

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. MITSUBA INDONESIA**

**SKRIPSI**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana (S1) Program Studi  
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa



**Oleh**

**ADITYA PRIDIATAMA**

**NIM. 5551143052**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**JURUSAN MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA**

**SERANG – BANTEN**

**2018**

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya Aditya Pridiatama 5551143052 Jurusan Manajemen menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul :

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada PT. Mitsuba Indonesia)**

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan tiruan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Serang, Agustus 2018  
Yang Membuat Pernyataan,



Aditya Pridiatama  
NIM. 5551143052

**PERSETUJUAN PENGESAHAN PEMBIMBING DAN  
DEWAN PENGUJI**

Skripsi dengan judul :

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT. MITSUBA INDONESIA**

Telah diuji dalam sidang skripsi yang diselenggarakan oleh Jurusan  
Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa  
dan dinyatakan :

**LULUS**

Pada Hari Jumat 9 November 2018, Oleh Dewan Penguji.

Pembimbing I



Eloh Bahiroh, S.E.,M.M.  
NIP. 196210102003122001

Pembimbing II



Sri Ndaru Arthawati, Ir.,M.M.  
NIP. 201501022053

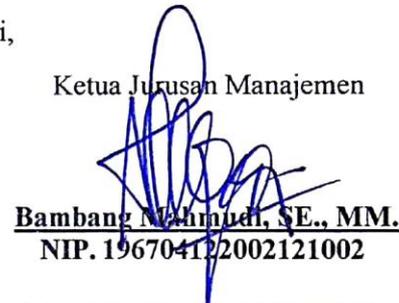
Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis



Dr. H. Fauji Sanusi, Drs., MM.  
NIP. 196008262003121001

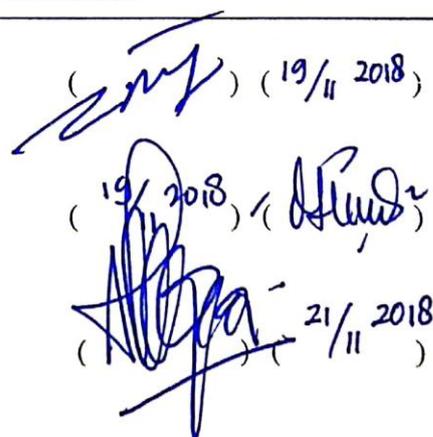
Ketua Jurusan Manajemen



Bambang Mahmudi, SE., MM.  
NIP. 196704122002121002

**DEWAN PENGUJI**

1. Eloh Bahiroh, S.E.,M.M.  
NIP. 196210102003122001  
(Ketua Penguji)
2. Sri Ndaru Arthawati, Ir.,M.M.  
NIP. 201501022053  
(Anggota Penguji)
3. Bambang Mahmudi, SE., MM.  
NIP. 196704122002121002  
(Anggota Penguji)



(Signature) (19/11 2018)  
(Signature) (19/11 2018) (Signature)  
(Signature) (21/11 2018)

Nama : Aditya Pridiatama  
NIM : 5551143052  
Jurusan : Manajemen  
Jenjang Pendidikan : Strata 1 (S1)

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

*“You’ll never be more alive than when you give something all you have”*

*(Steve Nash)*

*“And those who were seen dancing were thought to be insane by those who could not hear the music”*

*(Friedrich Nietzsche)*

*“If we wait until we’re ready, we’ll be waiting for the rest of our live”*

*(Lemony Snicket)*

### **Persembahan :**

*Skripsi ini saya persembahkan kepada Allah SWT yang telah memberikan banyak nikmat, keluarga saya tercinta yang telah memberikan dukungan tanpa henti, bapak dan ibu dosen pembimbing saya yang telah membimbing saya, serta kawan-kawan yang saling memberikan semangat.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Mitsuba Indonesia.

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ ), Kinerja Karyawan (Y), dan Kepuasan Kerja (Z). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 153 karyawan divisi produksi pada PT. Mitsuba Indonesia pada tahun 2017. Sampel penelitian ini berjumlah 60 orang dari 153 jumlah populasi dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan kausalitas. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Path Analysis*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (3) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (4) Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (6) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. (7) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.

*Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Ekstrinsik, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja*

## ABSTRACT

This study aims to determine the effect of transformational leadership and extrinsic motivation on the employee performance with job satisfaction as an intervening variable in Mitsuba Ltd.

In this study there are four variables, such as Transformational Leadership ( $X_1$ ), Extrinsic Motivation ( $X_2$ ), Employee Performance (Y), and Job Satisfaction (Z). The population used in this study is 153 production division employees at Mitsuba Ltd in 2017. The sample of this study amounted to 60 employees out of 153 population using *probability sampling* method. The method used in this study is descriptive and Causality research. The analysis technique used in this research is *Path Analysis*.

The results of this study indicate that: (1) Transformational leadership has a positive and significant effect on the employee performance (2) Extrinsic motivation has a positive and significant effect on the employee performance (3) transformational leadership has a positive and significant effect on the job satisfaction (4) Extrinsic motivation has a positive and significant effect on the job satisfaction (5) Job satisfaction has a positive and significant effect on the employee performance (6) Job satisfaction is able to mediate the relation between transformational leadership with performance employee (7) Job satisfaction is able to mediate the relation between extrinsic motivation with employee performance.

*Keywords: Transformational Leadership, Extrinsic Motivation, Employee Performance, Job Satisfaction.*

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan berkat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada PT. Mitsuba Indonesia)”**.

Skripsi ini diajukan guna memenuhi salah satu persyaratan penyelesaian program pendidikan Strata Satu Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu penulis menyelesaikan skripsi ini, terimakasih diucapkan pada:

1. Prof. Dr. H. Soleh Hidayat, M.Pd. selaku Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
2. Dr. H. Fauji Sanusi, Drs., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
3. Bambang Mahmudi, SE., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa sekaligus Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing dari awal hingga akhir perkuliahan.
4. Eloh Bahiroh, S.E., M.M. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa serta selaku dosen pembimbing I saya.
5. Sri Ndaru Arthawati, Ir., MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan serta pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
6. Kedua orang tua saya Paidi dan Prichati yang selalu memberikan dukungan, cinta serta doa yang tiada henti, sehingga membuat saya tidak henti-

hentinya bersyukur karena memiliki mereka dalam hidup saya, semoga selalu dalam lindungan dan ridha Allah SWT.

7. Teman-teman seperjuangan yang telah berjuang bersama dan saling membantu satu sama lain dalam penyusunan skripsi.
8. Annisa Ayu Chrisnadila yang menjadi salah satu alasan mengapa saya masih terus berjuang dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga semua bimbingan, doa dan dukungan serta semangat yang telah diberikan kepada penulis tersebut mendapat balasan dari Allah SWT. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak dan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan.

Serang, 31 Agustus  
2018

Aditya Pridiatama

NIM. 5551143052

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.1.1 Fenomena Bisnis .....	2
1.1.2 Riset Gap .....	6
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	12
2.1.2 Motivasi Ekstrinsik .....	20
2.1.3 Kepuasan Kerja .....	24

2.1.4	Kinerja Karyawan .....	31
2.2	Penelitian Terdahulu .....	38
2.3	Pengembangan Hipotesis.....	41
2.3.1	Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	41
2.3.2	Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja.....	42
2.3.3	Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .....	44
2.3.4	Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan.....	44
2.3.5	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	45
2.3.6	Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	46
2.3.7	Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	47
2.4	Kerangka Konsep Penelitian.....	49
2.5	Hipotesis.....	49
2.6	Kerangka Indikator.....	51

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1	Jenis Penelitian .....	52
3.2	Populasi dan Sampel .....	53
3.2.1	Populasi .....	53
3.2.2	Sampel.....	53
3.2.3	Teknik Sampling .....	55
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	55

3.3.1	Jenis Data.....	55
3.3.2	Sumber Data .....	56
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	57
3.5	Variabel Penelitian dan Operasional.....	58
3.6	Analisis Data .....	62
3.6.1	Uji Instrumen .....	62
3.6.2	<i>Method Succesive Internal</i> .....	63
3.6.2.1	Uji Asumsi Klasik .....	63
3.6.2.1.1	Uji Normalitas.....	64
3.6.2.1.2	Uji Multikolonieritas.....	66
3.6.2.1.3	Uji Heteroskedastisitas.....	67
3.6.2.1.4	Uji Linearitas.....	67
3.6.3	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	68
3.6.4	Mendeteksi Pengaruh Mediasi (Uji Sobel) .....	73
3.6.5	Pengujian Hipotesis.....	75
3.6.5.1	Uji Parsial (Uji t).....	77

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	84
4.1.1	Sejarah Singkat PT. Mitsuba Indonesia .....	84
4.1.2	Visi dan Misi PT. Mitsuba Indonesia.....	85
4.2	Data Responden .....	85
4.3	Tanggapan Responden .....	88
4.3.1	Tanggapan Responden pada Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	88

4.3.2	Tanggapan Responden pada Variabel Motivasi Ekstrinsik .....	93
4.3.3	Tanggapan responden pada variabel Kinerja Karyawan.....	98
4.3.4	Tanggapan Responden pada Variabel Kepuasan Kerja .....	103
4.4	Uji Instrumen .....	108
4.4.1	Uji Validitas .....	108
4.4.2	Uji Reliabilitas.....	114
4.5	Uji Asumsi Klasik .....	116
4.5.1	Uji Normalitas .....	116
4.5.2	Uji Multikolinieritas .....	121
4.5.3	Uji Heteroskedastisitas .....	124
4.5.4	Uji Linieritas.....	127
4.6	Analisis Jalur ( <i>Path Panalyze</i> ).....	128
4.7	Mendeteksi Pengaruh Mediasi (Uji Sobel) .....	137
4.8	Uji Hipotesis (Uji t).....	139
4.9	Hasil Pengujian Hipotesis .....	140
4.9.1	Hasil Uji Parsial .....	140
4.9.1.1	Pengaruh <i>Gaya</i> Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.....	140
4.9.1.2	Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan .....	141

4.9.1.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja .....	143
4.9.1.4	Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja.....	144
4.9.1.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	145
4.9.2	Hasil Uji Intervening.....	146
4.9.2.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	146
4.9.2.2	Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	147
4.10	Pembahasan .....	148
4.10.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.....	148
4.10.2	Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan.....	149
4.10.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	149
4.10.4	Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja .....	150
4.10.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	151

4.10.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	151
4.10.7 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	152
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	153
5.2 Saran.....	156
5.2.1 Saran bagi Perusahaan.....	156
5.2.2 Saran bagi Peneliti Selanjutnya.....	157
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>158</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT PENULIS</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Produksi PT. Mitsuba Indonesia Periode Januari – Desember 2017 .....	4
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	38
Tabel 3.1	Skala Likert .....	58
Tabel 3.2	Operasional Variabel.....	60
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	86
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia .....	86
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	87
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	87
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 1.....	88
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 2.....	89
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 3.....	90
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 4.....	90
Tabel 4.9	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	91
Tabel 4.10	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 1.....	93
Tabel 4.11	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 2.....	94
Tabel 4.12	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 3.....	94
Tabel 4.13	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 4.....	95
Tabel 4.14	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 5.....	95
Tabel 4.15	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Ekstrinsik .....	96
Tabel 4.16	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 1.....	98

Tabel 4.17	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 2.....	99
Tabel 4.18	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 3.....	99
Tabel 4.19	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 4.....	100
Tabel 4.20	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 5.....	100
Tabel 4.21	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kinerja Karyawan .....	101
Tabel 4.22	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 1.....	103
Tabel 4.23	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 2.....	104
Tabel 4.24	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 3.....	104
Tabel 4.25	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 4.....	105
Tabel 4.26	Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 5.....	105
Tabel 4.27	Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kepuasan Kerja .....	106
Tabel 4.28	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	108
Tabel 4.29	Hasil Uji Validitas Motivasi Ekstrinsik .....	110
Tabel 4.30	Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja .....	111
Tabel 4.31	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	113
Tabel 4.32	Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	114
Tabel 4.33	Reliabilitas Variabel Motivasi Ekstrinsik .....	115
Tabel 4.34	Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan .....	115
Tabel 4.35	Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja .....	116
Tabel 4.36	Hasil Uji <i>Kolmogorov-Smirnov</i> Substruktur 1 .....	118
Tabel 4.37	Hasil Uji <i>Kolmogorov-Smirnov</i> Substruktur 2.....	121
Tabel 4.38	Hasil Uji Multikolinieritas Substruktur 1 .....	122

Tabel 4.39 Hasil Uji Multikolinieritas Substruktur 2 .....	123
Tabel 4.40 Hasil Uji Heteroskedastisitas Substruktur 1 .....	125
Tabel 4.41 Hasil Uji Heteroskedastisitas Substruktur 2 .....	126
Tabel 4.42 Hasil Uji Linieritas Substruktur 1 ( <i>Lagrange Multiplier</i> ) .....	127
Tabel 4.43 Hasil Uji Linieritas Substruktur 2 ( <i>Lagrange Multiplier</i> ) .....	128
Tabel 4.44 Hasil Uji Path Substruktur 1.1 .....	129
Tabel 4.45 Hasil Uji Path Substruktur 1.2 .....	129
Tabel 4.46 Hasil Uji Path Substruktur 2.1 .....	131
Tabel 4.47 Hasil Uji Path Substruktur 2.2 .....	132
Tabel 4.48 Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model .....	135
Tabel 4.49 Uji Parsial Pengaruh Variabel $X_1$ , $X_2$ , dan Z terhadap Y .....	140
Tabel 4.50 Uji Parsial Pengaruh Variabel $X_1$ , $X_2$ , terhadap Z .....	142
Tabel 4.51 Uji Parsial Pengaruh Variabel Z terhadap Y .....	145

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Data Produksi PT. Mitsuba Indonesia Periode Januari – Desember 2017 .....	5
Gambar 2.1	Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	19
Gambar 2.2	Indikator Motivasi Ekstrinsik .....	24
Gambar 2.3	Indikator Kepuasan Kerja .....	30
Gambar 2.4	Indikator Kinerja Karyawan .....	37
Gambar 2.5	Kerangka Konsep Penelitian .....	49
Gambar 2.6	Kerangka Indikator .....	51
Gambar 3.1	Model Analisis Jalur .....	69
Gambar 3.2	Diagram Jalur Paradigma Substruktur 1 .....	71
Gambar 3.3	Diagram Jalur Paradigma Substruktur 2 .....	72
Gambar 3.4	Kurva Uji t .....	78
Gambar 4.1	Kontinum Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	92
Gambar 4.2	Kontinum Variabel Motivasi Ekstrinsik .....	97
Gambar 4.3	Kontinum Variabel Kinerja Karyawan .....	102
Gambar 4.4	Kontinum Variabel Kepuasan Kerja .....	107
Gambar 4.5	Hasil Pengujian Normalitas Analisis Grafik (Histogram) Substruktur 1 .....	117
Gambar 4.6	Hasil Uji Normalitas P-Plot Substruktur 1 .....	118
Gambar 4.7	Hasil Pengujian Normalitas Analisis Grafik (Histogram) Substruktur 2 .....	119
Gambar 4.8	Hasil Uji Normalitas P-Plot Substruktur 2 .....	120

Gambar 4.10 Hubungan Kausal Substruktur 1 .....	131
Gambar 4.11 Hubungan Kausal Substruktur 2 .....	134
Gambar 4.12 Diagram Jalur Model Y .....	135
Gambar 4.13 Kurva Penolakan dan Penerimaan $H_1$ .....	141
Gambar 4.14 Kurva Penolakan dan Penerimaan $H_2$ .....	142
Gambar 4.15 Kurva Penolakan dan Penerimaan $H_3$ .....	143
Gambar 4.16 Kurva Penolakan dan Penerimaan $H_4$ .....	144
Gambar 4.17 Kurva Penolakan dan Penerimaan $H_5$ .....	146

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dalam menghadapi era globalisasi, banyak tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan dalam rangka berada dalam puncak persaingan. Baik perusahaan kecil, menengah maupun yang sudah besar di Indonesia, untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan dituntut memiliki keunggulan bersaing. Salah satu faktor yang dapat dijadikan patokan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing adalah dengan keunggulan produk atau jasa yang baik, gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab dan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal itu akan memberikan kontribusi bagi penciptaan keunggulan bersaing pada era globalisasi.

Untuk mempersiapkan sumber daya manusia tidak hanya dilihat dari aspek kuantitasnya saja, sebab tersedianya sumber daya manusia yang banyak belum tentu merupakan jaminan bahwa hasil yang diperoleh akan efektif dan efisien. Sebagai sarana awal untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dimulai dengan menarik dan memilih tenaga kerja yang sesuai dengan standar personalia perusahaan. Standar atau ukuran ini merupakan persyaratan minimal yang harus dipenuhi agar seseorang karyawan dapat mengerjakan

tugasnya dengan maksimal. Di samping itu dalam hal ini juga dapat dipengaruhi oleh seorang yang memiliki kepemimpinan yang baik dan mampu menjadi panutan atau contoh serta sekaligus memberikan motivasi kerja kepada karyawannya.

### **1.1.1 Fenomena Bisnis**

PT. Mitsuba Indonesia adalah salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang otomotif. Perusahaan ini memiliki prestasi yang cukup membanggakan, terbukti dengan adanya peningkatan perkembangan dalam perusahaan. Prestasi perusahaan terwujud dari kinerja karyawannya. Namun beberapa bulan ke belakang PT. Mitsuba Indonesia terdapat masalah mengenai kinerja karyawan, fokusnya adalah produktivitas. Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah

kepemimpinan transformasional dan motivasi ekstrinsik. Dengan adanya kepemimpinan yang baik dan motivasi ekstrinsik yang diberikan akan mendorong karyawan maksimal dalam bekerja dan bermanfaat bagi perusahaan, juga dapat memberi dampak positif terhadap para karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan hal tersebut tentunya akan mendorong karyawan dalam memberikan loyalitasnya kepada perusahaan.

