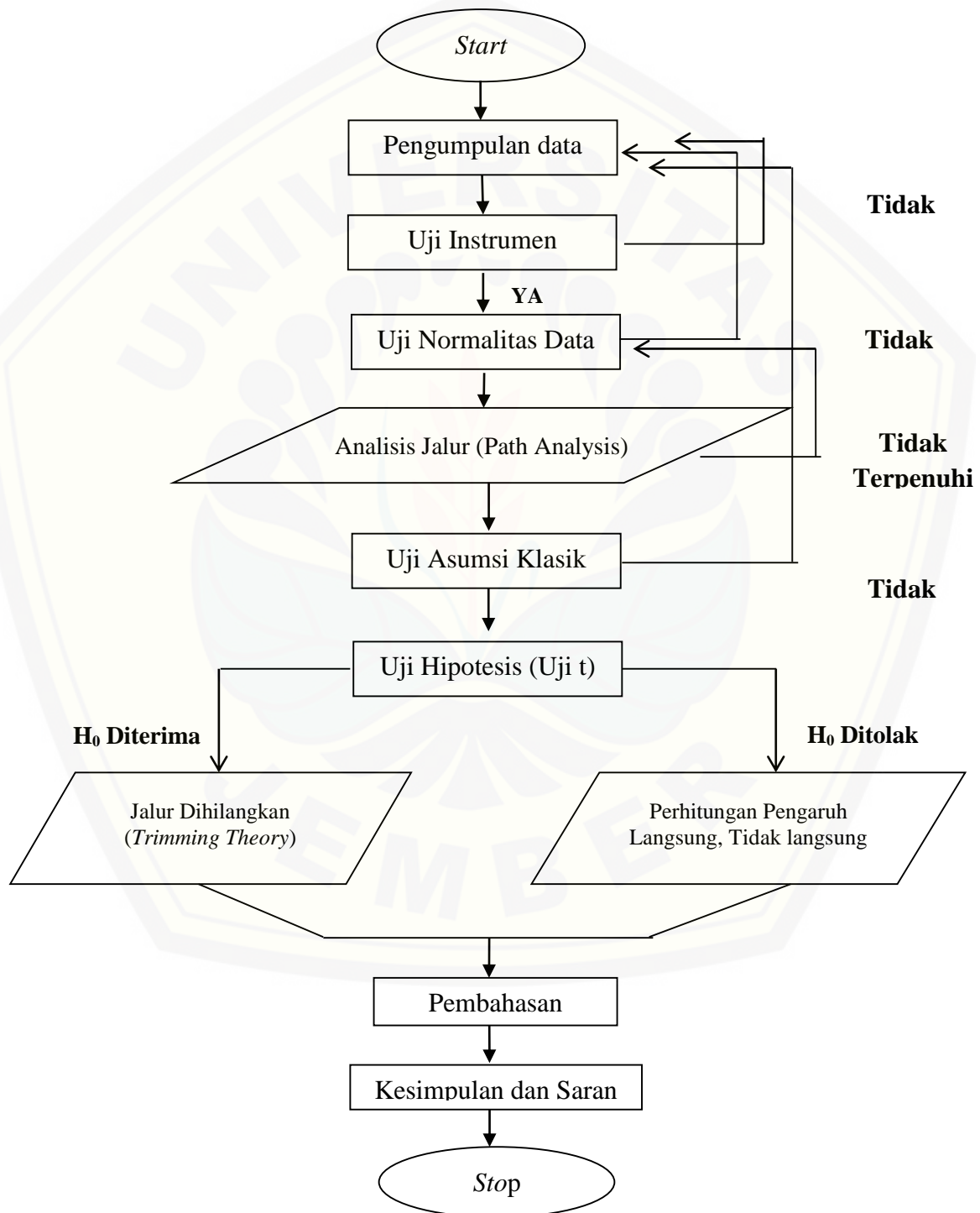
1. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). $DE_{x1y} = X1 \rightarrow Y$
2. Pengaruh variabel komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). $DE_{x2y} = X2 \rightarrow Y$
3. Pengaruh variabel motivasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y)
 $DE_{x3y} = X3 \rightarrow Y$
4. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) $DE_{x1z} = X1 \rightarrow Z$
5. Pengaruh variabel komitmen organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)
 $DE_{x2z} = X2 \rightarrow Z$
6. Pengaruh variabel motivasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Z)
 $DE_{x3z} = X3 \rightarrow Z$
7. Pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)
 $DE_{zy} = Z \rightarrow Y$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE) :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) $IE_{x1zy} = X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$
2. Pengaruh komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) $IE_{x2zy} = X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$
3. Pengaruh motivasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui melalui kepuasan kerja (Z) $IE_{x3zy} = X3 \rightarrow Z \rightarrow Y$

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah bertujuan untuk menjelaskan tahap-tahap yang dilakukan mulai dari awal penelitian hingga penelitian selesai yang disajikan dalam bentuk gambar. Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini :