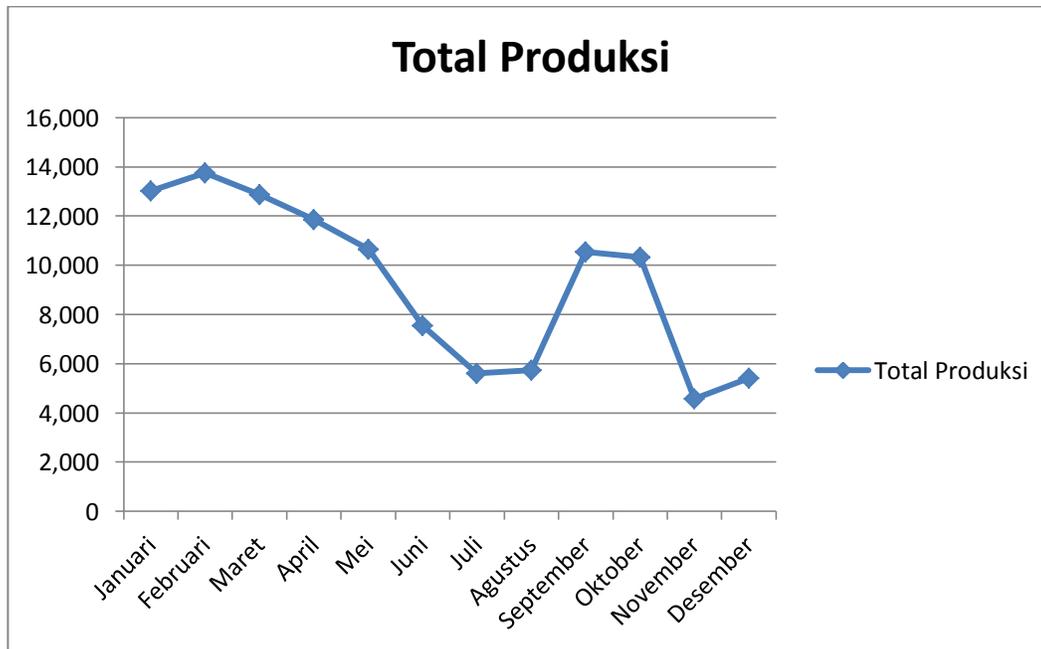
Berdasarkan hasil observasi di lapangan, PT Mitsuba Indonesia mengalami masalah penurunan kinerja karyawan, walaupun perusahaan menaruh perhatian yang lebih terhadap karyawannya dengan memberikan berbagai tunjangan dan gaji sesuai dengan prestasi kerja. Dengan berbagai ketentuan serta kebijakan yang diberikan perusahaan tanpa didukung dengan kemauan karyawan untuk bekerja lebih baik akan tetap berpengaruh pada menurunnya kinerja karyawan di dalam perusahaan. Untuk mengetahui baik buruknya kinerja seorang karyawan, maka perlu adanya penilaian kinerja yang bisa dilihat dari tabel produksi perusahaan di bawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Data Produksi PT. Mitsuba Indonesia**  
**Periode Januari - Desember 2017**

<b>Bulan</b>	<b>Hasil Produksi (ton)</b>				<b>Total</b>
	<b>Starter</b>	<b>Horn</b>	<b>Motor Parts</b>	<b>LED Turn Signal Lamp</b>	
Januari	5,254	6,544	566	657	13,021
Februari	4,196	8,435	519	608	13,758
Maret	4,668	7,112	478	610	12,868
April	6,886	3,991	496	478	11,851
Mei	5,127	4,864	253	401	10,645
Juni	3,967	2,918	212	442	7,539
Juli	2,565	2,346	377	323	5,611
Agustus	2,950	1,967	367	464	5,748
September	5,541	4,234	287	491	10,553
Oktober	6,228	3,667	113	312	10,320
November	2,561	1,339	262	413	4,575
Desember	1,634	3,045	239	498	5,416

(Sumber: Data Produksi PT. Mitsuba Indonesia)

**Gambar 1.1**  
**Data Produksi PT. Mitsuba Indonesia**  
**Periode Januari - Desember 2017**



(Sumber: Data Produksi PT. Mitsuba Indonesia)

Dari tabel 1.1 dan gambar 1.1 di atas dapat dilihat bahwa terdapat masalah yang disebabkan oleh menurunnya hasil produksi dan ada beberapa bulan dimana pada bulan tersebut menghasilkan produksi yang tidak memenuhi standar minimal. Berdasarkan tabel di atas pada kolom total, ada 8 bulan yang pada bulan tersebut tidak memenuhi standar minimal produksi (11,000) yaitu pada bulan Mei, Juni, Juli, Agustus, September, Oktober, November, Desember. Lalu pada gambar di atas terlihat penurunan paling signifikan berada pada bulan Februari – Juli. Hal tersebut merupakan bukti bahwa adanya masalah pada kinerja karyawan yang belum optimal.

### 1.1.2 Riset Gap

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Apabila pembuktian dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, maka hasil ini sesuai dengan pendapat Marwan Petra Surbakti pada penelitiannya tahun 2013 menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Pada penelitian oleh Febrian Nurtaneo Akbar tahun 2015 menyatakan variabel Motivasi Ekstrinsik berpengaruh parsial terhadap variabel Kinerja Karyawan. Namun pada penelitian milik Fitri Nurhidayah pada tahun 2015 menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penulis berniat memakai variabel Kepuasan Kerja sebagai mediator antara variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan. Menurut Edy Sutrisno (2014:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai

kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Pada penelitian Deewar Mahesa tahun 2010 menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Lalu selanjutnya pada penelitian oleh Febri Furqon Artadi tahun 2015 menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Maka dari itu variabel Kepuasan Kerja dinilai mampu untuk memediasi antara variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan data produksi yang penulis kumpulkan pada PT. Mitsuba Indonesia yakni mengenai kinerja karyawan yang menurun.

Berdasarkan hal tersebut permasalahan yang dikaji apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. Mitsuba Indonesia dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Dalam penelitian ini variabel terikat (*dependent variable*) yang digunakan penulis adalah Kinerja Karyawan, variabel bebas (*independent variable*) yang digunakan adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik, sedangkan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (*intervening variable*).

Menurut latar belakang di atas menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Ekstrinsik dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu terdapat perbedaan terhadap penelitian terdahulu.

Dari pemaparan di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja?

3. Apakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan?
7. Apakah Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, berikut beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini:

- a. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.
- b. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja.
- c. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

- d. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan.
- e. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- f. Untuk mengetahui peran Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
- g. Untuk mengetahui peran Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kegunaan Akademis

Memberikan tambahan referensi untuk mengembangkan wawasan dan ilmu pengetahuan khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

- b. Kegunaan Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada masyarakat khususnya para manajer, akan pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan di perusahaan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, serta dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain

yang akan melakukan penelitian tentang objek yang sama atau yang berhubungan di masa mendatang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang berfokus pada dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerja sama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi.

##### **Gaya Kepemimpinan**

Pada hakikatnya kepemimpinan adalah suatu bentuk proses mempengaruhi dan perilaku untuk memenangkan hati, pikiran dan tingkah laku orang lain. Namun pada umumnya kepemimpinan akan dikaitkan dengan proses perilaku yang mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Artinya bentuk kepemimpinan merupakan suatu

proses dimana seseorang memainkan pengaruh atas orang lain dengan menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran yang dicanangkan tersebut.

### **Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Setiawan A. (2013:21) yaitu:

#### 1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

#### 2. Kepemimpinan Kharismatik

Kharismatik berasal dari Bahasa Yunani yaitu “kharisma” yang mempunyai arti “berkat yang terinspirasi secara agung”, seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksikan (*forecasting*) peristiwa yang bersifat futuristik. Ada juga yang mengartikan keadaan atau bakat yang dihubungkan kemampuan luar biasa dalam hal kepemimpinan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya.

#### 3. Kepemimpinan Kultural

Kepemimpinan kultural adalah kepemimpinan yang

mempunyai ideologi keberpihakan terhadap budaya atau nilai-nilai yang sudah ada sebelumnya.

#### 4. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang selalu melibatkan seluruh elemen organisasi dalam mengambil kebijakan organisasi.

### **Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari fungsi perencanaan, fungsi memandang ke depan, fungsi pengembangan loyalitas, fungsi pengawasan, fungsi mengambil keputusan, dan fungsi memberi motivasi.

Adapun fungsi-fungsi utama pemimpin tersebut adalah:

#### 1. Fungsi Perencanaan

Seorang perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi.

#### 2. Fungsi Memandang ke depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat

berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan.

### 3. Fungsi Pengembangan Loyalitas

Untuk mencapai kesetiaan, seorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

### 4. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera ditemukan untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan dapat kembali berlangsung menurut jalur yang telah ditetapkan dalam rencana.

### 5. Fungsi Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok, tim atau panitia, dewan, komisi, referendum,

mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

#### 6. Fungsi Memberi Motivasi

Seorang pemimpin perlu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberikan semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah berupa ganjaran, hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.

### **Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Adapun pengertian kepemimpinan itu sendiri yang dikemukakan oleh beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith (2013:97)

“Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana padanya para pemimpin dan para pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi.”

Bernard M. Bass dan Ronald E. Reggio (Setiawan A, 2013:98)

“Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana

pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok organisasi atau masyarakat.”

Veithzal Rivai (Setiawan A, 2013:97)

“Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki charisma.”

Hughes *et al.* (2012: 542) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya.

### **Jenis Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Beberapa jenis yang mencirikan kepemimpinan transformasional menurut Setiawan A. (2013:153) yaitu:

#### *1. Intellectual leaders*

Pemimpin dengan kemampuan mentransformasi masyarakat melalui kejelasan visi.

#### *2. Reform leaders*

Pemimpin bagi perubahan masyarakat dengan mengatasi satu masalah moral.

#### *3. Revolutionary leaders*

Pemimpinan yang membawa perubahan dalam masyarakat setempat dan luas melalui transformasi.

4. *Charismatic leaders*

Pemimpin yang menggunakan pesona pribadi untuk membawa perubahan.

### **Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Beberapa indikator yang dikemukakan Setiawan A. (2013:153) yaitu:

1. *Ideallized influence*

Suatu perilaku pemimpin transformasional dalam memberikan wawasan serta kesadaran akan visi dan misi organisasi pendidikan, membangun dan membangkitkan kebanggaan seluruh konsumen organisasi terhadap eksistensi organisasi, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya terhadap organisasinya sendiri.

2. *Inspirational motivation*

Perilaku pemimpin dalam menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol organisasi untuk memfokuskan usaha dan mengomunikasikan tujuan yang hendak dicapai organisasi dengan medium yang ada kadarnya.

### 3. *Intellectual stimulation*

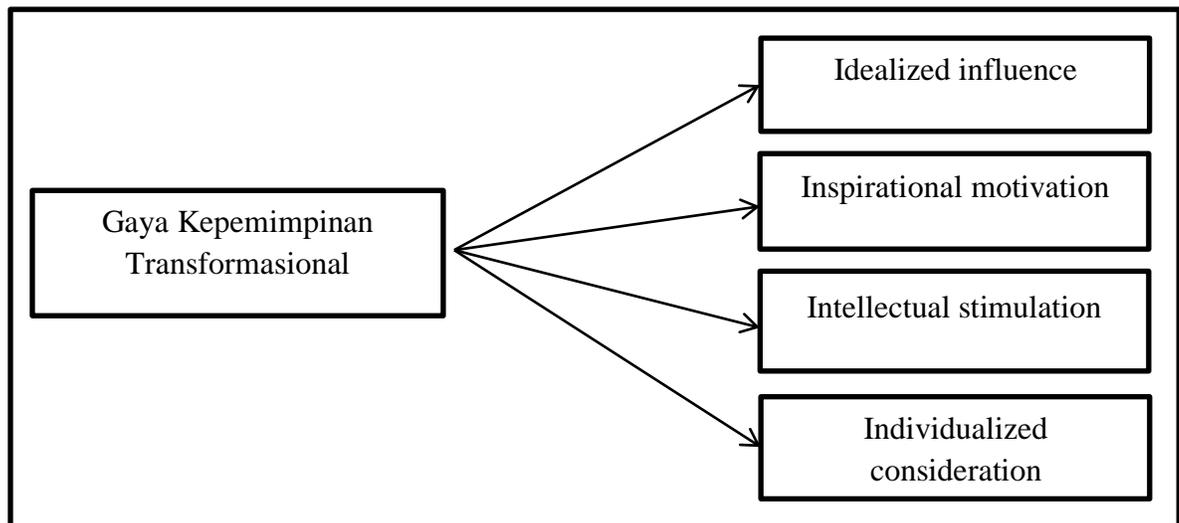
Suatu bentuk perilaku pemimpin untuk meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan *problem solving* secara sistematis, terorganisasi dan efektif.

### 4. *Individualized consideration*

Perilaku pemimpin yang memberikan perhatian, bimbingan, menciptakan ruang gerak dan melatih komponen organisasi secara khusus dan pribadi.

**Gambar 2.1**

**Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**



Sumber : Bahar A.S. & Abd. Muhith (2013:153)

## 2.1.2 Motivasi Ekstrinsik

### Pengertian Motivasi

Adapun pengertian motivasi itu sendiri yang dikemukakan oleh beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Robert et al. (Mangkunegara, 2015:93)

“Motivasi adalah suatu energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.”

Fillmore H S. (Mangkunegara, 2015:93)

“Motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu”

Mangkunegara A P (2015:93)

“Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.”

Rohmah (2016:17)

“Motivasi berasal dari kata latin *'moreve'* yang berarti dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku.”

### **Pengertian Motivasi Ekstrinsik**

Fahmi (2016: 100) berpendapat bahwa motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang muncul dari luar diri seseorang, kemudian mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini kearah yang lebih baik. Karyawan dengan nilai kerja ekstrinsik menginginkan beberapa dari konsekuensi kerja, misalnya menghasilkan uang (gaji). Karyawan yang mendapatkan gaji besar biasanya akan merasakan senang atau puas dalam bekerja sehingga akan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Lukito, 2016:3)

Seseorang bisa berubah pikiran dari yang tidak mau menjadi mau berbuat sesuatu karena motivasi ini (Suhardi, 2013). Motivasi ini menggunakan pemicu untuk membuat seseorang termotivasi. Pemicu ini bisa berupa uang, bonus, insentif, penghargaan, hadiah, gaji besar, jabatan, pujian, dan sebagainya. Motivasi ekstrinsik memiliki kekuatan untuk mengubah kemauan seseorang.

### **Faktor-Faktor Motivasi Ekstrinsik**

Sutrisno (2011:118-119) mengatakan faktor-faktor dari motivasi ekstrinsik meliputi:

### 1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan pekerjaan ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

### 2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan untuk bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

### 3. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat

dekat dengan karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, jika yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan hanya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri, begitu sebaliknya.

5. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan keinginan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

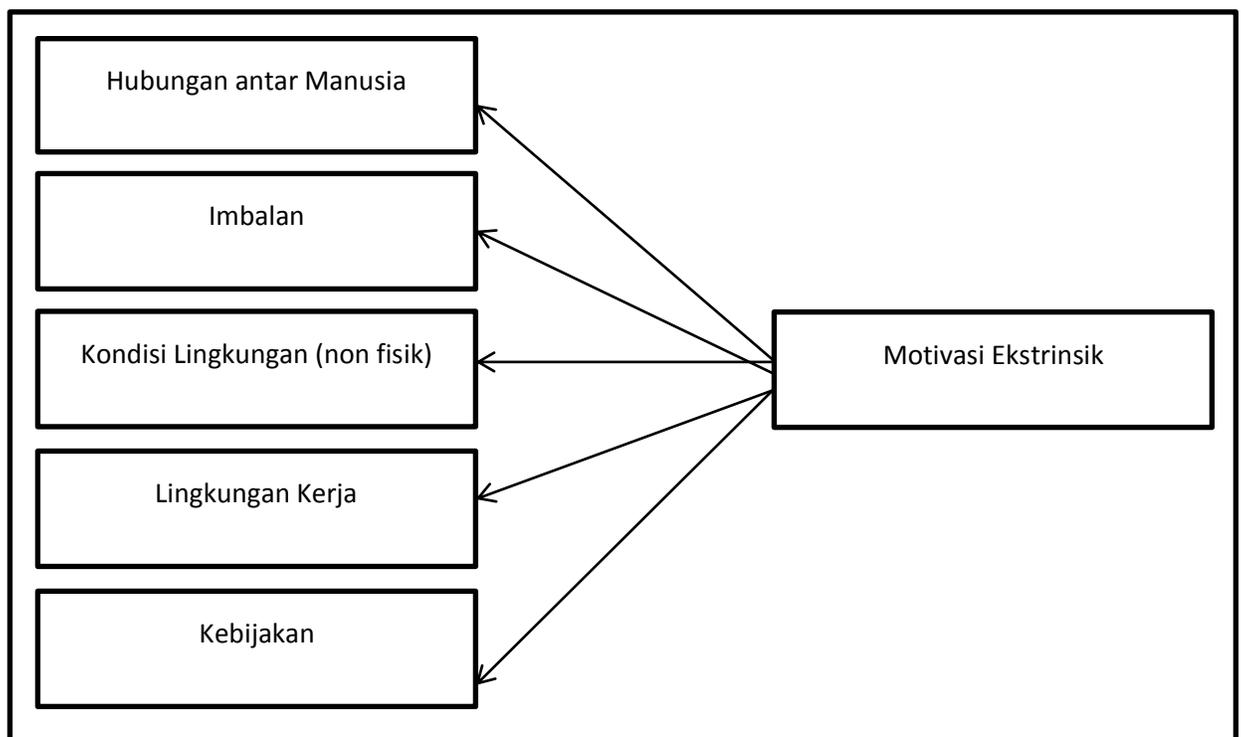
6. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan

melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.

**Gambar 2.2**

**Indikator Motivasi Ekstrinsik**



Sumber: Akbar (2012)

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

Selama berada di suatu organisasi atau perusahaan atau perusahaan pasti

ada saja beberapa anggota atau karyawan yang tidak puas atau mengeluh. Keadaan ini tentunya tidak dikehendaki oleh organisasi atau perusahaan karena akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Untuk itu, pimpinan perlu mengetahui sebab-sebab terjadinya ketidakpuasan ini dan bagaimana cara mengatasinya.

Ketidakpuasan yang disebabkan karena masalah pembayaran atau masalah lingkungan kerja dan sebagainya, akan mengakibatkan karyawan bereaksi dengan berbagai cara, antara lain, bisa dengan menurunkan kinerjanya, mogok, atau menyampaikan keluhannya secara terbuka. Ada juga yang pindah untuk mencari pekerjaan lain yang gajinya lebih tinggi. Ada juga yang protesnya dengan mengeluh terus yang dapat mengakibatkan ia sering ke rumah sakit atau stres, sering absen, dan akhirnya keluar.

### **Pengertian Kepuasan Kerja**

Di bawah ini ada beberapa pendapat para ahli mengenai kepuasan kerja:

Veithzal Rivai (2013:56)

“Kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.”

Danang Sunyoto (2012:210)

“Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dimana

para karyawan memandang pekerjaannya.”

Kaswan (2012)

“Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.”

Menurut Edy Sutrisno (2014:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Kepuasan kerja menurut Dadang (2013:15) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Edy Sutrisno (2014:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja

2. Kemauan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*

6. Faktor intrinsik dan pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat

meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

#### 7. Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

#### 8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

#### 9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan penting dalam menimbulkan rasa puas dalam bekerja.

#### 10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja**

#### 1. Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

## 2. Ketidakhadiran (Absenteeisme)

Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir.

## 3. Keluarnya Pekerja (Turnover)

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan kepuasan kerja.

## 4. Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu:

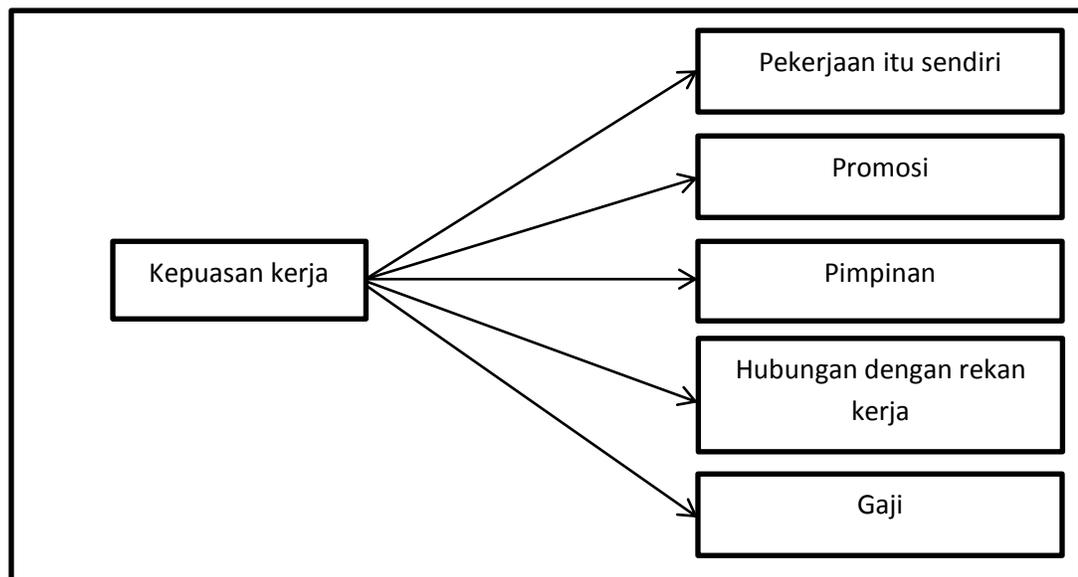
- a. Keluar (Exit) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari

pekerjaan lain.

- b. Menyuarakan (Voice) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (Neglect) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (loyalty) yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

**Gambar 2.3**

**Indikator Kepuasan Kerja**



(Robbins dan Judge, 2013:79)

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Akhir ini mengenai perbincangan hangat di kalangan para pengambil keputusan baik instansi pemerintah maupun swasta yang selalu menyoroti bagaimana kinerja staf atau karyawannya. Penilaian tentang kinerja individu staf atau karyawan semakin penting ketika suatu organisasi atau perusahaan akan melakukan reposisi staf atau karyawan. Artinya bagaimana organisasi/perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja, dan apakah masing-masing staf atau karyawan sudah diberi kesempatan untuk mengaktualisasikan diri dalam pekerjaannya.

##### **Pengertian Kinerja Karyawan**

Berikut ini ada beberapa pendapat para ahli mengenai kinerja karyawan:

Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11)

“Kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.”

Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12)

“Kinerja atau prestasi kerja hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.”

Moeheriono (2012:95)

“Kinerja yaitu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”

Mangkunegara A.P (2015:67)

“Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberitakan sebelumnya.”

### **Standar Kinerja**

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan (Abdullah, 2014:114).

Standar kinerja menurut Wilson (dalam Da Silva, 2012:53) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

### **Fungsi Standar Kinerja**

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115) memiliki fungsi antara lain:

1. Sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai.
2. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
3. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
4. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

### **Persyaratan Standar Kinerja**

Agar dapat digunakan sebagai tolok ukur (*benchmark*), maka standar kinerja harus memiliki persyaratan-persyaratan tertentu. Persyaratan-persyaratan standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115-116) antara lain:

1. Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi.

2. Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan.
4. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
5. Sensitif, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
6. Memberikan tantangan kepada karyawan.
7. Realistis, dapat dicapai oleh karyawan.
8. Berhubungan dengan waktu pencapaian standar.
9. Dapat diukur dan ada alat-alat ukur untuk mengukur pencapaian standar.
10. Standar harus konsisten
11. Standar harus adil
12. Standar harus memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

### **Penilaian Kinerja**

Untuk mempertegas dan memperjelas bagaimana penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat menghasilkan individu-individu yang berkualitas maka Melayu S.P Hasibuan (dalam Yani, 2012:118) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Gary Dessler dalam Pasolong (2013: 182) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada diatas rata-rata.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (Fahmi I, 2015:65) menyatakan penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut, penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.”

### **Metode Penilaian Kinerja**

Secara praktis banyak metode penilaian yang dilakukan, yang sudah barang tentu berbeda-beda diantara satu organisasi dengan organisasi lain. Menurut Ricky W. Griffin (Fahmi I, 2015:68) keseluruhan metode tersebut secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

### 1. Metode objektif

Metode objektif menyangkut dengan sejauh mana seseorang bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengankemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kemampuan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

### 2. Metode pertimbangan

Metode pertimbangan adalah metode penilaian berdasarkan nilai *ranking* yang dimiliki oleh seorang karyawan. Jika ia memiliki nilai *ranking* yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki *ranking* kerja yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya.

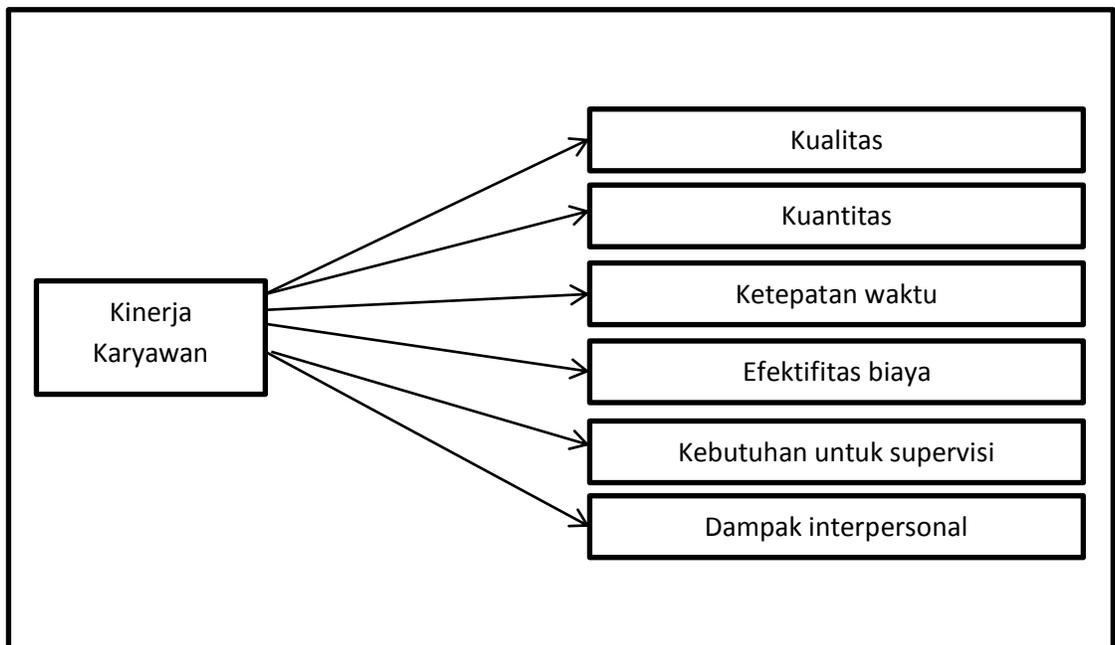
## **Indikator Kinerja**

Kinerja mangacu pada perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh aryaawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu.

Indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Kaswan (2012) sebagai berikut:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektifitas biaya
5. Kebutuhan untuk supervisi
6. Dampak Interpersonal

**Gambar 2.4**  
**Indikator Kinerja Karyawan**



Sumber: Gomes (Ayu, 2016)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Ekstrinsik, Kepuasan Kerja, dan Kinerja dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Alat</b>	<b>Hasil</b>
Marwan Petra Surbakti (2013)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang)	Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan transformatif dan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Roy John, Wayan Supartha, I Gede Riana (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformatif dengan kinerja karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformatif dengan motivasi karyawan. Ada pengaruh positif signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan.

Endo Wijaya Kartika, Thomas S. Kaihatu (2010)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja  (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)	Analisis Regresi	Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
Dewi Lingga Sugiarti (2007)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Pasir Malang	Analisis Regresi	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
Odilla Perrin, Renaldo Ishak Viridiastanto (2013)	Analisis Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Massilia	Path analysis	Motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada CV. Massilia
Ali Akbar (2012)	Analisis Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada CV Sumber Rejeki Surabaya	Path Analysis	Hasil positif signifikan secara parsial antara motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja

Rani Lupita (2015)	Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada pekerja PT Pertamina RU V Balikpapan)	Analisis Regresi Berganda	Variabel motivasi ekstrinsik berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan
Basilius Redan Werang (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Merauke	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru
Achmad Ichsan Rafli (2003)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta	Analisis regresi linier berganda	Motivasi Kerja berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja
Suparman, S.E. (2007)	Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.  (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah)	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Deewar Mahesa (2010)	Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Central Java)	<i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i>	Kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi motivasi kerja
Regina Aditya Reza (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.	Analisis Regresi Linear Berganda	Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2008: 90) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Situasi organisasi dengan kepemimpinan transformasional membuat karyawan selalu bergairah dalam bekerja. Selalu ada sesuatu yang baru dan membuat karyawan akan

mendapatkan prestasi yang menggembirakan.

Gaya Kepemimpinan transformasional ini sangat kuat pengaruhnya terhadap munculnya kepuasan kerja karyawan terutama karena karakteristik pemimpin yang peduli pada keberbedaan kemampuan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Dewi Lingga Sugiarti (2007) dan Basilius Redan Werang (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikansi terhadap kepuasan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

### **2.3.2 Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya

untuk mencapai kepuasan (Hasibuan 2008: 141).

Pemberian motivasi bagi setiap karyawan sangat penting untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan agar dapat mencapai kepuasan akan kebutuhannya. Sehingga pemberian motivasi terhadap karyawan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja

Motivasi ekstrinsik menurut Luthans (2011) adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*.

Motivasi kerja ekstrinsik secara signifikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Sesuai penelitian yang dilakukan oleh Ali Akbar (2012) adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Motivasi Ekstrinsik Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

### **2.3.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Yukl (2010: 320) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Sehingga adanya pengaruh kepemimpinan transformasional berdampak pada sikap karyawan terhadap kinerja yang lebih baik.

Penelitian Marwan Petra Surbakti (2013) dan Roy Jhon, dkk (2014) mengemukakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

### **2.3.4 Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang

mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (T. Hani Handoko 2003: 252). Dengan adanya motivasi maka akan memunculkan semangat bagi para karyawan, sehingga motivasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi ekstrinsik dapat berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh, Rani Lupita (2015) bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Motivasi Kerja Ekstrinsik Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.3.5 Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Usman (2009: 501) kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya pada waktu tertentu. Kepuasan kerja adalah sikap umum, baik itu sikap yang positif maupun negatif seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya pada waktu

tertentu. Apabila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi maka akan memengaruhi efektifitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Deewar Mahesa (2010) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Suparman, S.E. (2007) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H5: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

### **2.3.6 Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang berfokus pada dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerja sama dan mempercayai, kemandirian diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Hasil penelitian Yasha Aulia (2016) menyebutkan bahwa Gaya

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, di dalam suatu perusahaan penggunaan Gaya Kepemimpinan Transformasional mampu membuat Kinerja Karyawan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dapat dijelaskan bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan meningkatnya Kepuasan kerja maka Kinerja Karyawan pun akan meningkat.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**$H_6$  : Kepuasan Kerja mampu memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.3.7 Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Fahmi (2016: 100) berpendapat bahwa motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang muncul dari luar diri seseorang, kemudian mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh

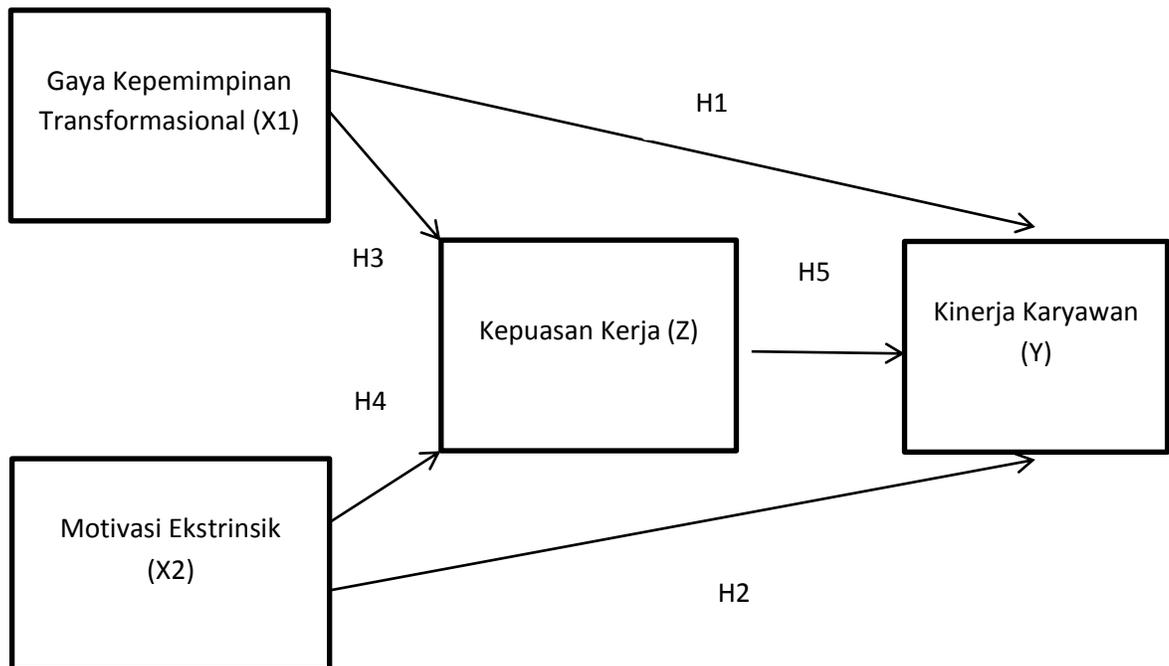
sikap yang dimiliki olehnya saat ini kearah yang lebih baik.

Hubungan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dapat dijelaskan bahwa dengan motivasi yang bersumber dari luar akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan dan akan berpengaruh bagi meningkatnya kinerja karyawan pula.

***H<sub>7</sub>* : Kepuasan Kerja mampu memediasi Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan.**

## 2.4 Kerangka Konsep Penelitian

**Gambar 2.5**  
**Kerangka Konsep Penelitian**  
**Berdasarkan Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**



## 2.5 Hipotesis

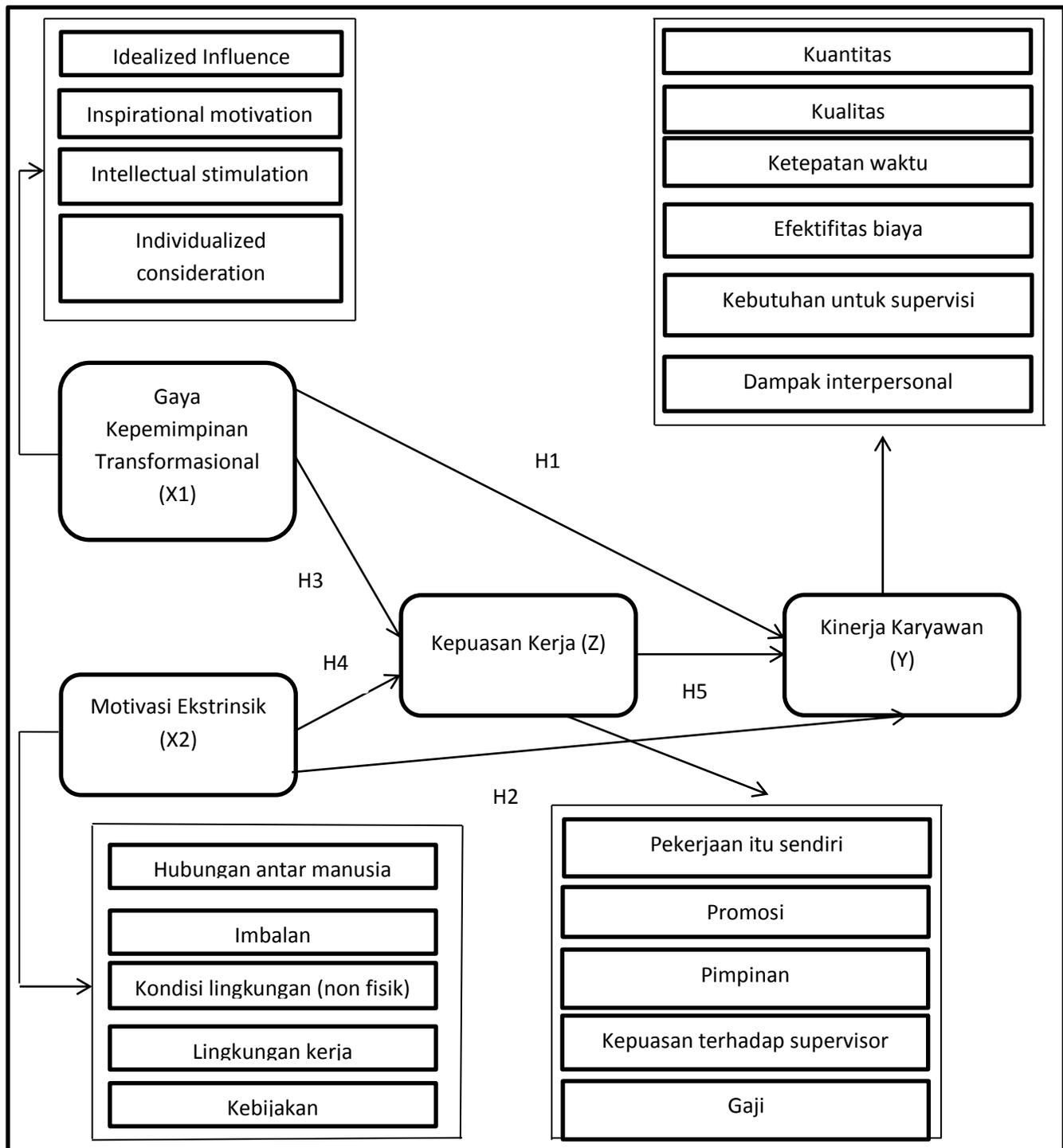
Hipotesis merupakan pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya.