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. Start, merupakan tahap awal persiapan materi sebelum melakukan penelitian.
- b. Pengumpulan data, merupakan pengumpulan data yang dimulai dengan menyebarkan kuesioner atau mendapatkan data primer maupun sekunder.
- c. Uji instrumen, merupakan tahapan yang digunakan untuk kevalidan dari hasil kuesioner, tahapan ini melalui dua pengujian, yaitu uji validitas dan uji realibilitas.
- d. Uji normalitas data, yaitu untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak.
- e. Analisis jalur (*Path analysis*), analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program computer (*software*) SPSS dan Microsoft excel, setelah hasil data valid dan reliable maka data diolah menggunakan analisis jalur.
- f. Uji asumsi klasik, merupakan pengujian yang digunakan untuk melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang dikembangkan yaitu dengan mencari tahu ada tidaknya permasalahan dalam suatu model. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik menggunakan empat cara, yaitu : uji normalitas model, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas.
- g. Uji hipotesis, dalam penelitian ini uji hipotesis yang digunakan adalah uji t dan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung, yakni untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pada setiap variabel yang diukur. Bila dalam uji t terdapat jalur hipotesis nolnya diterima, maka jalur harus dihilangkan kemudian dihitung kembali koefisien dari jalur yang baru (tanpa jalur yang tidak signifikan) hingga memperoleh hipotesis nol tolak lalu menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung.
- h. Pembahasan, merupakan penjelasan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
- i. Kesimpulan dan saran, merupakan temuan-temuan hasil yang dilakukan selama penelitian dan memberikan saran berdasarkan dengan hasil penelitian.
- j. Stop, merupakan penyelesaian penelitian yang dilakukan.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), Motivasi (X_3), dan kepuasan kerja (Z) variabel terikat kinerja karyawan (Y) maka dapat diambil beberapa kesimpulan seperti berikut ini:

- a. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember
- b. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember
- c. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember
- d. Kepemimpinan Transformasional signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember
- e. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember
- f. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember
- g. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember

5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan kepada peneliti dan pihak terkait,

1. Bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel lain sebagai variabel yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan keadaan yang terjadi pada objek penelitian, sehingga hasil penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya terjadi.

2. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan bagi perusahaan dalam pencapaian hasil yang maksimal. Pertimbangan untuk membangun kualitas perusahaan yaitu:
 - a. Kepemimpinan transformasional ditingkatkan dengan cara memberikan pelatihan kepada karyawan.
 - b. Komitmen Organisasi melakukan evaluasi secara bersama untuk menyatukan tujuan.
 - c. Motivasi dapat ditingkatkan dengan cara membangun hubungan secara emosional kepada karyawan lain untuk dapat saling mendukung dengan cara memberi bantuan sesama karyawan saat ada karyawan yang kesulitan.
 - d. Kepuasan Kerja dapat ditingkatkan dengan melakukan evaluasi dan mencari solusi bersama pada hasil pekerjaan sehingga dapat maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. *Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks*, *Asian Social Science*, Vol 8, No 10, pp. 130-150.
- Andik, et al. 2015. *Pengaruh Penghargaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Stikes Bhakti Al Qodiri Jember*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Anggraeni, Yenny. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsini. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Asrar-ul-Haq and Kuchinke. 2016. *Impact Of Leadership Styles on Employees' Attitude Towards Their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks*. *Future Business Journal* 2, h:54–64
- Ayu Nursanti, Ida. 2004. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mentari Massen Toys Indonesia, Jombang*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: CV. Indoprint.
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. BPFE, Yogyakarta.
- Handoko. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta : BFFE.
- Handoko, T Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. J iiiii BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Hasanaryanto. 2009. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (<http://hasanaryantouinjkt.blogspot.com/2009/12/kepemimpinan-kepala-sekolah.html>) [Jum'at, 21 September 2018].

- Malayu S.P Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.h:94
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta; PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hendrawan, Adam Sukoco. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Serta Kinerja Karyawan PT. Bank Pundi Indonesia Tbk. Cabang Jember*. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Ika. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Jonathan, Sarwono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta:Graha Ilmu
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*.Fifth Edition. Irwan McGraw-Hill, h:271
- Kreitner, K. dan A. Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasional*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat, h:165
- Kunaifi, Aang. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR. Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Banyuwangi*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Lok and Crawford. 2004. *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment A Cross-Natinal Comparison*.Journal of Management Development.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behaviour*. Tenth Edition. McGraw-Hill Companies Inc. h:147
- Luthans, Fred. 2016. *Organizational Behaviour*. Tenth Edition. McGraw-Hill Companies Inc. h:188
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L. & John H. J. 2001.*Human Resource Management*.Alih bahasa oleh Diana Angelica. 2006. Jakarta: Salemba Empat.

- Melayu Hasibuan. 2003. *Manajemen Dasar, Penertian Dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mowday, Richard T. et. al. 1982. *Employee – Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment Absentism And Turnover*. Academic Press Inc. new York.
- Munawaroh. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, h:136-144.
- Nawawi, Ismail. 2015. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Nasution. M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Priyatno, Duwi. 2008. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta
- Priyatno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta.
- Respatiningsih, Ida. 2015. *Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Inspektorat Kabupaten Pemalang*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Richard M. Steers dalam Kuntjoro. 2002. *Employee Training and Development, International Edition*. McGraw –Hill, Inc.
- Riduwan, Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Rifaldi, Soni Krisna. 2014. *Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN X Kebun Ajung Gayasan Jember*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Wali Pers.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: PT INT AN SEJATI
- Robbins, Stephen P, dan Judge 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat Hal 22.

- Robbins, stephen P. 2008. *Perilaku organisasi*. Edisi kedua belas. Jakarta: salemba empat.
- Robbins & Judge. 2016. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan, dan Herlina Budiono. 2006. *Statistik Terapan: Aplikasi Untuk Riset Skripsi, Thesis, dan Disertasi (Menggunakan SPSS, AMOS, dan Excel)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Mandar Maju. h:147
- Sedarmayanti, Prof. Dr. Hj. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian P. Sondang. 2004. *Teori motivasi dan Aplikasinya*. Edisi 3. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simamora. 2004. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta : Gramedia.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga*. Yogyakarta, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sopiah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- S.P,Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Jember:Graham Ilmu.
- Susilo Martoyo. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 4*. Yogyakarta:BPFE
- Syafii, Lukman Imam, et al. 2015. *The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as A Mediating Variable of Leadership Style Related with The Employee Performance (Studies in Perum Perhutani)*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 211, h:1142–1147
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wahjosumidjo. 2006. *Kepemimpinan Organisasi*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta

Wibowo, Udik Budi. 2010. *Teori Kepemimpinan*. Yogyakarta: BKD

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Wike Dania, Eras. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Gading Mas Indonesian Tobacco Jember)*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.