Adapun hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**
- H2: Motivasi Ekstrinsik Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**
- H3: Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**
- H4: Motivasi Ekstrinsik Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**
- H5: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**
- H6: Kepuasan Kerja mampu memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.**
- H7: Kepuasan Kerja mampu memediasi Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan.**

## 2.6 Kerangka Indikator

Gambar 2.6  
Kerangka Indikator



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif dan kausalitas. Penelitian deskriptif adalah suatu rumusan masalah yang memandu peneliti untuk mengeksplorasi atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas dan mendalam (Sugiyono, 2016:290). Penelitian kausalitas adalah hubungan variabel independen terhadap variabel dependen yang berisi sebab dan akibat.

Jenis penelitian ini digunakan untuk mendapatkan bukti hubungan sebab akibat, sehingga dapat diketahui mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan mana variabel yang dipengaruhi. Maka penelitian ini untuk mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Mitsuba Indonesia.

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Populasi merupakan subjek penelitian. Menurut Sugiyono (2016:119) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi dalam penelitian ini dilakukan pada karyawan divisi produksi PT Mitsuba Indonesia yang berjumlah 153 orang.

### **3.2.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2016:120) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam suatu penelitian yang ditujukan untuk mengetahui karakteristik suatu populasi, masalah penggunaan sampel merupakan sesuatu yang sangat penting. Pada umumnya untuk memperoleh informasi tentang karakteristik suatu populasi maka tidak perlu semua anggota populasi dilakukan observasi, tetapi cukup hanya sebagian saja yang bias disebut sampel. Satu sampel yang baik, dalam arti diambil secara benar akan dapat memberikan gambaran yang sebenarnya tentang populasi. Sehingga jika dalam suatu penelitian, sampelnya tidak diambil secara ‘benar’ maka hasilnya tidak akan dapat digeneralisasikan dan

tidak dapat memberikan hasil yang sahih dalam menggambarkan keadaan sebenarnya dari populasi yang diteliti. Dengan demikian masalah penarikan sampel secara benar menjadi sangat penting.

Berdasarkan jumlah populasi karyawan divisi produksi di PT Mitsuba Indonesia yang berjumlah diatas 100 yaitu 153 karyawan. Berdasarkan rumus *Slovin* dengan tingat *alpha* yaitu 10% ( $\alpha=0,1$ ) adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

N = Ukuran populasi karyawan PT Mitsuba Indonesia

n = Ukuran sampel karyawan PT Mitsuba Indonesia

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan.

Penghitungan ukuran sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{153}{1 + 153(0,1)^2} = 60.47$$

Dari hasil yang didapat dari perhitungan diatas adalah 60.47 responden dibulatkan menjadi 60 responden, yaitu karyawan PT Mitsuba Indonesia.

### **3.2.3 Teknik Sampling**

Penelitian ini menggunakan prosedur Non Probability Sampling. Non probability sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan tidak memberikan kesempatan atau peluang yang sama kepada seluruh anggota atau elemen populasi untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2016:19).

## **3.3 Jenis dan Sumber Data**

### **3.3.1 Jenis Data**

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Data primer, yaitu peneliti mendapatkan data langsung dari responden atau sumber pertama karyawan melalui kuesioner berisi pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional (X1), motivasi ekstrinsik (X2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y) di PT Mitsuba Indonesia (angket, wawancara atau observasi).
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain. Data

sekunder diperoleh dari laporan yang dikeluarkan oleh PT Mitsuba Indonesia dan juga diperoleh dari literatur kepustakaan seperti buku-buku serta sumber-sumber lainnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional (X1), motivasi ekstrinsik (X2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y).

### **3.3.2 Sumber data**

1. Responden, yaitu PT Mitsuba Indonesia yang dilibatkan secara langsung mengisi kuesioner dalam kegiatan penelitian ini untuk memperoleh gambaran atas materi yang dijadikan objek penelitian yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1), motivasi ekstrinsik (X2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y).
2. Informan, yaitu yang dapat memberikan gambaran informasi suatu keadaan tertentu yang bertindak sebagai informan. Informan dalam penelitian ini yaitu karyawan PT Mitsuba Indonesia.
3. Laporan, yaitu laporan hasil kerja PT Mitsuba Indonesia yang berupa catatan dan dokumen lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini, yaitu laporan kinerja karyawan berupa data penginputan, data kepesertaan, dan data lainnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan studi lapangan, diantaranya (Sugiyono, 2016:187):

#### 1. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai metode pengumpulan data, apabila peneliti akan melakukan studi pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit. Wawancara dilakukan bersama karyawan PT Mitsuba Indonesia.

#### 2. Kuesioner (angket)

Kuesioner merupakan pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden, pada objek penelitian yang sesuai dengan variabel yang diteliti. Kuesioner tersebut dibagikan kepada karyawan PT Mitsuba Indonesia.

#### 3. Observasi (pengamatan)

Lokasi pengamatan dilakukan di PT Mitsuba Indonesia untuk memperoleh informasi tentang objek yang akan diteliti.

Setelah data-data tersebut terkumpul, langkah selanjutnya adalah dengan mengolah data untuk memudahkan analisis. Oleh karena itu penting dilakukan penentuan skala. Dalam penelitian ini penulis menggunakan skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Menurut Sugiyono (2016:136) adalah sebagai berikut:

“Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Untuk pilihan jawaban diberi skor, maka responden harus menggambarkan, mendukung pernyataan (item positif) atau tidak mendukung pernyataan (item negatif)”.

Skor atas pilihan jawaban untuk kuesioner yang diajukan untuk pernyataan positif adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Skala Likert**

<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-ragu (RG)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono, 2016:136)

### 3.5 Variabel Penelitian dan Operasional

Menurut Sugiyono (2016:64) variable penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Menurut hubungan antar variabel terdapat macam-macam variabel sebagai berikut:

1. Variabel Independen/Bebas (X1): merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2016:64). Variabel independen dapat disebut sebagai variabel yang mendahului (*antecedent variable*), atau juga dapat dinamakan variabel yang diduga sebagai sebab (*presumed cause variable*). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Ekstrinsik (X2).
2. Variabel Dependen (Y) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen (Sugiyono, 2016:64). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).
3. Variabel Intervening (Z) digunakan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel intervening adalah factor yang secara teori berpengaruh pada fenomena yang diamati tetapi tidak dapat dilihat, diukur atau dimanipulasi namun dampaknya dapat disimpulkan berdasarkan dampak variabel independen

dan moderating terhadap fenomena yang dihadapi. Dengan demikian dapat dibuat operasional variabel sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Konsep Variabel</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	“Gaya kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.” (Bass & Avolio	1. Kepribadian 2. Harapan dan perilaku 3. Karakteristik 4. Kebijakan	1. <i>Idealized influences</i> 2. <i>Inspirational motivation</i> 3. <i>Intellectual stimulation</i> 4. <i>Individualized consideration</i> (Bahar A.S. & Abd Muhith, 2013:153)	O R D I N A L

	(Bahar A.S. & Muhith, 2013:98))			
Motivasi Ekstrinsik (X2)	“Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.” (Akbar, 2012)		1. Hubungan antar manusia 2. Imbalan 3. Kondisi lingkungan (non-fisik) 4. Lingkungan kerja 5. Kebijakan (Akbar, 2012)	O R D I N A L
Kinerja Karyawan (Y)	“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” Mangkunegara (2013:67)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Lama jam kerja 4. Kerja sama 5. Supervisi	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas biaya 5. Kebutuhan untuk supervisi 6. Dampak interpersonal Kaswan (2012)	O R D I N A L
Kepuasan Kerja (Z)	“Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan	1. Balas jasa yang adil 2. Penempatan kerja 3. Lingkungan pekerjaan 4. Peralatan yang	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Promosi 3. Pimpinan 4. Hubungan dengan rekan kerja 5. Gaji	O R D I

	mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja” Badriyah (2015:229)	menunjang 5. Sikap pimpinan 6. Sifat pekerjaan (Hasibuan, 2014:203)	(Robbins dan Judge (2013:79))	N A L
--	--	---	-------------------------------	-------------

Sumber: Data primer yang telah diolah

### 3.6 Analisis Data

#### 3.6.1 Uji Instrumen

Untuk menguji dan membuktikan bahwa setiap butir pertanyaan dalam kuesioner tiap variabel tersebut valid dan reliable dengan menggunakan *software* spss 20, maka diperlukan uji validitas dan realibilitas pada setiap butir variabel pertanyaan sebagai berikut:

##### a. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016:52). Suatu item pertanyaan dikatakan valid jika nilai *Pearson Correlation* atau nilai korelasi item ( $r$ )  $> 0,3$  dan tingkat signifikansi  $\leq 0,05$  maka dapat dinyatakan valid (Modul Praktikum Alat Analisis Statistik, 2014:19).

b. Uji reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu item dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,70 (Ghozali, 2016:57).

### 3.6.2 *Method Successive Interval*

MSI atau *Method Successive Interval* adalah add-ins program Microsoft Excel yang berguna untuk mengubah data ordinal dari data hasil kuesioner (dalam data likert) menjadi data interval. Untuk data yang mempunyai skala ordinal dengan menggunakan skala likert dengan bobot 5,4,3,2,1 atau pengukuran sikap dengan kisaran positif dengan negatif. Maka data tersebut perlu ditingkatkan menjadi skala interval dengan metode “*method of successive interval*”.

#### 3.6.2.1 Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan variabel intervening, dimana terjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Sehingga pengujian asumsi klasik ini dilakukan pada 2 substruktural. Substruktural 1 yaitu pengaruh X terhadap Z, dan substruktural 2 yaitu pengaruh X dan Z terhadap Y. terkecuali

untuk uji multikolinieritas, hanya dipegunakan di substruktural 2 yaitu pengaruh variabel X dan Y.

### 3.6.2.1.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. (Ghozali, 2016:154).

#### a. Analisis Grafik

Salah satu cara untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian hanya dengan melihat histogram hal ini dapat menyesatkan khususnya untuk jumlah sampel yang kecil. Metode yang lebih handal adalah melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *plotting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang

menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. (Ghozali, 2016:156). Data tersebut dikatakan normal atau tidak dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jika data di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola terdistribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, tidak menunjukkan pola terdistribusi normal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Analisis Statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan jika tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistic bias sebaliknya. Oleh sebab itu dianjurkan di samping uji grafik dilengkapi dengan uji statistic. Uji statistic yang dapat digunakan untuk menguji normalitas adalah uji statistic non-parametik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S).

Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan Kolmogorov-smirnov (K-S). Hipotesis yang digunakan adalah:

$$H_0 = \text{Data residual berdistribusi normal}$$

$H_a$  = Data residual tidak berdistribusi normal

Jika data memiliki tingkat signifikansi dari nilai K-S lebih besar dari 0,05 atau 5% ( $\alpha > 5\%$ ) maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima, sehingga data dikatakan berdistribusi normal, sebaliknya jika nilai signifikansi dari nilai K-S kurang dari 0,05 atau 5% ( $\alpha < 5\%$ ) maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya data residual terdistribusi tidak normal. (Ghozali, 2016:158).

#### 3.6.2.1.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang cukup kuat antara variabel bebas (independen). (Ghozali, 2016:103).

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Identifikasi secara statistik untuk menunjukkan ada tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Tolerance mengukur variabilitas independen lainnya yang terpilih tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/\text{tolerance}$ ). Sebagai dasar acuannya dapat disimpulkan:

- a. Jika nilai tolerance  $\geq 0,10$  dan nilai VIF  $\leq 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.
- b. Jika nilai tolerance  $\leq 0,10$  dan VIF  $\geq 10$ , maka dapat disimpulkan ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

#### **3.6.2.1.3 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. (Ghozali, 2016:134).

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dari tingkat signifikansi. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan dari pengolahan data menunjukkan hasil di atas 5%, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **3.6.2.1.4 Uji Linieritas**

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang

digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya membentuk linier, kuadrat atau kubik. Dengan uji linieritas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linier, kuadrat atau kubik. (Ghozali, 2016:159). Uji linieritas bias dilakukan dengan metode uji Lagrange Multiplier. Uji ini dikembangkan oleh Engle tahun 1982. Estimasi dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai  $c^2$  hitung atau  $(n \times R^2)$ . Jika  $c^2$  hitung  $>$   $c^2$  tabel, maka hipotesis yang menyatakan model linier ditolak.

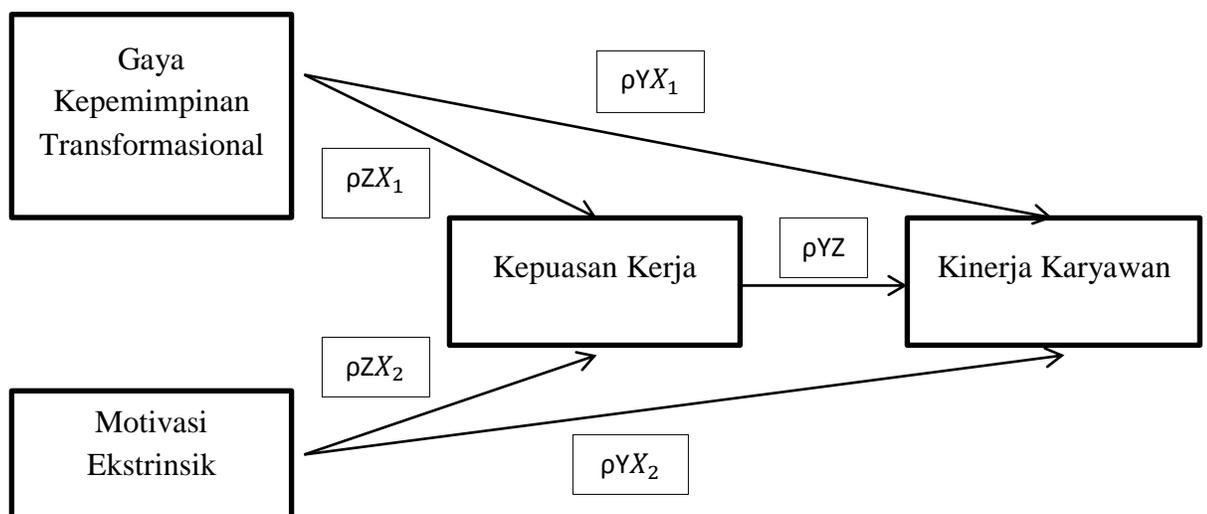
### **3.6.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Imam Ghozali (2016:237) berpendapat analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model kasual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antar tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Pada model analisis jalur dikenal dua tipe variabel yaitu variabel endogen dan variabel eksogen. Variabel eksogen memberikan pengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap variabel endogen, sedangkan variabel endogen merupakan variabel yang dapat mempengaruhi variabel lainnya. Sesuai dengan kerangka konsep penelitian yang dibuat, maka variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi ekstrinsik, dan kepuasan kerja variabel endogen bagi kinerja karyawan.

**Gambar 3.1**

**Model Analisis Jalur**



(Sumber: Data primer yang telah diolah)

$$M = \rho ZX_1 + \rho ZX_2 + \varepsilon_1$$

(Substruktur 1)

$$Y = \rho YX_1 + \rho YX_2 + \rho YZ + \varepsilon_2 \quad (\text{Substruktur 2})$$

Diagram path diatas secara eksplisit menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel yang ditunjukkan oleh anak panah. Setiap nilai  $\rho$  menggambarkan jalur dan koefisien path. Besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada persamaan fungsi berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ke Kinerja Karyawan

$$\text{Pengaruh langsung} = \rho YX_1$$

$$\text{Pengaruh tidak langsung} = (\rho ZX_1) \times (\rho YZ)$$

$$\text{Total pengaruh} = \rho YX_1 + (\rho ZX_1) \times (\rho YZ)$$

2. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik ke Kinerja Karyawan

$$\text{Pengaruh langsung} = \rho YX_2$$

$$\text{Pengaruh tidak langsung} = (\rho ZX_2) \times (\rho YZ)$$

$$\text{Total pengaruh} = \rho YX_2 + (\rho ZX_2) \times (\rho YZ)$$

Kemudian pada setiap variabel dependen (endogen) akan ada anak panah yang menuju ke variabel tersebut dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel tersebut. Jika anak panah  $\varepsilon_1$  menuju kepuasan kerja menunjukkan jumlah *variance* kepuasan

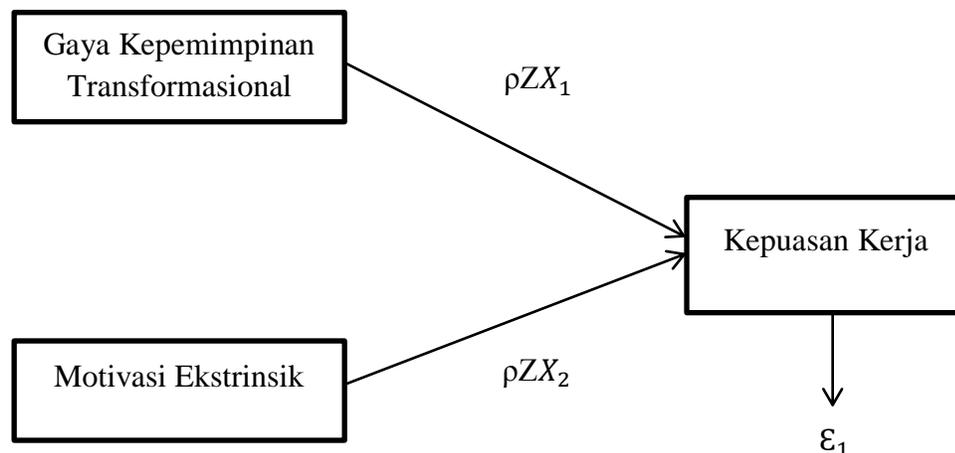
kerja yang tidak dijelaskan kepemimpinan transformasional, besarnya  $\epsilon_1 = \sqrt{1 - R^2}$ .

Sedangkan anak panah dari  $\epsilon_2$  menuju kinerja karyawan menunjukkan jumlah variance variabel kinerja karyawan yang tidak dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja besarnya nilai  $\epsilon_2 = \sqrt{1 - R^2}$ .

Kemudian dilakukan uji kelayakan model untuk mengetahui pengaruh variabel intervening. Jika semua koefisien regresi setelah diuji ternyata semua signifikan, maka diagram yang dihipotesiskan dapat diterima tetapi bila salah satu tidak signifikan, maka diagram jalur atau model hubungan antar variabel ditolak. Berikut gambar diagram jalur paradigm substruktural 1 dan substruktural 2:

**Gambar 3.2**

**Diagram Jalur Paradigma Substruktural 1**



(Sumber: Data primer yang telah diolah)

Hubungan kasual antar variabel pada substruktur 1 terdiri dari variabel endogen (terikat) dan variabel eksogen (bebas) dengan parameter sebagai berikut:

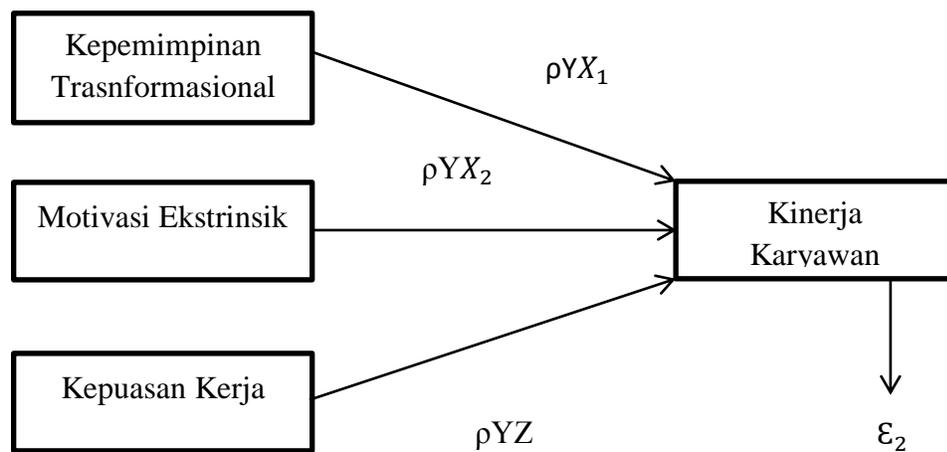
1.  $\rho ZX_1$  : Parameter struktural yang menggambarkan besarnya pengaruh  $X_1$  terhadap  $Z$ .
2.  $\rho ZX_2$  : Parameter struktural yang menggambarkan besarnya pengaruh  $X_2$  terhadap  $Z$ .

Persamaan substruktur 1:

$$Z = \rho ZX_1 + \rho ZX_2 + \varepsilon_1$$

**Gambar 3.3**

**Diagram Jalur Paradigma Substruktur 2**



(Sumber: Data primer yang telah diolah)

Hubungan kasual antar variabel pada substruktur 2 terdiri dari variabel endogen (terikat) dan variabel eksogen (bebas) dengan parameter sebagai berikut:

1.  $\rho YX_1$  : Parameter struktural yang menggambarkan besarnya pengaruh  $X_1$  terhadap Y
2.  $\rho YX_2$  : Parameter struktural yang menggambarkan besarnya pengaruh  $X_2$  terhadap Y
3.  $\rho YZ$  : Parameter struktural yang menggambarkan besarnya pengaruh Z terhadap Y.

Persamaan substruktur 2

$$Y = \rho YX_1 + \rho YX_2 + \varepsilon_2$$

Langkah terakhir di dalam analisis jalur adalah dengan melakukan interpretasi hasil analisis nilai pengaruh langsung dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung. Jika nilai pengaruh langsung < nilai pengaruh tidak langsung maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi dan sebaliknya.

#### **3.6.4 Mendeteksi Pengaruh Mediasi (Uji Sobel)**

Menurut Imam Ghozali (2016:243) menyatakan bahwa untuk melakukan pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji sobel (sobel test). Uji

sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z. Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalihkan jalur  $X_1$  ke Z ( $\rho ZX_1$ ) dengan jalur Z ke jalur Y ( $\rho YZ$ ) dan mengalihkan jalur  $X_2$  ke Z ( $\rho ZX_2$ ) dengan jalur Z ke Y ( $\rho YZ$ ).

*Standard error* koefisien  $PZX_1$  dan  $PYZ$  ditulis dengan  $SeZX_1$  dan  $SeYZ$ , serta besarnya *standard error* koefisien pengaruh tidak langsung  $PZX_2$  dan  $PYZ$  ditulis dengan  $SeZX_2$  dan  $SeYZ$  dengan rumus berikut:

$$SeZX_1 YZ = \sqrt{PZX_1} \cdot Se_2^2 \cdot PYZ^2 \cdot Se_1^2 + Se_1^2 \cdot Se_2^2$$

$$SeZX_2 YZ = \sqrt{PZX_2} \cdot Se_2^2 \cdot PYZ^2 \cdot Se_1^2 + Se_1^2 \cdot Se_2^2$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dengan rumus berikut:

$$t = \frac{PZX_1 YZ}{SeZX_1 YZ}$$

$$t = \frac{PZX_2 YZ}{SeX_2 YZ}$$

Hipotesis:

$H_0$  :  $b = 0$ , tidak ada pengaruh mediasi

$H_a$  :  $b \neq 0$ , terdapat pengaruh mediasi

Kriteria pengujian:

Jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ,  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima

Jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ ,  $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak

Atau

Jika  $-t \text{ hitung} > -t \text{ tabel}$ ,  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima

Jika  $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$ ,  $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak.

### 3.6.5 Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan pengujian model dengan didapatkan dua persamaan sub-struktur, kemudian dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen. Dimana hipotesis nol ( $H_0$ ) yaitu hipotesis tentang tidak adanya pengaruh. Sedangkan hipotesis alternative ( $H_a$ ) merupakan hipotesis yang diajukan peneliti dalam penelitian ini. Berdasarkan hipotesis dalam penelitian ini yang menyebutkan arah hubungan maka dalam pengujian hipotesisnya dilakukan uji hipotesis satu arah (*one tail test*). Dengan pengujian yang dilakukan hanya menggunakan uji parsial. Adapun pengujian hipotesis yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

**1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

$H_0$  : Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

$H_1$  : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

**2. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

$H_0$  : Motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

$H_1$  : Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

**3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

$H_0$  : Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_1$  : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

**4. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

$H_0$  : Motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_1$  : Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

##### **5. Pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)**

$H_0$  : Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_1$  : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **3.6.5.1 Uji Parsial (Uji t)**

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variabel-variabel dependen (Ghozali, 2013:98). Hasil dari  $t_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  untuk tingkat alpha 5% dengan dk = (n-k-1). Kriteria uji sebagai berikut:

- a. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel independen secara parsial berpengaruh positif terhadap variabel dependen.
- b. Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel independen secara parsial berpengaruh negatif terhadap variabel dependen.

Menurut Riduan (2009:234) untuk mencari  $t_{hitung}$  digunakan rumus:

$$t = \frac{\sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

Keterangan:

$r_p$  = Korelasi Parsial yang digunakan

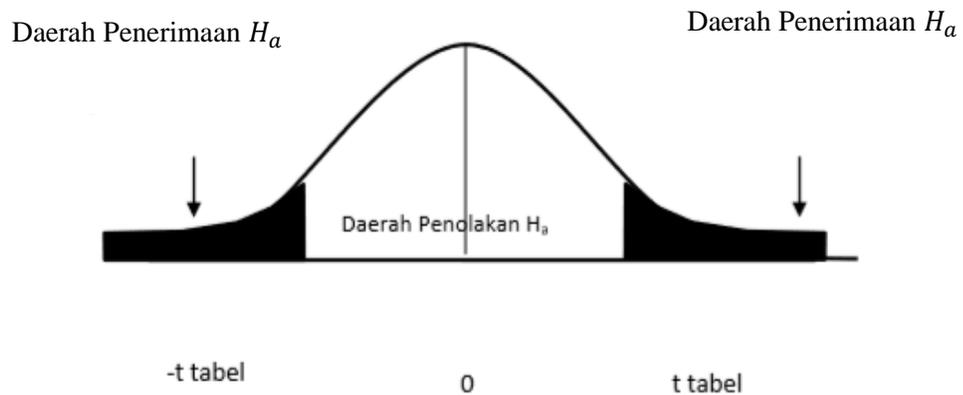
$n$  = Jumlah sampel

$t$  =  $t$  hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan  $t$  tabel.

**Gambar 3.4**

**Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan**

**$H_0$  Uji Statistik  $t$**



Adapun hipotesis yang diajukan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### Hipotesis 1

#### 1. Formulasi hipotesis

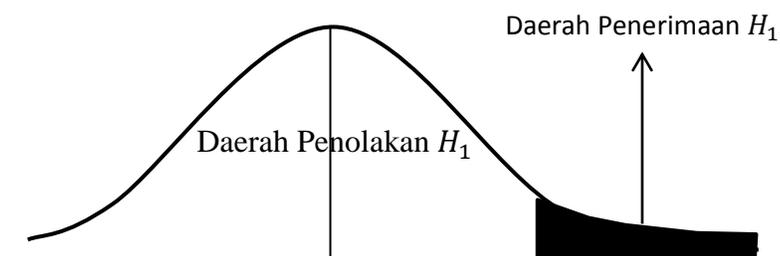
- $H_01 : \beta_{03} \leq 0$ , berarti tidak berpengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
- $H_{a1} : \beta_{03} > 0$ , berarti berpengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

#### 2. Taraf nyata ( $\alpha$ ) = 5% atau 0,05

#### 3. Kriteria penerimaan hipotesis

- Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

### Kurva Uji t



## Hipotesis 2

### 1. Formulasi hipotesis

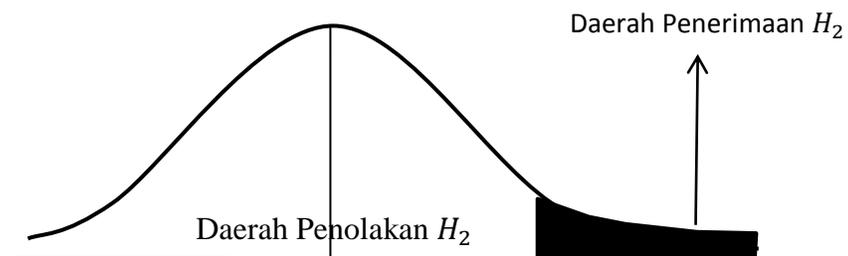
- $H_0$  :  $\beta_0 \leq 0$ , berarti tidak berpengaruh positif motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja.
- $H_a$  :  $\beta_0 > 0$ , berarti berpengaruh positif motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja.

### 2. Taraf nyata ( $\alpha$ ) = 5% atau 0,05

### 3. Kriteria penerimaan hipotesis

- Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja.
- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja.

### Kurva Uji t



### Hipotesis 3

#### 1. Formulasi hipotesis

➤  $H_{03} : \beta_{01} \leq 0$ , berarti tidak berpengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

➤  $H_{a3} : \beta_{01} > 0$ , berarti berpengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

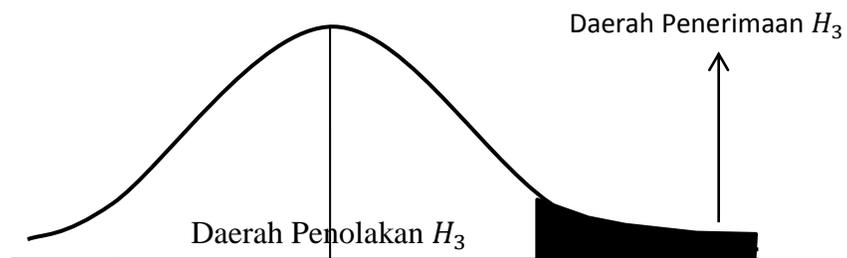
#### 2. Taraf nyata ( $\alpha$ ) = 5% atau 0,05

#### 3. Kriteria penerimaan hipotesis

➤ Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

➤ Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

### Kurva Uji t



### Hipotesis 4

1. Formulasi hipotesis

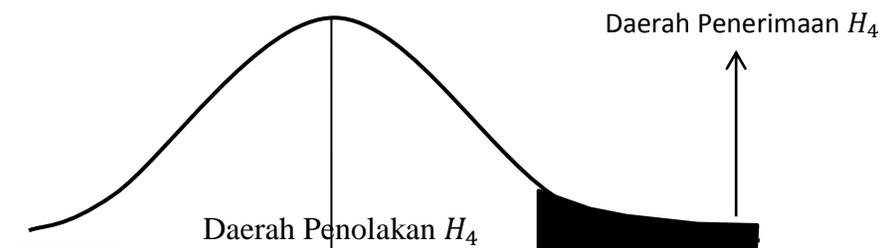
- $H_0$  :  $\beta_2 \leq 0$ , berarti tidak berpengaruh positif motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.
- $H_a$  :  $\beta_2 > 0$ , berarti berpengaruh positif motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.

2. Taraf nyata ( $\alpha$ ) = 5% atau 0,05

3. Kriteria penerimaan hipotesis

- Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.
- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.

#### Kurva Uji t



## Hipotesis 5

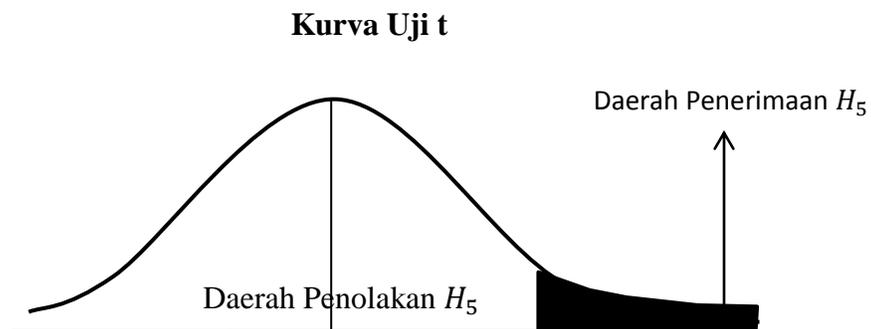
### 1. Formulasi hipotesis

- $H_0$  :  $\beta_0 \leq 0$ , berarti tidak berpengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- $H_a$  :  $\beta_0 > 0$ , berarti berpengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### 2. Taraf nyata ( $\alpha$ ) = 5% atau 0,05

### 3. Kriteria penerimaan hipotesis

- Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1 Sejarah Singkat PT. Mitsuba Indonesia

1946	Firma Mitsuba Electric dicetus di Kiryu, Distrik Gunma
	Produksi dan penjualan lampu generator untuk sepeda dimulai
1951	Produksi dan penjualan mesin <i>wiper</i> dimulai
1956	Produksi dan penjualan mesin <i>wiper</i> dimulai
1960	Produksi dan penjualan <i>starter</i> untuk motor kecil dimulai
1970	Ryomo Computing Center Co., Ltd didirikan (Berganti nama Ryomo Systems Co., Ltd pada tahun 1982)
1977	Penawaran umum perdana pada Bursa Efek Tokyo
1986	PT. Mitsuba Amerika didirikan di Illinois, USA
1988	Saham Mitsuba tercantum dalam Bursa Efek Tokyo bagian kedua
1989	Daftar saham Mitsuba berubah menjadi Bursa Efek Tokyo bagian pertama
1993	Nama bisnis telah berubah menjadi PT. Mitsuba
1997	Mitsuba mengumumkan Deklarasi Lingkungan Mitsuba dan Panduan dalam Bertindak
2006	Mitsuba Way dipatenkan
2007	Jidosha Denki Kogyo Co., Ltd (Jideco) bergabung dengan Mitsuba

2008 PT. Mitsuba Indonesia dibangun

#### 4.1.2 Visi dan Misi PT Mitsuba Indonesia

##### Visi

1. *Building trust*
2. *Proposing New Value*

##### Misi

1. *Awareness of our roles in the company*
2. *Self Motivated Growth*
3. *Utilizing Network*
4. *Improving Skills and Techniques*
5. *On-site fact finding*
6. *Continual Improvement*

#### 4.2 Data Responden

Setelah dilaksanakan analisis lebih lanjut, terlebih dahulu penulis akan mengkarakteristikan responden ke dalam beberapa karakter, yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikan. Responden dalam penelitian ini adalah para karyawan PT. Mitsuba Indonesia, yaitu sebanyak 60 responden.

Berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	42	70%
2	Wanita	18	30%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 di atas bahwa dari 60 responden, diketahui bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 42 responden atau 70%. Hal ini disebabkan karena pekerja di perusahaan dominan laki-laki.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia**

No	Usia	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	20-25 Tahun	8	13%
2	26-35 Tahun	25	42%
3	36-45 Tahun	17	28%
4	>45 Tahun	10	17%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 di atas memperlihatkan bahwa, dari 60 responden berdasarkan usia yang bekerja didominasi oleh responden yang berusia 26-35 tahun dengan jumlah 25 orang atau 42%.

**Tabel 4.3**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	28	47%
2	DIPLOMA	22	37%
3	STRATA (S1, S2, S3)	10	16%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.3 di atas diketahui bahwa dari 60 responden berdasarkan jenjang pendidikan yang bekerja didominasi oleh responden yang berpendidikan SMA dengan jumlah 28 responden atau sebesar 47%.

**Tabel 4.4**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No	Lama Bekerja	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	1-5 Tahun	6	10%
2	6-10 Tahun	24	40%
3	11-15 Tahun	10	17%
4	> 15 Tahun	20	33%

<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.4 di atas diketahui bahwa dari 60 responden berdasarkan lama bekerja didominasi oleh responden yang sudah bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 24 orang atau sebesar 40%.

### 4.3 Tanggapan Responden

Berikut adalah hasil data yang diperoleh melalui kuesioner mengenai tanggapan responden tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ ), Kinerja Karyawan ( $Y$ ), dan Kepuasan Kerja ( $Z$ ).