Winardi. 2001. *Motivasi dan Pemasalahan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Yang, Mu-Li. 2012. *Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioner' Job Satisfaction and Organizational Commitment, Social Behavior and Personality*. Vol 40, No 1, pp. 31-46.

Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

https://id.wikipedia.org/wiki/Sinar_Sosro (Jumat, 21 September 2018)

<https://dokumen.tips/documents/abstrak-a-pt-sinar-sosro-office-sale-of-jember-represent-company-of-sale.html> (Kamis, 13 Desember 2018)

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian**Kuisisioner Penelitian**

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PT. SINAR SOSRO KANTOR PENJUALAN KABUPATEN JEMBER

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu Karyawan

PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi S1, saya selaku mahasiswi S1 di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, bermaksud melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi, Adapun judul skripsi yang saya buat adalah **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Kabupaten Jember”**. Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti.

Kerja sama dan kesediaan Bapak/Ibu sangat berarti untuk kesuksesan penelitian ini. Dengan demikian, saya ucapkan terima kasih atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuisisioner ini

Peneliti,

Renita Triana Marta

NIM. 150810201077

I. IDENTITAS PRIBADI RESPONDEN

1. No. Responden : (diisi peneliti)
2. Umur :
3. Jenis Kelamin : Perempuan / Laki-laki (coret yang tidak perlu)
4. Pendidikan terakhir :
5. Lama Bekerja :

II. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Pernyataan-pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan kenyataan yang ada.
- b. Isilah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda centang () pada salah satu jawaban yang anda anggap benar. Terdapat lima (5) pilihan jawaban, yaitu:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

CS = Cukup Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

KUISIONER**1. Kepemimpinan Transformasional (X₁)**

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Atasan saya adalah pemimpin yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi.					
2.	Atasan saya mempengaruhi bawahan dengan cara berkomunikasi langsung.					
3.	Atasan saya adalah orang yang memberikan inspirasi dalam menyelesaikan tugas kepada bawahannya.					
4.	Atasan saya mendorong bawahan untuk memikirkan cara-cara baru untuk lebih kreatif lagi dalam bekerja.					
5.	Atasan saya menghargai bawahan atas setiap sikap yang dilakukannya terhadap organisasi.					

2. Komitmen Organisasi (X₂)

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya ingin tetap bekerja pada perusahaan ini.					
2.	Saya selalu bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.					
3.	Saya yakin dapat menerima nilai-nilai yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi pada perusahaan.					

3. Motivasi (X₃)

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	CS	S	SS
Kebutuhan Akan Prestasi						
1.	Saya selalu berkeinginan dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya.					
2.	Saya termotivasi jika pekerjaan yang diberikan terhadap saya memiliki pencapaian kerja yang terukur.					
3.	Saya selalu bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan atasan terhadap saya.					
Kebutuhan Akan Kekuasaan						
4.	Saya termotivasi untuk siap bersaing dengan pegawai lainnya dalam hal pekerjaan.					
5.	Saya lebih termotivasi lagi jika hasil kerja saya dapat berpengaruh untuk kinerja karyawan lainnya.					
Kebutuhan Akan Afiliasi						
6.	Saya lebih terdorong untuk berkomunikasi layaknya teman atau sahabat tanpa ada perasaan canggung antar pegawai maupun atasan.					
7.	Saya lebih termotivasi lagi jika pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan kerja sama yang baik.					
8.	Saya termotivasi lagi jika inisiatif hasil kerja saya dapat dihargai oleh atasan.					

4. Kepuasan Kerja (Z)

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Karyawan selalu membantu karyawan lain yang sedang merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.					
2.	Promosi yang dilakukan perusahaan memotivasi karyawan untuk lebih berkembang.					
3.	Saya menerima gaji sesuai dengan kontribusi yang saya berikan ke perusahaan.					
4.	Saya mendapat jaminan (perlindungan, kesehatan, keselamatan kerja) dari perusahaan.					

5. Kinerja (Y)

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya dengan kualitas yang baik.					
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari target yang ditentukan.					
3.	Saya mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktu yang telah ditentukan.					
4.	Saya selalu hadir bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan perusahaan.					
5.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan tim dalam menyelesaikan tugas.					

Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden

No.	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL					Total
	X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X _{1.5}	
1.	4	5	5	2	4	20
2.	3	4	3	4	4	18
3.	3	4	3	3	2	15
4.	4	3	4	5	4	20
5.	4	4	4	4	5	21
6.	4	4	5	3	4	20
7.	4	5	5	4	3	21
8.	4	4	5	5	3	21
9.	5	4	4	4	5	22
10.	4	3	4	4	4	19
11.	4	4	5	4	3	20
12.	4	4	5	4	4	21
13.	4	4	5	4	2	19
14.	4	4	4	2	4	18
15.	4	4	4	4	4	20
16.	4	4	4	2	3	17
17.	4	4	4	4	4	20
18.	4	4	4	5	4	21
19.	4	4	2	3	3	16
20.	4	4	2	2	3	15
21.	4	4	4	2	5	19
22.	4	4	4	4	4	20
23.	4	5	4	5	4	22
24.	4	4	4	4	4	20
25.	4	5	4	4	4	21
26.	4	5	4	4	4	21
27.	4	4	4	4	4	20
28.	4	4	4	4	2	18
29.	5	5	5	4	4	23
30.	4	5	4	4	5	22
31.	4	5	5	5	4	23
32.	4	5	4	3	3	19
33.	4	5	5	5	3	22
34.	2	3	3	5	5	18
35.	5	5	5	5	4	24
36.	4	2	2	5	4	17
37.	4	4	4	2	2	16
38.	4	4	4	3	5	20
39.	4	4	4	2	3	17
40.	3	3	3	3	3	15