#### 4.3.1 Tanggapan Responden pada Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Untuk mengetahui bagaimana penetapan gaya kepemimpinan transformasional di PT Mitsuba Indonesia dilihat dari tanggapan responden melalui pengisian kuesioner.

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 1**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	19	32%
2	Setuju (S)	16	26%
3	Netral (N)	0	0%
4	Tidak Setuju (TS)	21	35%

5	Sangat Tidak Setuju (STS)	4	7%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.5 terlihat bahwa jawaban responden dominan tidak setuju (TS) yang dijawab sebanyak responden atau sebesar 35%.

**Tabel 4.6**

**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 2**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	20	34%
2	Setuju (S)	16	26%
3	Netral (N)	0	0%
4	Tidak Setuju (TS)	18	30%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	6	10%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.6 terlihat bahwa jawaban responden dominan sangat setuju (SS) yang dijawab sebanyak 20 responden atau sebesar 34%.

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 3**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	26	42%
2	Setuju (S)	9	15%
3	Netral (N)	1	2%
4	Tidak Setuju (TS)	22	37%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	2	4%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.7 terlihat bahwa jawaban responden dominan sangat setuju (STS) yang dijawab sebanyak 26 responden atau sebesar 42%.

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 4**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	19	32%
2	Setuju (S)	16	26%
3	Netral (N)	1	2%
4	Tidak Setuju (TS)	16	26%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	8	14%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.8 terlihat bahwa jawaban responden dominan sangat setuju (STS) yang dijawab sebanyak 19 responden atau sebesar 32%.

**Tabel 4.9**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	Bobot Nilai Tiap Jawaban				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
1	1	19	16	0	21	4
2	2	20	16	0	18	6
3	3	26	9	1	22	2
4	4	19	16	1	16	8
<b>Total</b>		<b>84</b>	<b>57</b>	<b>2</b>	<b>77</b>	<b>20</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.9 di atas data tersebut dapat dianalisis berdasarkan skoring tiap jawaban dari responden. Berdasarkan skor yang telah ditetapkan maka:

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban SS} : 84 \times 5 = 420$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban S} : 57 \times 4 = 228$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban N} : 2 \times 3 = 6$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban TS} : 77 \times 2 = 154$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban STS} : 20 \times 1 = 20$$

---

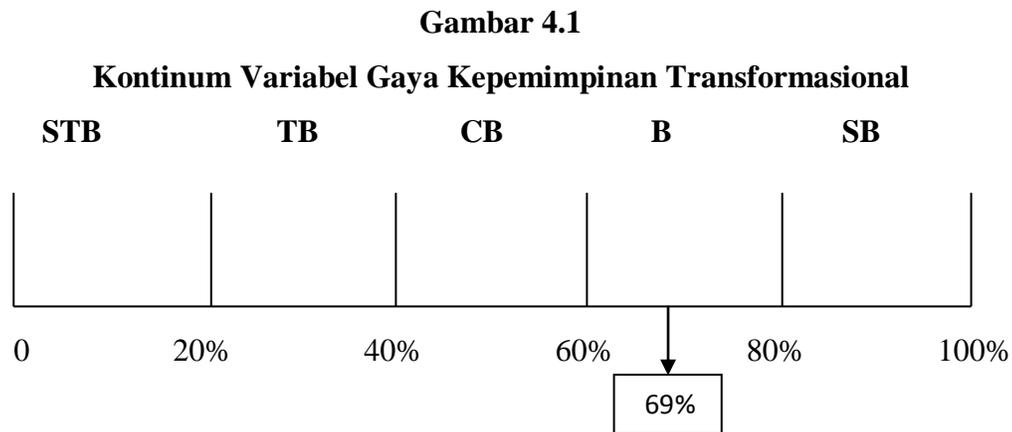
828

Jumlah skor ideal (kriterium) untuk seluruh item:

$$\text{Skor tertinggi} = 5 \times 4 \times 60 = 1200 \text{ (SS)}$$

$$\text{Skor terendah} = 1 \times 4 \times 60 = 240 \text{ (STS)}$$

Jadi berdasarkan data tersebut, maka tingkat persetujuan terhadap gaya kepemimpinan transformasional adalah  $(828 : 1200) \times 100\% = 69\%$ . Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

STB : Sangat Tidak Baik

TB : Tidak Baik

CB : Cukup Baik

B : Baik

SB : Sangat Baik

Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 60 responden terlihat dari gambar 4.2 di atas, bahwa tingkat persentase persetujuan pada variabel gaya kepemimpinan transformasioal adalah 69% dan terletak pada daerah Baik.

Artinya bahwa kepemimpinan transformasional pada perusahaan tergolong baik.

#### 4.3.2 Tanggapan Responden pada Variabel Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ )

Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan motivasi ekstrinsik yang dilakukan PT Mitsuba Indonesia dilihat dari tanggapan responden melalui pengisian kuesioner.

**Tabel 4.10**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 1**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	20	33%
2	Setuju (S)	15	25%
3	Netral (N)	0	0%
4	Tidak Setuju (TS)	18	30%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	7	12%
Total		60	100%

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.10 terlihat bahwa jawaban responden dominan sangat setuju (SS) yang dijawab sebanyak 20 responden atau sebesar 33%.

**Tabel 4.11**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 2**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	19	32%
2	Setuju (S)	15	25%
3	Netral (N)	0	0%
4	Tidak Setuju (TS)	15	25%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	11	18%
Total		60	100%

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.11 terlihat bahwa jawaban responden dominan sangat setuju (SS) yang dijawab sebanyak 19 responden atau sebesar 32%.

**Tabel 4.12**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 3**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	15	25%
2	Setuju (S)	18	30%
3	Netral (N)	1	2%
4	Tidak Setuju (TS)	20	33%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	6	10%
Total		60	100%

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.12 terlihat bahwa jawaban responden dominan tidak setuju (TS) yang dijawab sebanyak 20 responden atau sebesar 33%.

**Tabel 4.13**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 4**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	20	33%
2	Setuju (S)	14	23%
3	Netral (N)	1	2%
4	Tidak Setuju (TS)	23	38%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	2	4%
Total		60	100%

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.13 terlihat bahwa jawaban responden dominan tidak setuju (TS) yang dijawab sebanyak 23 responden atau sebesar 38%.

**Tabel 4.14**  
**Tanggapan Responden mengenai Pernyataan 5**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	20	33%
2	Setuju (S)	13	22%
3	Netral (N)	1	2%
4	Tidak Setuju (TS)	18	30%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	8	13%

Total	60	100%
-------	----	------

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.14 terlihat bahwa jawaban responden dominan sangat setuju (SS) yang dijawab sebanyak 20 responden atau sebesar 33%.

**Tabel 4.15**

**Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Ekstrinsik (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	Bobot Nilai Tiap Jawaban				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
1	1	20	15	0	18	7
2	2	19	15	0	15	11
3	3	15	18	1	20	6
4	4	20	14	1	23	2
5	5	20	13	1	18	8
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>75</b>	<b>3</b>	<b>94</b>	<b>34</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.15 di atas data tersebut dapat dianalisis berdasarkan skoring tiap jawaban dari responden. Berdasarkan skor yang telah ditetapkan maka:

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban SS} \quad : 94 \times 5 \quad = 470$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban S} \quad : 75 \times 4 \quad = 300$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban N} \quad : 3 \times 3 \quad = 9$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban TS} \quad : 94 \times 2 \quad = 188$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban STS} \quad : 34 \times 1 \quad = 34$$

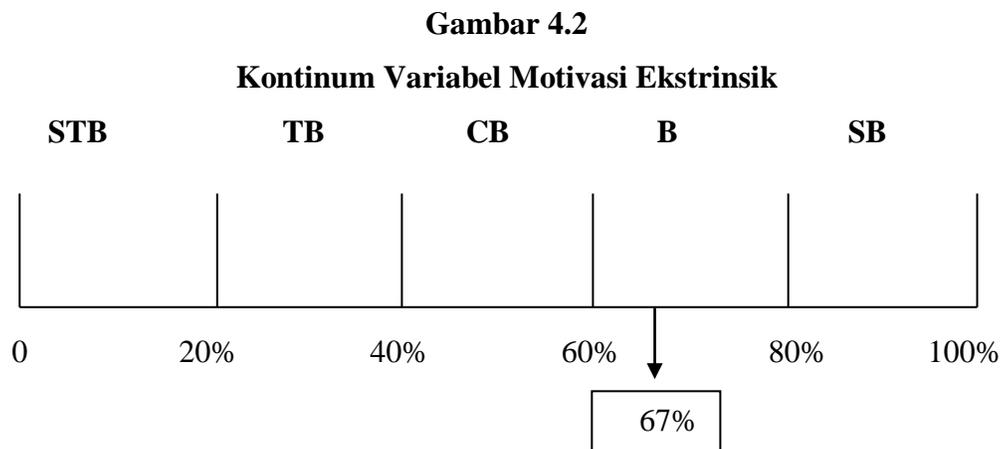
$$\hline 1001$$

Jumlah skor ideal (kriterium) untuk seluruh item:

$$\text{Skor tertinggi} \quad = 5 \times 5 \times 60 = 1500 \text{ (SS)}$$

$$\text{Skor terendah} \quad = 1 \times 5 \times 60 = 300 \text{ (STS)}$$

Jadi berdasarkan data tersebut, maka tingkat persetujuan terhadap motivasi ekstrinsik adalah  $(1001 : 1500) \times 100\% = 67\%$ . Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

STB : Sangat Tidak Baik

TB : Tidak Baik

CB : Cukup Baik

B : Baik

SB : Sangat Baik

Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 60 responden terlihat dari gambar 4.2 di atas, bahwa tingkat persentase persetujuan pada variabel motivasi ekstrinsik adalah 67% dan terletak pada daerah Baik. Artinya bahwa motivasi ekstrinsik pada perusahaan tergolong baik.

#### 4.3.3 Tanggapan responden pada variabel Kinerja Karyawan (Y)

Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan pada PT Mitsuba Indonesia dilihat dari tanggapan responden melalui pengisian kuesioner.

**Tabel 4.16**

**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 1**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	17	28%
2	Setuju (S)	19	32%
3	Netral (N)	0	0%
4	Tidak Setuju (TS)	17	28%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	7	12%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.16 terlihat bahwa jawaban responden dominan setuju (S) yang dijawab sebanyak responden 19 atau sebesar 32%.

**Tabel 4.17**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 2**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	24	39%
2	Setuju (S)	10	17%
3	Netral (N)	1	2%
4	Tidak Setuju (TS)	19	32%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	6	10%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.17 terlihat bahwa bahwa jawaban responden dominan sangat setuju (SS) yang dijawab sebanyak 24 responden atau sebesar 39%.

**Tabel 4.18**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 3**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	25	42%
2	Setuju (S)	10	17%
3	Netral (N)	2	4%
4	Tidak Setuju (TS)	17	27%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	6	10%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.18 terlihat bahwa bahwa jawaban responden dominan sangat setuju (S) yang dijawab sebanyak 25 responden atau sebesar 42%.

**Tabel 4.19**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 4**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	24	39%
2	Setuju (S)	11	19%
3	Netral (N)	0	0%
4	Tidak Setuju (TS)	19	32%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	6	10%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.19 terlihat bahwa bahwa jawaban responden dominan sangat setuju (SS) yang dijawab sebanyak 24 responden atau sebesar 39%.

**Tabel 4.20**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 5**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	15	25%
2	Setuju (S)	19	32%
3	Netral (N)	1	2%
4	Tidak Setuju (TS)	17	28%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	8	13%

<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.20 terlihat bahwa bahwa jawaban responden dominan setuju (S) yang dijawab sebanyak 19 responden atau sebesar 32%.

**Tabel 4.21**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pernyataan	Bobot Nilai Tiap Jawaban				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
1	1	17	19	0	17	7
2	2	24	10	1	19	6
3	3	25	10	2	17	6
4	4	24	11	0	19	6
5	5	15	19	1	17	8
<b>Total</b>		<b>105</b>	<b>69</b>	<b>4</b>	<b>89</b>	<b>33</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.21 di atas data tersebut dapat dianalisis berdasarkan skoring tiap jawaban dari responden. Berdasarkan skor yang telah ditetapkan maka:

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban SS} \quad : 105 \times 5 \quad = 525$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban S} \quad : 69 \times 4 \quad = 276$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban N} \quad : 4 \times 3 \quad = 12$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban TS} \quad : 89 \times 2 \quad = 178$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban STS} \quad : \quad 33 \times 1 \quad = \quad \frac{33}{1024}$$

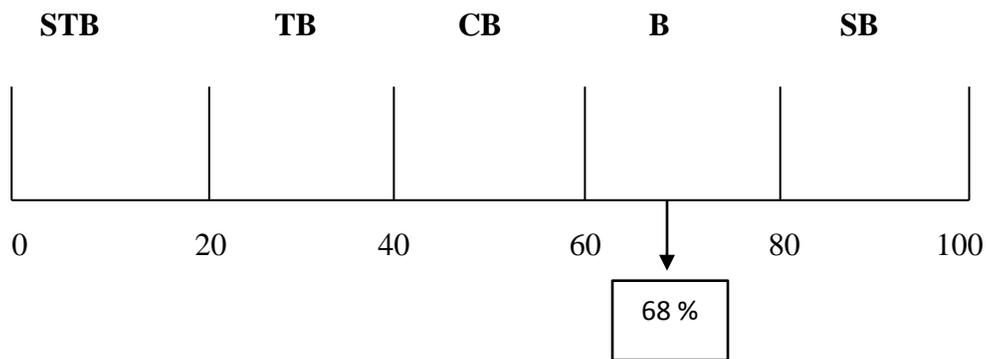
Jumlah skor ideal (kriterium) untuk seluruh item:

$$\text{Skor tertinggi} \quad = \quad 5 \times 5 \times 60 = 1500 \text{ (SS)}$$

$$\text{Skor terendah} \quad = \quad 1 \times 5 \times 60 = 300 \text{ (STS)}$$

Jadi berdasarkan data tersebut, maka tingkat persetujuan terhadap kinerja karyawan adalah  $(1024 : 1500) \times 100\% = 68\%$ . Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 4.3 Kontinum Variabe Kinerja Karyawan**



Keterangan:

STB : Sangat Tidak Baik

TB : Tidak Baik

CB : Cukup Baik

B : Baik

SB : Sangat Baik

Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 60 responden terlihat dari gambar 4.3 di atas, bahwa tingkat persentase persetujuan pada variabel kinerja karyawan

adalah 68% dan terletak pada daerah Baik. Artinya bahwa kinerja karyawan pada perusahaan tergolong baik.

#### 4.3.4 Tanggapan Responden pada Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja karyawan pada PT Mitsuba Indonesia dilihat dari tanggapan responden melalui pengisian kuesioner.

**Tabel 4.22**

##### **Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 1**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	17	28%
2	Setuju (S)	18	30%
3	Netral (N)	0	0%
4	Tidak Setuju (TS)	19	32%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	6	10%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.22 bahwa jawaban responden dominan tidak setuju (TS) yang dijawab sebanyak 19 responden atau sebesar 32%.

**Tabel 4.23**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 2**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	17	28%
2	Setuju (S)	18	30%
3	Netral (N)	1	2%
4	Tidak Setuju (TS)	22	36%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	2	4%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.23 terlihat bahwa jawaban responden dominan tidak setuju (TS) yang dijawab sebanyak 22 responden atau sebesar 36%.

**Tabel 4.24**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 3**

No	Jenis Tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	18	30%
2	Setuju (S)	17	28%
3	Netral (N)	0	0%
4	Tidak Setuju (TS)	22	36%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	3	6%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.24 terlihat bahwa jawaban responden dominan tidak setuju (TS) yang dijawab sebanyak 22 responden atau sebesar 36%.

**Tabel 4.25**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 4**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	18	30%
2	Setuju (S)	17	28%
3	Netral (N)	1	2%
4	Tidak Setuju (TS)	17	28%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	7	12%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.25 terlihat bahwa jawaban responden dominan sangat setuju (SS) yang dijawab sebanyak 18 responden atau sebesar 30%.

**Tabel 4.26**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pernyataan 5**

No	Jenis tanggapan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju (SS)	17	28%
2	Setuju (S)	17	28%
3	Netral (N)	1	2%
4	Tidak Setuju (TS)	19	32%
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	6	10%

<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.26 terlihat bahwa jawaban responden dominan tidak setuju (TS) yang dijawab sebanyak 19 responden atau sebesar 32%.

**Tabel 4.27**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kepuasan Kerja**  
**(Z)**

No	Pernyataan	Bobot Nilai Tiap Jawaban				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
1	1	17	18	0	19	6
2	2	17	18	1	22	2
3	3	18	17	0	22	3
4	4	18	17	1	17	7
5	5	17	17	1	19	6
<b>Total</b>		<b>87</b>	<b>87</b>	<b>3</b>	<b>99</b>	<b>24</b>

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel 4.27 di atas data tersebut dapat dianalisis berdasarkan skoring tiap jawaban dari responden. Berdasarkan skor yang telah ditetapkan maka:

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban SS} \quad : 87 \times 5 \quad = 435$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban S} \quad : 87 \times 4 \quad = 348$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban N} \quad : 3 \times 3 \quad = 9$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban TS} \quad : 99 \times 2 \quad = 198$$

$$\text{Jumlah skor untuk jawaban STS : } 24 \times 1 = 24$$


---

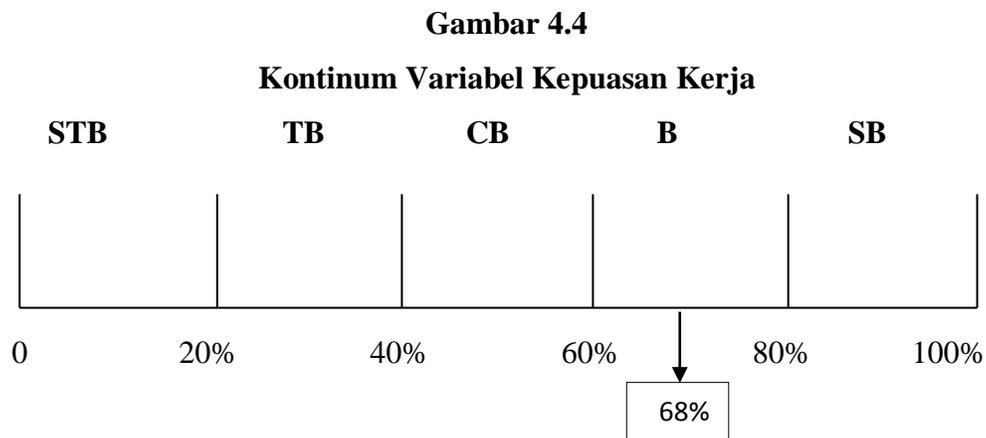

$$1014$$

Jumlah skor ideal (kriterium) untuk seluruh item:

$$\text{Skor tertinggi} = 5 \times 5 \times 60 = 1500 \text{ (SS)}$$

$$\text{Skor terendah} = 1 \times 5 \times 60 = 300 \text{ (STS)}$$

Jadi berdasarkan data tersebut, maka tingkat persetujuan terhadap kepuasan kerja adalah  $(1014 : 1500) \times 100\% = 68\%$ . Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

STB : Sangat Tidak Baik

TB : Tidak Baik

CB : Cukup Baik

B : Baik

SB : Sangat Baik

Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 60 responden terlihat dari gambar 4.4 di atas, bahwa tingkat persentase persetujuan pada variabel kepuasan kerja adalah 68% dan terletak pada daerah Baik. Artinya bahwa kepuasan kerja karyawan di perusahaan cukup baik.

#### 4.4 Uji Instrumen

Dengan menggunakan SPSS 20 dilakukan uji validitas dan reliabilitas dari data-data yang dihimpun dan dilakukan pengukuran korelasi baik parsial maupun simultan dari masing-masing variabel tersebut, sehingga didapat hasil uji hipotesis sebagai langkah akhir penelitian untuk dapat menghasilkan konklusi dari tujuan penelitian.

##### 4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menentukan suatu item layak digunakan atau tidak, data yang valid dapat dilihat jika nilai koefisien korelasi ( $r$ )  $> 0,30$  sedangkan jika ( $r$ )  $< 0,30$  maka akan dikatakan tidak valid (Sugiyono, 2013). Hasil perhitungan uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.28**  
**Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )**  
**Correlations**

		Pert_1	Pert_2	Pert_3	Pert_4	Tot_X1
Spearman's rho	Pert_1	1.000	.785**	.819**	.744**	.838**
	Correlation Coefficient					

	Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.785**	1.000	.890**	.846**	.941**
Pert_2	Sig. (1-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.819**	.890**	1.000	.859**	.918**
Pert_3	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.744**	.846**	.859**	1.000	.901**
Pert_4	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.838**	.941**	.918**	.901**	1.000
Tot_X1	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah SPSS v20, 2018

Dalam pengukuran uji validitas data dari 4 butir pernyataan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) yang diajukan pada masing-masing responden, dapat dilihat pada tabel 4.28 hasil output SPSS 20 di mana dari 4 deskriptor yang disebarkan pada 60 responden diperoleh hasil keseluruhan data dalam kondisi valid karena menghasilkan  $r > 0.30$ .

Demikian pula dengan variabel Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ ), hasil perhitungan uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.29**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ )**

**Correlations**

		Pert_1	Pert_2	Pert_3	Pert_4	Pert_5	Tot_X2
Spearman's rho	Correlation	1.000	.769**	.759**	.790**	.804**	.833**
	Coefficient						
	Pert_1						
	Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation	.769**	1.000	.823**	.829**	.729**	.863**
	Coefficient						
	Pert_2						
	Sig. (1-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation	.759**	.823**	1.000	.849**	.760**	.875**
	Coefficient						
	Pert_3						
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation	.790**	.829**	.849**	1.000	.832**	.921**
	Coefficient						
	Pert_4						
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
Correlation	.804**	.729**	.760**	.832**	1.000	.844**	
Coefficient							
Pert_5							
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	
N	60	60	60	60	60	60	

Tot_X2	Correlation	.833**	.863**	.875**	.921**	.844**	1.000
	Coefficient						
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah SPSS v20, 2018

Dalam pengukuran uji validitas data dari 5 butir pernyataan variabel Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ ) yang diajukan pada masing-masing responden, dapat dilihat pada tabel 4.29 hasil output SPSS 20 di mana dari 5 deskriptor yang disebarkan pada 60 responden diperoleh hasil keseluruhan data dalam kondisi valid karena menghasilkan  $r > 0.30$ . Demikian pula dengan variabel Kepuasan Kerja ( $Z$ ), hasil perhitungan uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.30**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

**Correlations**

		Pert_1	Pert_2	Pert_3	Pert_4	Pert_5	Tot_Z
Spearman's rho	Correlation	1.000	.824**	.763**	.763**	.753**	.830**
	Coefficient						
	Pert_1 Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
Spearman's rho	Correlation	.824**	1.000	.851**	.819**	.795**	.910**
	Coefficient						
	Pert_2 Sig. (1-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60

	Correlation						
	Coefficient	.763**	.851**	1.000	.805**	.877**	.913**
Pert_3	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation						
	Coefficient	.763**	.819**	.805**	1.000	.731**	.842**
Pert_4	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation						
	Coefficient	.753**	.795**	.877**	.731**	1.000	.859**
Pert_5	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation						
	Coefficient	.830**	.910**	.913**	.842**	.859**	1.000
Tot_Z	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah SPSS v20, 2018

Dalam pengukuran uji validitas data dari 5 butir pernyataan variabel Kepuasan Kerja (Z) yang diajukan pada masing-masing responden, dapat dilihat pada tabel 4.30 hasil output SPSS 20 di mana dari 5 deskriptor yang disebarkan pada 60 responden diperoleh hasil keseluruhan data dalam kondisi valid karena menghasilkan  $r > 0.30$ . Demikian pula dengan variabel Kinerja Karyawan (Y), hasil perhitungan uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.31**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan**  
**Correlations**

		Pert_1	Pert_2	Pert_3	Pert_4	Pert_5	Tot_Y
Spearman's rho	Correlation						
	Coefficient	1.000	.816**	.789**	.699**	.747**	.828**
	Pert_1						
	Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation	.816**	1.000	.823**	.787**	.753**	.883**
	Pert_2						
	Sig. (1-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation	.789**	.823**	1.000	.800**	.792**	.902**
	Pert_3						
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation	.699**	.787**	.800**	1.000	.797**	.807**
	Pert_4						
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation	.747**	.753**	.792**	.797**	1.000	.849**
	Pert_5						
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
N	60	60	60	60	60	60	
Tot_Y							
Correlation	.828**	.883**	.902**	.807**	.849**	1.000	
Coefficient							

	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah SPSS v20, 2018

Dalam pengukuran uji validitas data dari 5 butir pernyataan variabel Kinerja Karyawan (Y) yang diajukan pada masing-masing responden, dapat dilihat pada tabel 4.31 hasil output SPSS 20 di mana dari 5 deskriptor yang disebarkan pada 60 responden diperoleh hasil keseluruhan data dalam kondisi valid karena menghasilkan  $r > 0.30$ .

Diketahui bahwa pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai  $r_{hitung} > 0.30$  dengan tingkat signifikan  $\leq 0.05$ , sedangkan jumlah N adalah 60. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang ada pada kuesioner dapat dikatakan valid.

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrument pengukuran. Data yang reliabel dapat dilihat jika nilai *Cronbach Alpha*  $> 60\%$  ( $r > 0,6$ ) Sugiyono (2012).

**Tabel 4.32**

#### **Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )**

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's	N of Items
Alpha	

.974	4
------	---

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah SPSS v20, 2018

Dari tabel 4.32 di atas bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) memiliki nilai alpha lebih besar dari 0.60 yang artinya variabel dapat dikatakan reliabel.

**Tabel 4.33**

**Reliabilitas Variabel Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ )**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	5

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah SPSS v20, 2018

Dari tabel 4.33 di atas bahwa variabel Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ ) dalam penelitian ini memiliki nilai alpha lebih besar dari 0.60 yang artinya variabel dapat dikatakan reliabel.

**Tabel 4.34**

**Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	5

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah SPSS v20, 2018

Dari tabel 4.34 di atas bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) dalam penelitian ini memiliki nilai alpha lebih besar dari 0.60 yang artinya variabel dapat dikatakan reliabel.

**Tabel 4.35**  
**Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	5

Sumber: Data kuesiner yang telah diolah SPSS v20, 2018

Dari tabel 4.35 di atas bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) dalam penelitian ini memiliki nilai alpha lebih besar dari 0.60 yang artinya variabel dapat dikatakan reliabel.

## 4.5 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah memenuhi asumsi regresi atau sebaliknya. Dengan dibantu program *SPSS 20* maka hasil pengolahan data untuk uji asumsi klasik model regresi dapat diketahui sebagai berikut:

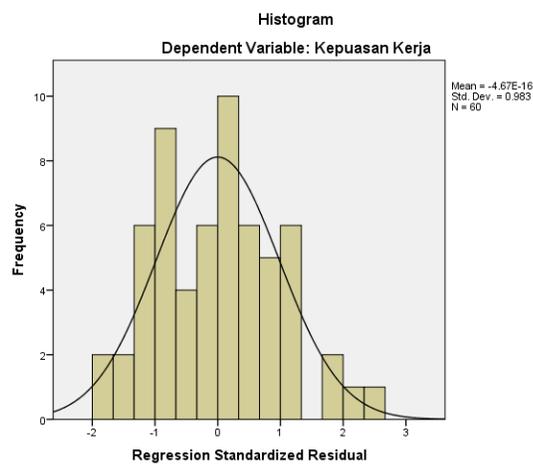
### 4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sampel yang digunakan memiliki distribusi normal. Untuk menguji kenormalan data dapat digunakan normal P-Plot dengan kaidah jika data menyebar di sekitar garis

diagonal mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal, maka nilai regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2010). Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar 4.5**

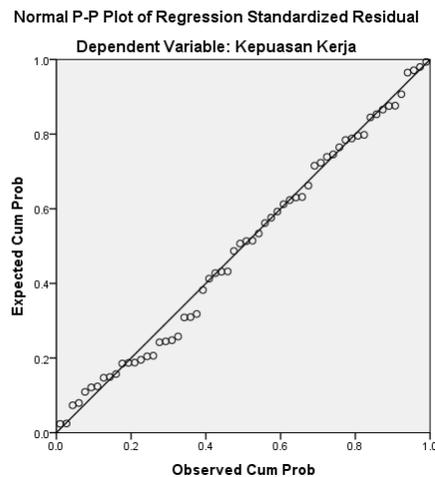
**Hasil Pengujian Normalitas Analisis Grafik (Histogram) Substruktur 1**



Sumber : Data kuesioner yang telah diolah SPSS v20, 2018

Dengan melihat pada gambar 4.5 di atas, berdasarkan tampilan grafik histogram disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas, hal ini terlihat bahwa kurva pada grafik histogram membentuk pola lonceng.

**Gambar 4.6**  
**Hasil Uji Normalitas P-Plot Substruktur 1**



Sumber: Data kuesioner yang telah diolah SPSS v20, 2018

Pada gambar 4.6 di atas, dapat dilihat data mengumpul di sekitar garis diagonal. Hal tersebut berarti uji normalitas sudah terpenuhi atau model telah berdistribusi normal.

**Tabel 4.36**  
**Hasil Uji Kolmogorov-Simrnov Substruktur 1**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Standardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.98290472
	Absolute	.079
Most Extreme Differences	Positive	.079
	Negative	-.039

Kolmogorov-Smirnov Z	.614
Asymp. Sig. (2-tailed)	.845

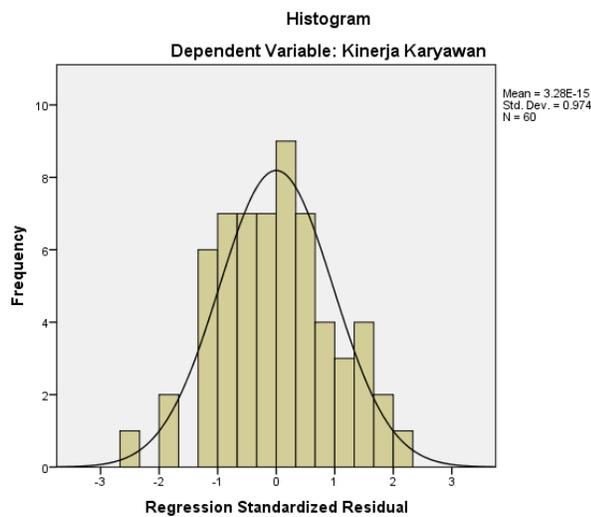
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel 4.36 di atas didapatkan nilai asymp. sig. (2-tailed) memiliki nilai sebesar 0.845, hasil ini lebih besar dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa data pada penelitian benar berdistribusi secara normal dan model regresi tersebut layak untuk memprediksi variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja (Z) berdasarkan masukan variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Ekstrinsik (X2).

### Gambar 4.7

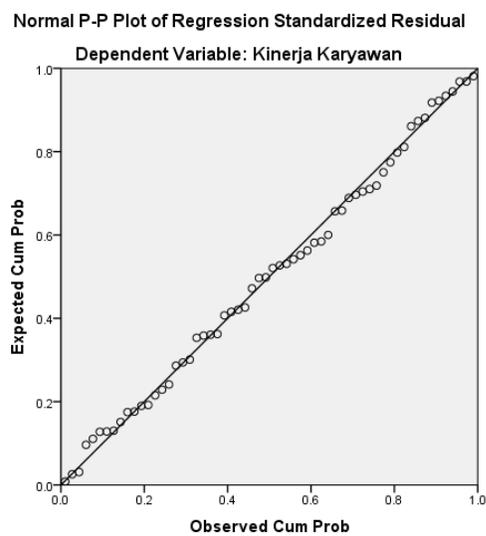
#### Hasil Pengujian Normalitas Analisis Grafik (Histogram) Substruktur 2



Sumber: Data hasil output SPSS v20 yang telah diolah, 2018

Dengan melihat pada gambar 4.7 di atas, berdasarkan tampilan grafik histogram disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas hal ini terlihat bahwa kurva pada grafik histogram membentuk pola lonceng.

**Gambar 4.8**  
**Hasil Uji Normalitas P-Plot Substruktur 2**



*Sumber: Data hasil output SPSS v20 yang telah diolah, 2018*

Pada gambar 4.8 di atas, dapat dilihat data mengumpul di sekitar garis diagonal. Hal tersebut berarti uji normalitas sudah terpenuhi atau model telah berdistribusi normal.

**Tabel 4.37**  
**Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov Subsrukur 2**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Standardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.97424460
	Absolute	.047
Most Extreme Differences	Positive	.047
	Negative	-.041
Kolmogorov-Smirnov Z		.366
Asymp. Sig. (2-tailed)		.999

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel di atas didapatkan nilai asy,p. sig (2-tailed) memiliki nilai sebesar 0.999, hasil ini lebih besar dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa data pada penelitian benar berdistribusi secara normal dan model regresi tersebut layak untuk memprediksi variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja (Z) berdasarkan masukan variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Ekstrinsik (X2).

#### 4.5.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan ada atau tidaknya korelasi antara variabel bebas. Model

regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Santoso, 2010:234). Suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah mempunyai angka *tolerance* mendekati 1. Batas VIF adalah 10, jika nilai VIF di bawah 10, maka tidak terjadi multikolinearitas (Gujarati, 2012:432). Setelah dilakukan pengolahan data, dihasilkan output sebagai berikut:

**Tabel 4.38**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Substruktur 1**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.781	.657		1.188	.240	
	Kepemimpinan Transformasional	.746	.120	.603	6.217	.000	.200 4.992
	Motivasi Ekstrinsik	.368	.097	.367	3.783	.000	.200 4.992

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

*Sumber: data kuesioner yang telah diolah SPSS V20, 2018*

Berdasarkan tabel 4.38 Uji Multikolinieritas di atas dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 0.200 dan variabel Motivasi Ekstrinsik (X2) sebesar 0.200 menunjukkan hasil yang lebih besar dari angka 0.10 (nilai *tolerance* Kepemimpinan Transformasional adalah  $0.200 > 0.10$  dan nilai *tolerance* Motivasi Ekstrinsik adalah  $0.200 > 0.10$ ).

Jika dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 4.992 dan variabel Motivasi Ekstrinsik sebesar 4.992. Nilai VIF dari variabel independen Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik menunjukkan hasil kurang dari 10 (nilai VIF Gaya Kepemimpinan Transformasional  $4.992 < 10$  dan nilai VIF Motivasi Ekstrinsik  $4.992 < 10$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen pada model regresi sub-struktural 1.

**Tabel 4.39**  
**Hasil Uji Multikolinieritas Substruktur 2**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.235	.534		-.439	.662		
1 Kepemimpinan Transformasional	.288	.125	.236	2.305	.025	.119	8.377
Motivasi Ekstrinsik	.195	.087	.197	2.230	.030	.160	6.245
Kepuasan Kerja	.547	.106	.556	5.149	.000	.107	9.322

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.39 Uji Multikolinieritas di atas dapat dilihat bahwa nilai *Tolerance* untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 0.119, variabel Motivasi Ekstrinsik (X2) sebesar 0.160, dan variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0.107 menunjukkan hasil yang lebih besar dari

angka 0.10 (nilai *Tolerance* Lingkungan Kerja 0.119 > 0.10, nilai *Tolerance* Kompensasi 0.144 > 0.10, dan nilai *Tolerance* Kepuasan Kerja 0.113 > 0.10).