41.	4	5	4	4	4	21
42.	4	5	5	4	4	22
43.	4	5	5	5	5	24
44.	4	4	3	4	5	20
45.	4	4	4	5	3	20

No.	KOMITMEN ORGANISASI			Total
	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	
1.	4	4	3	11
2.	4	3	3	10
3.	3	4	3	10
4.	4	3	4	11
5.	2	3	3	8
6.	2	4	4	10
7.	5	3	5	13
8.	4	3	4	11
9.	3	2	2	7
10.	4	2	4	10
11.	5	5	5	15
12.	5	5	5	15
13.	5	5	5	15
14.	5	5	5	15
15.	5	5	5	15
16.	5	4	5	14
17.	3	4	3	10
18.	3	5	3	11
19.	4	4	4	12
20.	4	5	4	13
21.	4	4	4	12
22.	4	2	4	10
23.	4	4	4	12
24.	4	4	4	12
25.	4	4	4	12
26.	4	4	4	12
27.	4	4	4	12
28.	4	4	4	12
29.	5	4	4	13
30.	4	5	4	13
31.	4	5	5	14
32.	4	5	4	13
33.	4	5	5	14
34.	2	3	3	8
35.	5	5	5	15

36.	4	2	2	8
37.	4	4	4	12
38.	4	4	4	12
39.	4	4	4	12
40.	3	3	3	9
41.	4	4	5	13
42.	4	4	5	13
43.	4	4	5	13
44.	4	4	3	11
45.	4	2	4	10

No.	MOTIVASI								Total
	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X _{3.7}	X _{3.8}	
1.	4	4	4	4	4	4	4	4	32
2.	4	3	4	4	4	4	4	4	31
3.	3	4	3	3	4	4	4	4	29
4.	4	3	5	4	4	5	5	5	35
5.	2	3	4	3	4	4	4	4	28
6.	2	4	3	4	4	4	4	4	29
7.	5	3	4	5	4	4	4	4	33
8.	4	4	5	4	4	4	4	4	33
9.	2	2	3	3	4	3	3	3	23
10.	4	4	5	4	4	4	4	4	33
11.	3	2	2	4	4	4	4	4	27
12.	3	4	3	3	2	4	4	4	27
13.	4	5	4	5	5	4	4	4	35
14.	4	3	3	2	3	2	2	2	21
15.	4	5	3	4	3	4	4	5	32
16.	3	2	3	4	4	2	2	5	25
17.	5	3	4	5	4	4	4	3	32
18.	5	4	5	4	5	5	5	3	36
19.	4	4	3	5	5	4	4	4	33
20.	5	4	4	3	3	2	2	4	27
21.	4	4	4	2	4	4	2	2	26
22.	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23.	4	5	4	5	4	4	5	5	36
24.	4	4	4	4	4	4	4	4	32
25.	4	5	4	4	4	4	4	4	33
26.	4	5	4	4	4	4	4	4	33
27.	4	4	4	4	4	4	4	4	32
28.	3	4	5	4	4	4	4	4	32
29.	5	4	4	5	5	5	4	4	36
30.	4	4	3	4	5	4	4	4	32
31.	4	3	4	4	5	5	5	5	35

32.	4	3	3	4	5	4	3	3	29
33.	3	5	4	4	5	5	5	5	36
34.	3	4	4	2	3	3	3	3	25
35.	4	4	4	5	5	5	5	2	34
36.	5	4	4	4	2	2	5	5	31
37.	4	4	4	4	4	4	2	4	30
38.	4	4	3	4	4	4	3	5	31
39.	4	4	5	4	4	4	2	3	30
40.	3	3	4	3	3	3	3	3	25
41.	3	3	4	4	5	4	4	4	31
42.	4	4	4	4	5	5	4	5	35
43.	4	4	3	4	5	5	5	4	34
44.	4	5	5	4	4	3	4	3	32
45.	4	5	4	4	2	4	4	5	32

No.	KEPUASAN KERJA				Total
	Z _{1.1}	Z _{1.2}	Z _{1.3}	Z _{1.4}	
1.	4	4	3	4	15
2.	4	4	3	4	15
3.	4	3	3	4	14
4.	4	5	4	5	18
5.	4	3	3	4	14
6.	4	4	4	4	16
7.	3	4	5	4	16
8.	5	5	4	4	18
9.	3	3	3	3	12
10.	5	5	5	4	19
11.	5	5	5	4	19
12.	5	5	5	4	19
13.	5	5	5	4	19
14.	5	5	5	2	17
15.	5	5	5	4	19
16.	5	4	5	2	16
17.	3	4	3	4	14
18.	3	5	3	5	16
19.	4	4	4	3	15
20.	4	5	4	2	15
21.	4	4	4	2	14
22.	4	4	4	4	16
23.	4	5	4	5	18
24.	4	4	4	4	16
25.	4	5	4	4	17
26.	4	5	4	4	17
27.	4	4	4	4	16

28.	4	4	4	4	16
29.	5	5	5	4	19
30.	4	4	4	4	17
31.	4	5	5	5	19
32.	4	3	4	3	16
33.	4	5	5	5	19
34.	2	3	4	5	13
35.	5	5	5	5	20
36.	4	3	3	5	13
37.	4	4	4	2	14
38.	4	4	4	3	15
39.	4	4	4	2	14
40.	3	3	3	3	12
41.	4	5	4	4	17
42.	4	5	5	4	18
43.	4	5	5	5	19
44.	4	4	3	4	15
45.	4	2	4	4	14

No.	KINERJA KARYAWAN					Total
	Y _{1.1}	Y _{1.2}	Y _{1.3}	Y _{1.4}	Y _{1.5}	
1.	4	4	3	4	4	19
2.	4	3	3	4	4	18
3.	3	4	3	3	4	17
4.	4	3	4	4	5	20
5.	2	3	3	3	4	15
6.	2	4	4	4	4	18
7.	5	3	5	5	4	22
8.	4	3	4	4	4	19
9.	3	2	2	3	3	13
10.	4	2	4	4	4	18
11.	5	5	5	4	4	23
12.	5	5	5	4	4	23
13.	5	5	5	4	4	23
14.	5	5	5	2	2	19
15.	5	5	5	4	4	23
16.	5	4	5	2	2	18
17.	3	4	3	4	4	18
18.	3	5	3	5	5	21
19.	4	4	4	3	3	18
20.	4	5	4	2	2	17
21.	4	4	4	2	2	16
22.	4	4	4	4	4	20
23.	4	5	4	5	5	23

24.	4	4	4	4	4	20
25.	4	5	4	4	4	21
26.	4	5	4	4	4	21
27.	4	4	4	4	4	20
28.	4	4	4	4	4	20
29.	5	5	5	4	4	23
30.	4	5	4	4	4	21
31.	4	5	5	5	5	24
32.	4	5	4	3	3	19
33.	4	5	5	5	5	24
34.	2	3	3	5	5	18
35.	5	5	5	5	5	25
36.	4	2	2	5	5	18
37.	4	4	4	2	2	16
38.	4	4	4	3	3	18
39.	4	4	4	2	2	16
40.	3	3	3	3	3	15
41.	4	5	4	4	4	21
42.	4	5	5	4	4	22
43.	4	5	5	5	5	24
44.	4	4	3	4	4	19
45.	4	2	4	4	5	19

Lampiran 3. Deskriptif Variabel**X11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.2	2.2	2.2
3	3	6.7	6.7	8.9
4	38	84.4	84.4	93.3
5	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.2	2.2	2.2
3	4	8.9	8.9	11.1
4	26	57.8	57.8	68.9
5	14	31.1	31.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	6.7	6.7	6.7
3	5	11.1	11.1	17.8
4	24	53.3	53.3	71.1
5	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	15.6	15.6	15.6
3	6	13.3	13.3	28.9
4	21	46.7	46.7	75.6
5	11	24.4	24.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	8.9	8.9	8.9
3	11	24.4	24.4	33.3
4	22	48.9	48.9	82.2
5	8	17.8	17.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	6.7	6.7	6.7
3	5	11.1	11.1	17.8
4	28	62.2	62.2	80.0
5	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	11.1	11.1	11.1
3	7	15.6	15.6	26.7
4	21	46.7	46.7	73.3
5	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.4	4.4	4.4
3	9	20.0	20.0	24.4
4	21	46.7	46.7	71.1
5	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	6.7	6.7	6.7
3	9	20.0	20.0	26.7
4	27	60.0	60.0	86.7
5	6	13.3	13.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	6.7	6.7	6.7
3	10	22.2	22.2	28.9
4	24	53.3	53.3	82.2
5	8	17.8	17.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.2	2.2	2.2
3	12	26.7	26.7	28.9
4	25	55.6	55.6	84.4
5	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	6.7	6.7	6.7
3	6	13.3	13.3	20.0
4	29	64.4	64.4	84.4
5	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	6.7	6.7	6.7
3	5	11.1	11.1	17.8
4	25	55.6	55.6	73.3
5	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.2	2.2	2.2
3	6	13.3	13.3	15.6
4	21	46.7	46.7	62.2
5	17	37.8	37.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	13.3	13.3	13.3
3	5	11.1	11.1	24.4
4	26	57.8	57.8	82.2
5	8	17.8	17.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	15.6	15.6	15.6
3	20	44.4	44.4	60.0
4	8	17.8	17.8	77.8
5	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.2	2.2	2.2
3	5	11.1	11.1	13.3
4	29	64.4	64.4	77.8
5	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.2	2.2	2.2
3	7	15.6	15.6	17.8
4	17	37.8	37.8	55.6
5	20	44.4	44.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	10	22.2	22.2	22.2
4	21	46.7	46.7	68.9
5	14	31.1	31.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	13.3	13.3	13.3
3	5	11.1	11.1	24.4
4	25	55.6	55.6	80.0
5	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	6.7	6.7	6.7
3	5	11.1	11.1	17.8
4	28	62.2	62.2	80.0
5	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	8.9	8.9	8.9
3	7	15.6	15.6	24.4
4	15	33.3	33.3	57.8
5	19	42.2	42.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.4	4.4	4.4
3	9	20.0	20.0	24.4
4	21	46.7	46.7	71.1
5	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Y14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	13.3	13.3	13.3
3	7	15.6	15.6	28.9
4	23	51.1	51.1	80.0
5	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Y15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	13.3	13.3	13.3
3	5	11.1	11.1	24.4
4	24	53.3	53.3	77.8
5	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	



Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Data

Correlations

		X11	X12	X13	X14	X15	X1
X11	Pearson Correlation	1	.375	.412	.029	.084	.514
	Sig. (2-tailed)		.011	.005	.850	.581	.000
	N	45	45	45	45	45	45
X12	Pearson Correlation	.375	1	.550	.020	.037	.599
	Sig. (2-tailed)	.011		.000	.896	.809	.000
	N	45	45	45	45	45	45
X13	Pearson Correlation	.412	.550	1	.206	.016	.708
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.175	.918	.000
	N	45	45	45	45	45	45
X14	Pearson Correlation	.029	.020	.206	1	.236	.610
	Sig. (2-tailed)	.850	.896	.175		.119	.000
	N	45	45	45	45	45	45
X15	Pearson Correlation	.084	.037	.016	.236	1	.513
	Sig. (2-tailed)	.581	.809	.918	.119		.000
	N	45	45	45	45	45	45
X1	Pearson Correlation	.514	.599	.708	.610	.513	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45

Correlations

		X21	X22	X23	X2
X21	Pearson Correlation	1	.341	.646	.784
	Sig. (2-tailed)		.022	.000	.000
	N	45	45	45	45
X22	Pearson Correlation	.341	1	.530	.791
	Sig. (2-tailed)	.022		.000	.000
	N	45	45	45	45
X23	Pearson Correlation	.646	.530	1	.879
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45
X2	Pearson Correlation	.784	.791	.879	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45

X38	Pearson Correlation	.007	.182	-.064	.355	-.065	.162	.378	1	.441
	Sig. (2-tailed)	.962	.232	.678	.017	.670	.287	.011		.002
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X3	Pearson Correlation	.470	.519	.433	.762	.500	.724	.732	.441	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.002	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45



Correlations

		Z11	Z12	Z13	Z14	Z1
Z11	Pearson Correlation	1	.488	.557	-.132	.658
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.387	.000
	N	45	45	45	45	45
Z12	Pearson Correlation	.488	1	.581	.185	.818
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.224	.000
	N	45	45	45	45	45
Z13	Pearson Correlation	.557	.581	1	.024	.773
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.875	.000
	N	45	45	45	45	45
Z14	Pearson Correlation	-.132	.185	.024	1	.407
	Sig. (2-tailed)	.387	.224	.875		.006
	N	45	45	45	45	45
Z1	Pearson Correlation	.658	.818	.773	.407	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	
	N	45	45	45	45	45

Correlations

		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y1
Y11	Pearson Correlation	1	.371	.681	-.014	-.138	.556
	Sig. (2-tailed)		.012	.000	.926	.368	.000
	N	45	45	45	45	45	45
Y12	Pearson Correlation	.371	1	.594	.048	-.035	.631
	Sig. (2-tailed)	.012		.000	.756	.821	.000
	N	45	45	45	45	45	45
Y13	Pearson Correlation	.681	.594	1	.059	-.030	.701
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.698	.847	.000
	N	45	45	45	45	45	45
Y14	Pearson Correlation	-.014	.048	.059	1	.937	.674
	Sig. (2-tailed)	.926	.756	.698		.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45
Y15	Pearson Correlation	-.138	-.035	-.030	.937	1	.585
	Sig. (2-tailed)	.368	.821	.847	.000		.000
	N	45	45	45	45	45	45
Y1	Pearson Correlation	.556	.631	.701	.674	.585	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45

Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	8

Reliability Statistics

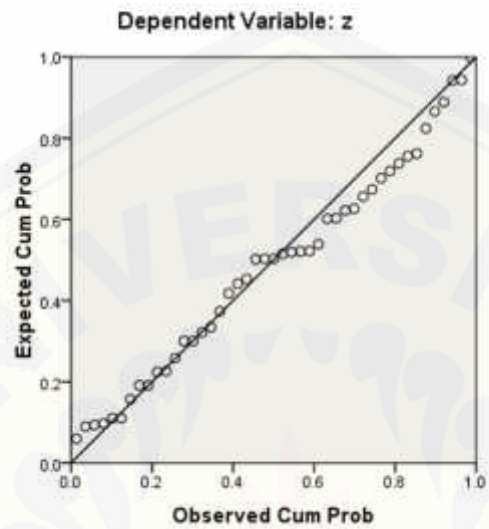
Cronbach's Alpha	N of Items
.751	4

Reliability Statistics

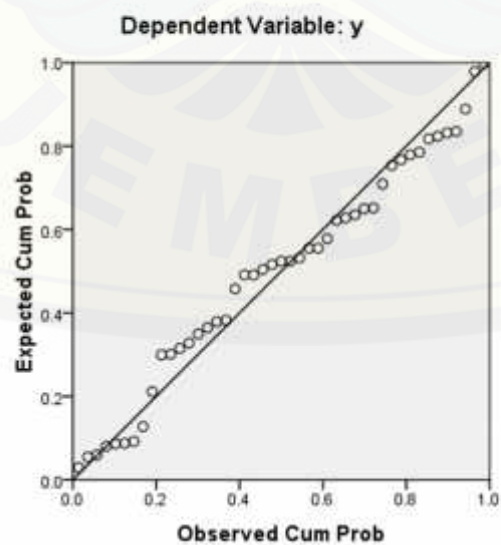
Cronbach's Alpha	N of Items
.748	5

Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas Data

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 7. Hasil Analisis Jalur

Hasil Analisis Jalur X1, X2, X3 Terhadap Z

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.722	1.657		-1.039	.305		
X1	.302	.080	.323	3.754	.001	.738	1.356
X2	.634	.079	.615	8.053	.000	.934	1.070
X3	.145	.050	.247	2.908	.006	.754	1.326

a. Dependent Variable:

Z1

Hasil Analisis Jalur X1, X2, X3, Z Terhadap Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-4.873	1.839		-2.650	.011		
X1	.280	.102	.229	2.748	.009	.549	1.821
X2	.483	.139	.358	3.483	.001	.362	2.763
X3	.208	.060	.272	3.475	.001	.625	1.599
Z1	.422	.171	.323	2.467	.018	.224	4.474

a. Dependent Variable:

Y1

Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas Model

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.00738461
Most Extreme Differences	Absolute	.097
	Positive	.097
	Negative	-.060
Kolmogorov-Smirnov Z		.648
Asymp. Sig. (2-tailed)		.796

a. Test distribution is Normal.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.08984280
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.087
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		.609
Asymp. Sig. (2-tailed)		.852

a. Test distribution is Normal.

Hasil Uji Multikolinearitas Jalur X1, X2, X3 Terhadap Z

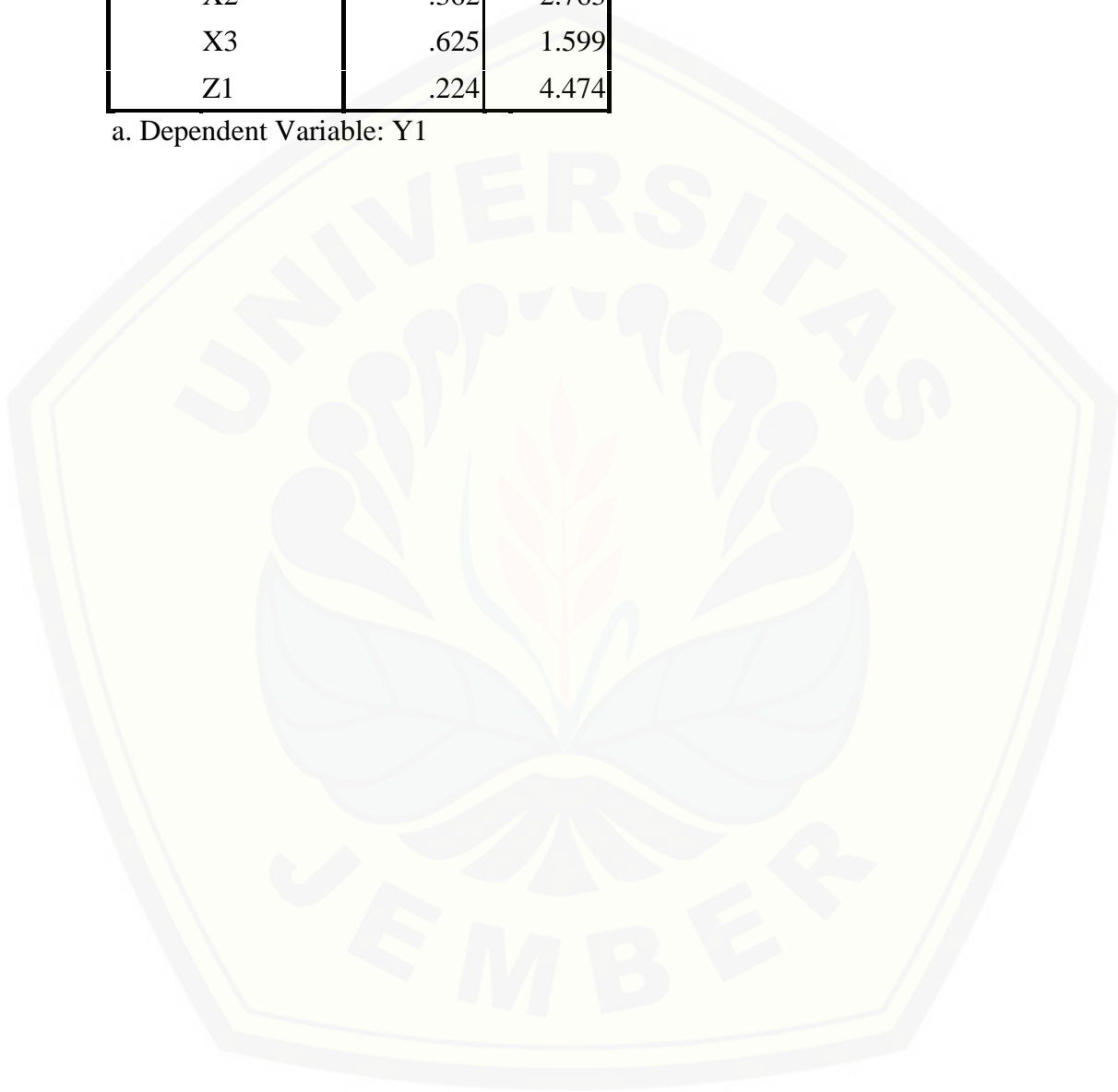
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.738	1.356
X2	.934	1.070
X3	.754	1.326

a. Dependent Variable: Z1

Hasil Uji Multikolinearitas Jalur X1, X2, X3, Z Terhadap Y

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.549	1.821
X2	.362	2.763
X3	.625	1.599
Z1	.224	4.474

a. Dependent Variable: Y1



Lampiran 9. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Jalur X1, X2, X3 Terhadap Z

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.328	1.122		1.184	.243		
X1	-.009	.054	-.028	-.158	.876	.738	1.356
X2	-.056	.053	-.167	-1.047	.301	.934	1.070
X3	.007	.034	.039	.217	.829	.754	1.326

a. Dependent Variable: RES_2

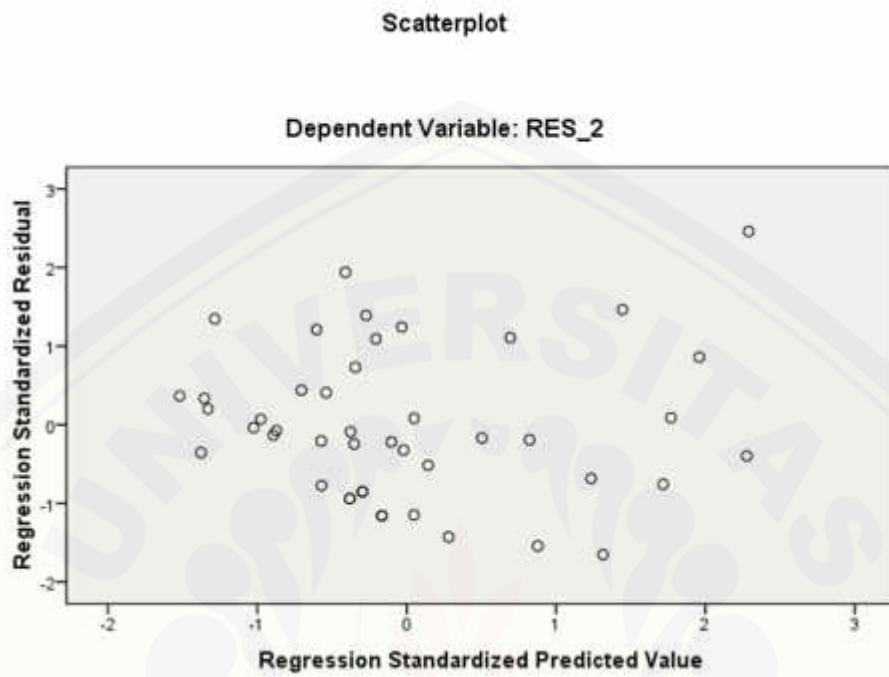
Jalur X1, X2, X3, Z Terhadap Y

Coefficients^a

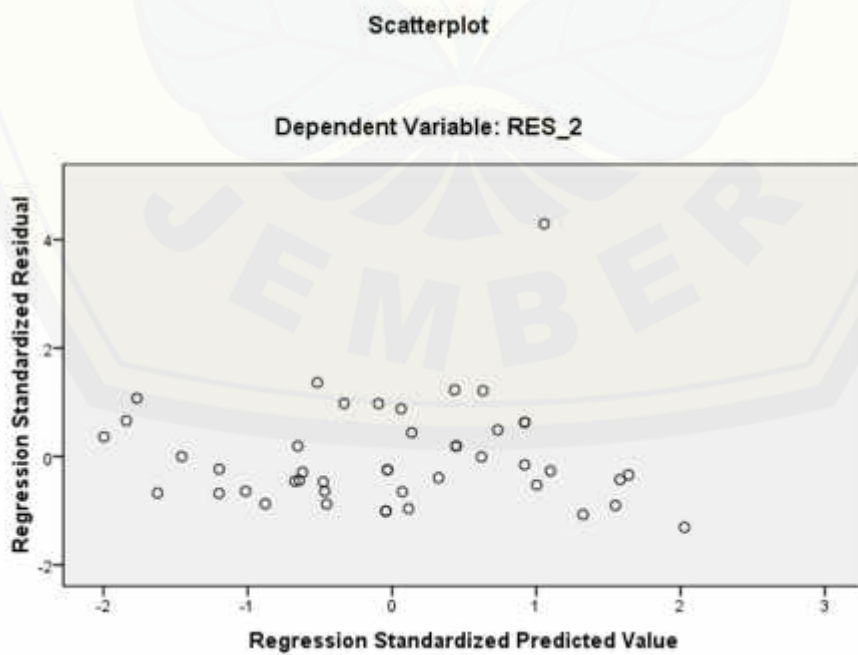
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.442	.990		4.485	.000		
X1	-.058	.055	-.184	-1.059	.296	.549	1.821
X2	-.052	.075	-.723	-1.381	.212	.362	2.763
X3	-.039	.032	-.347	-1.133	.239	.625	1.599
Z1	.062	.092	.479	1.762	.086	.224	4.474

a. Dependent Variable: RES_2

Jalur X1, X2, X3 Terhadap Z



Jalur X1, X2, X3, Z Terhadap Y



Lampiran 10. Hasil Uji Hipotesis

Jalur X1, X2, X3 Z Terhadap Y

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^a		.Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.881 ^a	.776	.760	1.044

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Z1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	155.126	3	51.709	47.479	.000 ^a
	Residual	44.652	41	1.089		
	Total	199.778	44			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Z1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.722	1.657		-1.039	.305		
	X1	.302	.080	.323	3.754	.001	.738	1.356
	X2	.634	.079	.615	8.053	.000	.934	1.070
	X3	.145	.050	.247	2.908	.006	.754	1.326

a. Dependent Variable:
Z1

Jalur X1, X2, X3,Z Terhadap Y

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z1, X3, X1, X2 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.920 ^a	.847	.832	1.143

a. Predictors: (Constant), Z1, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	289.739	4	72.435	55.440	.000 ^a
	Residual	52.261	40	1.307		
	Total	342.000	44			

a. Predictors: (Constant), Z1, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4.873	1.839		-2.650	.011		
	X1	.280	.102	.229	2.748	.009	.549	1.821
	X2	.483	.139	.358	3.483	.001	.362	2.763
	X3	.208	.060	.272	3.475	.001	.625	1.599
	Z1	.422	.171	.323	2.467	.018	.224	4.474

a. Dependent Variable:

Y1