Jika dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 8.377, variabel Motivasi Ekstrinsik sebesar 6.245 dan variabel Kepuasan Kerja sebesar 9.322. Nilai VIF dari variabel independen Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Ekstrinsik, dan Kepuasan Kerja menunjukkan hasil kurang dari 10 (nilai VIF Gaya Kepemimpinan Transformasional 8.377 < 10, nilai VIF Motivasi Ekstrinsik 6.245 < 10, dan nilai VIF Kepuasan Kerja 9.322 < 10). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen pada model regresi sub-struktural

#### **4.5.3 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Ada atau tidaknya heterokedasitas dapat ditentukan dengan melihat nilai sig, apabila nilai sig > 0,05 maka dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedasitas (Ghozali, 2016). Setelah dilakukan pengolahan data, maka dihasilkan output sebagai berikut:

**Tabel 4.40**  
**Hasil Uji Heterokedasitas Substruktur 1**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.365	.359		1.017	.313
1 Kepemimpinan Transformasional	.125	.066	.537	1.915	.061
Motivasi Ekstrinsik	-.052	.053	-.275	-.981	.331

a. Dependent Variable: Abresid

*Sumber: data kuesioner yang telah diolah SPSS v20, 2018*

Berdasarkan tabel 4.40 di atas diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai sig sebesar  $0.061 > 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa data variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk variabel motivasi ekstrinsik (X<sub>2</sub>) memiliki nilai sig sebesar  $0.331 > 0.05$  maka data variabel motivasi ekstrinsik tidak terjadi heterokedastisitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa kedua variabel di atas tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 4.41**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Substruktur 2**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.191	.308		.620	.538
1					
Kepemimpinan Transformasional	-.045	.072	-.230	-.626	.534
Motivasi Ekstrinsik	.056	.050	.354	1.116	.269
Kepuasan Kerja	.027	.061	.171	.441	.661

a. Dependent Variable: Abresid

Berdasarkan tabel 4.41 di atas diketahui bahwa nilai sig variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) sebesar  $0.534 > 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa data variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk variabel motivasi ekstrinsik (X2) memiliki nilai sig  $0.269 > 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa data variabel motivasi ekstrinsik (X2) tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk variabel kepuasan kerja (Z) memiliki nilai sig sebesar  $0.661 > 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa data variabel kepuasan kerja (Z) tidak terjadi heteroskedastisitas. Dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel di atas tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

#### 4.5.4 Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya membentuk linier, kuadrat atau kubik. Dengan uji linieritas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linier, kuadrat, atau kubik. (Ghozali, 2016:159).

Uji linieritas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode Lagrange Multiplier (LM). Metode Lagrange Multiplier, yaitu apabila  $C_2$  hitung lebih kecil dari  $C_2$  tabel maka dapat disimpulkan bahwa model yang benar adalah model linear.

**Tabel 4.42**  
**Hasil Uji Linieritas Substruktur 1**  
*Lagrange Multiplier*  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.928 <sup>a</sup>	.861	.856	44.09902

a. Predictors: (Constant), Kuadrat\_ME, Kuadrat\_KT

Berdasarkan hasil uji SPSS pada tabel 4.38 di atas, didapatkan nilai R square 0.861. Jumlah observasi,  $n = 60$ , maka  $C_2 = n \times R^2$ ,  $C_2 = 60 \times 0.861 = 51.66$ ,  $C_2$  tabel  $(60 - 2) = 76.77$ . Jadi, nilai  $C_2$  hitung  $< C_2$  tabel ( $51.66 < 76.77$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa model analisis regresi linier dapat digunakan dalam substruktur 1.

**Tabel 4.43**  
**Hasil Uji Linieritas Substruktur 2**  
*Lagrange Multiplier*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.953 <sup>a</sup>	.908	.903	33.30284

a. Predictors: (Constant), Kuadrat\_KK, Kuadrat\_ME, Kuadrat\_KT

Berdasarkan hasil uji SPSS pada tabel 4.43 di atas, didapatkan nilai R square 0.908. Jumlah observasi,  $n = 60$ , maka  $C2 = n \times R^2$ ,  $C2 = 60 \times 0.908 = 54.48$ ,  $C2$  tabel  $(60 - 3) = 75.62$ . Jadi, nilai  $C2$  hitung  $< C2$  tabel ( $54.48 < 75.62$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa model analisis regresi linier dapat digunakan dalam substruktur 2.

#### 4.6 Analisis Jalur (*Path Analyze*)

Analisis jalur merupakan perluasan dari regresi linear berganda, metode penelitian yang digunakan untuk menguji kekuatan dari hubungan langsung dan tidak langsung di antara variabel yang ditetapkan berdasarkan teori (Ghozali, 2011:249). Berdasarkan hasil pengujian menggunakan SPSS 20 diperoleh hasil berikut:

1. Analisis jalur pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi ekstrinsik terhadap Kepuasan kerja.

**Tabel 4.44**  
**Uji Path Substruktur 1.1**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.945 <sup>a</sup>	.893	.889	1.37427

a. Predictors: (Constant), Motivasi Ekstrinsik, Kepemimpinan Transformasional

**Tabel 4.45**  
**Uji Path Sub-struktur 1.2**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.781	.657		1.188	.240
	Kepemimpinan Transformasional	.746	.120	.603	6.217	.000
	Motivasi Ekstrinik	.368	.097	.367	3.783	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: data kuesioner yang telah diolah SPSS v20, 2018

Berdasarkan tabel 4.49 di atas terlihat bahwa hasil pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi ekstrinsik ( $X_2$ ) terhadap variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ )

Berdasarkan olahan data diatas diperoleh nilai koefisien jalur ( $pZX_1$ ) yang positif sebesar 0.746. Artinya setiap kenaikan variabel gaya kepemimpinan transformasional 1%, maka akan diikuti peningkatan kepuasan kerja sebesar 74.6%. Variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai tingkat signifikansi  $0.000 < 0.005$  sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.

## 2. Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ )

Berdasarkan olahan data diatas diperoleh nilai koefisien jalur ( $pZX_2$ ) yang positif sebesar 0.368. Artinya setiap kenaikan variabel motivasi ekstrinsik 1%, maka akan diikuti peningkatan kepuasan kerja sebesar 36.8%. Variabel motivasi ekstrinsik mempunyai tingkat signifikansi  $0.000 < 0.005$  sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan antara motivasi ekstrinsik dan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.

Untuk mengetahui kontribusi seberapa besar pengaruh variabel lain terhadap kepuasan kerja ( $\sum 1$ ) dapat ditentukan dengan cara berikut:

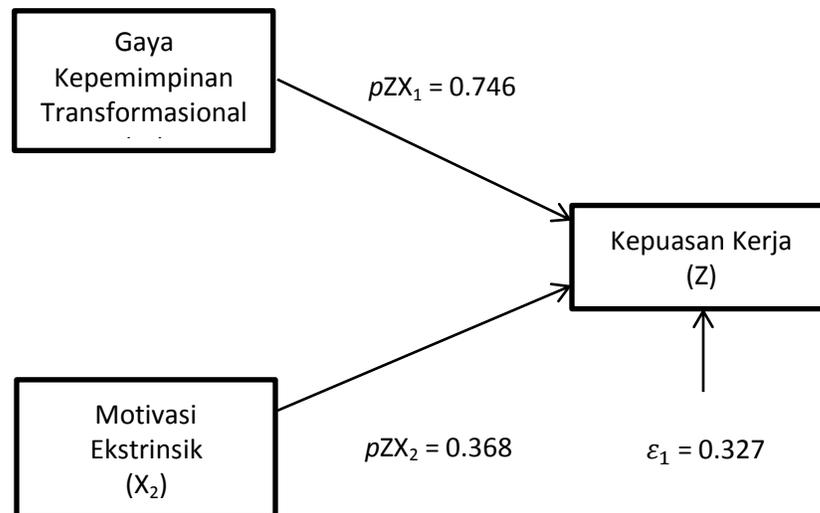
$$(\varepsilon_1) = \sqrt{1 - R^2}$$

$$(\varepsilon_1) = \sqrt{1 - 0.893} = 0.327 = 32.7\%$$

Maka nilai  $(\varepsilon_1)$  koefisien jalur variabel lain terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $Z$ ) pada PT Mitsuba Indonesia sebesar 32.7%. Sehingga persamaan jalurnya adalah:

$$Z = 0.746X_1 + 0.368X_2 + 0.327$$

**Gambar 4.10**  
**Hubungan Kausal Substruktur 1**



*Sumber: Data penelitian yang telah diolah, 2018*

## 2.1 Analisis Jalur Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatifional, Motivasi Ekstrinsik dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 4.46**  
**Uji Path Substruktur 2.1**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.964 <sup>a</sup>	.930	.926	1.10270

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi Ekstrinsik, Kepemimpinan Transformatifional

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

*Sumber: Data penelitian yang telah diolah, 2018*

**Tabel 4.47**  
**Uji Path Substruktur 2.2**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.235	.534		-.439	.662
1					
Kepemimpinan Transformasional	.288	.125	.236	2.305	.025
Motivasi Ekstrinsik	.195	.087	.197	2.230	.030
Kepuasan Kerja	.547	.106	.556	5.149	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.47 di atas terlihat bahwa hasil pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi ekstrinsik ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $Z$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )

Berdasarkan olahan data diatas diperoleh nilai koefisien jalur ( $pYX_1$ ) yang positif sebesar 0.288. Artinya setiap kenaikan variabel gaya kepemimpinan transformasional 1%, maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan sebesar 28.8%. Variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai tingkat signifikansi  $0.025 < 0.05$  sehingga

dapat dikatakan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

2. Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan olahan data diatas diperoleh nilai koefisien jalur ( $p_{YX_2}$ ) yang positif sebesar 0.195. Artinya setiap kenaikan variabel motivasi ekstrinsik 1%, maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan sebesar 19.5%. Variabel motivasi ekstrinsik mempunyai tingkat signifikansi 0.030.  $> 0.05$  sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan antara motivasi ekstrinsik dan kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

3. Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan olahan data diatas diperoleh nilai koefisien jalur ( $p_{YZ}$ ) yang positif sebesar 0.547. Artinya setiap kenaikan variabel kepuasan kerja 1%, maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan sebesar 54.7%. Variabel kepuasan kerja mempunyai tingkat signifikansi 0.000  $< 0.005$  sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

Untuk mengetahui kontribusi seberapa besar pengaruh variabel lain terhadap Kinerja Karyawan ( $\epsilon_2$ ) dapat ditentukan dengan cara berikut :

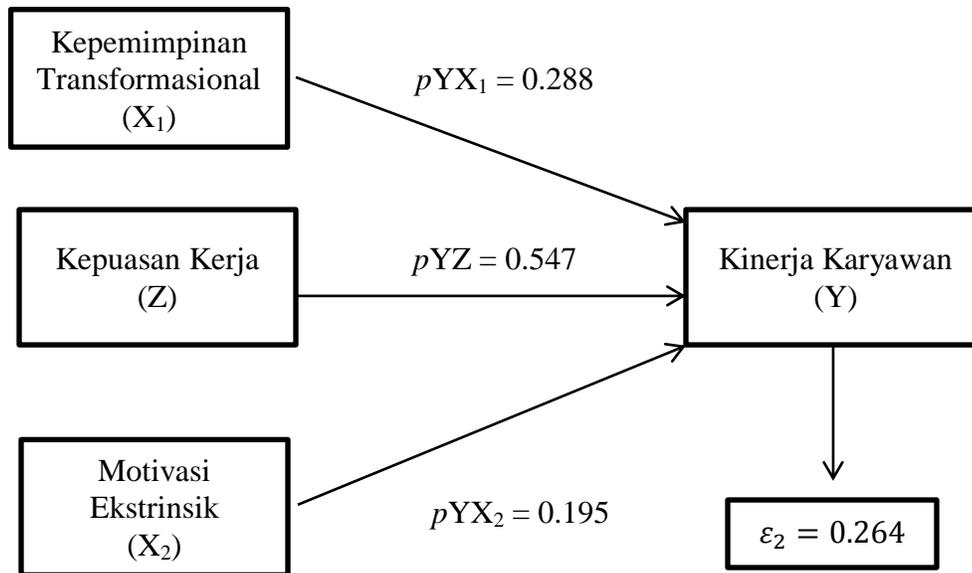
$$(\epsilon_2) = \sqrt{1 - R^2}$$

$$(\epsilon_2) = \sqrt{1 - 0.930} = 0.264 = 26.4\%$$

Maka nilai ( $\varepsilon_2$ ) koefisien jalur variabel lain terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada PT Mitsuba Indonesia sebesar 26.4%. Sehingga persamaan jalurnya adalah:

$$Y = 0.288X_1 + 0.195X_2 + 0.547Z + 0.264$$

**Gambar 4.11**  
**Hubungan Kausal pada Substruktur 2**

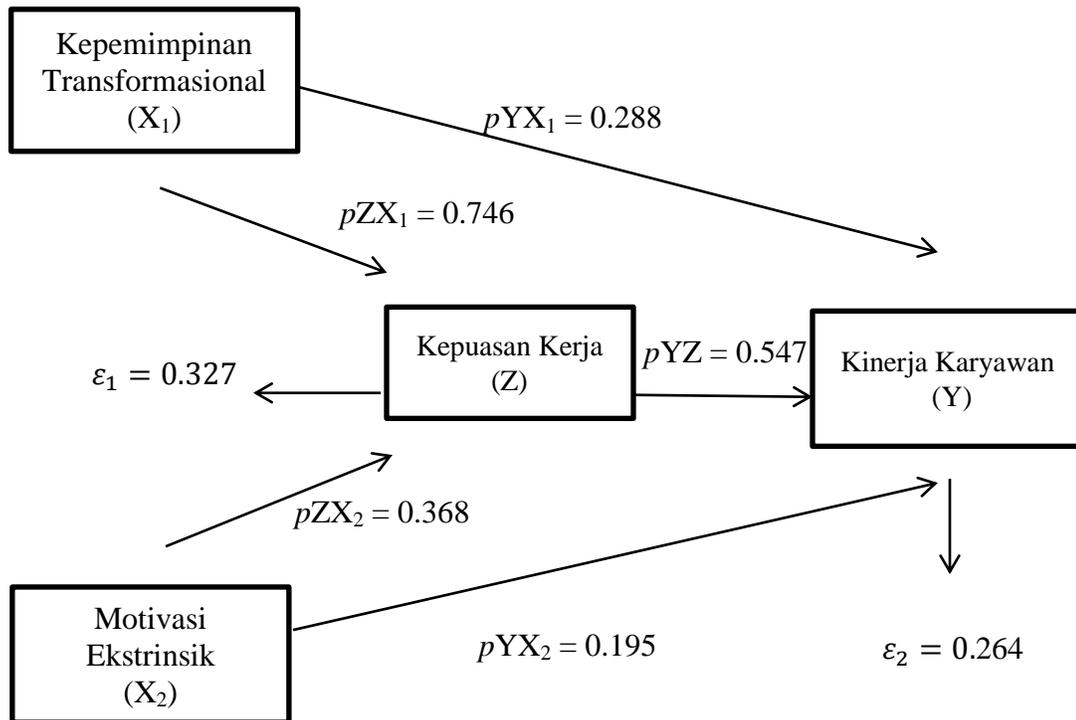


Sumber: Data penelitian yang telah diolah, 2018

Dari gambar hubungan kausal antara substruktur 1 dan 2, maka diperoleh diagram jalur empiris untuk model Y sebagaimana dijelaskan pada gambar berikut:

Gambar 4.12

Diagram Jalur Model Y



Sumber: Data penelitian yang telah diolah, 2018

Tabel 4.48

Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model

Model	Koefisien Jalur	T	P	R
<b>Substruktur 1 (X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> Terhadap Z)</b>				
X <sub>1</sub> ( $p_{ZX_1}$ )	0.746	6.217	0.000	0.945
X <sub>2</sub> ( $p_{ZX_2}$ )	0.368	3.783	0.000	
<b>Substruktur 2 (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan Z Terhadap Y)</b>				

$X_1 (pYX_1)$	0.288	2.305	0.025	0.964
$X_2 (pYX_2)$	0.195	2.230	0.030	
$Z (pYZ)$	0.547	5.149	0.000	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2018

Dari tabel dan gambar di atas maka dapat diketahui pengaruh tidak langsungnya yaitu:

1. Pengaruh tidak langsung/*indirect effect* gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$= (pZX_1) \times (pYZ)$$

$$= 0.746 \times 0.547$$

$$= 0.408$$

Dengan demikian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja:

$$= (0.288) + (0.408) = 0.696$$

Dari perhitungan di atas diperoleh hasil perkalian pengaruh langsung yaitu  $0.408 > 0.288$ , ini berarti gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh tidak langsung sebesar 69.6%.

2. Pengaruh tidak langsung/*indirect effect* motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

$$= (pZX_2) \times (pYZ)$$

$$= 0.368 \times 0.547$$

$$= 0.201$$

Dengan demikian pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja:

$$= (0.195) + (0.201) = 0.396$$

Dari perhitungan di atas diperoleh hasil perkalian pengaruh tidak langsung yaitu  $0.201 > 0.195$ , ini berarti motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh tidak langsung sebesar 39.6%.

#### **4.7 Mendeteksi Pengaruh Mediasi (Uji Sobel)**

Uji sobel merupakan suatu pengujian untuk menguji apakah variabel intervening tersebut signifikan atau tidak. Pengujian ini menggunakan sobel test sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja
  - a. Menghitung besarnya nilai standar error pengaruh tidak langsung.

$$\begin{aligned}
 Sp_{2p3} &= \sqrt{p_3^2 Sp_{2^2} + p_2^2 Sp_{3^2} + Sp_{2^2} Sp_{3^2}} \\
 &= \sqrt{(0.547)^2 (0.120)^2 + (0.746)^2 (0.106)^2 + (0.120)^2 (0.106)^2} \\
 &= \sqrt{0.004308 + 0.006253 + 0.000161} \\
 &= \sqrt{0.010722}
 \end{aligned}$$

$$Sp_{2p3} = 0.1035$$

b. Menentukan nilai t-hitung.

$$t = \frac{p_2 p_3}{Sp_{2 p_3}} = \frac{0.408}{0.103} = 3.96$$

Membandingkan nilai t-hitung dengan t-tabel dengan  $\alpha = 0.05$  yaitu sebesar 1,672 (t-tabel = 5% : 60-3). Dari perhitungan pada langkah kedua diperoleh nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel ( $3.96 > 1.672$ ) artinya positif signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan dan signifikan.

## 2. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

a. Menghitung besarnya nilai standar error pengaruh tidak langsung.

$$\begin{aligned}
 Sp_{2p3} &= \sqrt{p_3^2 Sp_{2^2} + p_2^2 Sp_{3^2} + Sp_{2^2} Sp_{3^2}} \\
 &= \sqrt{(0.547)^2 (0.097)^2 + (0.368)^2 (0.106)^2 + (0.097)^2 (0.106)^2} \\
 &= \sqrt{0.002815 + 0.001521 + 0.000105} \\
 &= \sqrt{0.004441}
 \end{aligned}$$

$$Sp2p3 = 0.0666$$

**b. Menentukan nilai t-hitung.**

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3} = \frac{0.201}{0.066} = 3.045$$

Membandingkan nilai t-hitung dengan t-tabel dengan  $\alpha = 0.05$  yaitu sebesar 1,672 (t-tabel = 5% : 60-3). Dari perhitungan pada langkah kedua diperoleh nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel ( $3.045 > 1.672$ ) artinya positif signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan dan signifikan.

#### **4.8 Uji Hipotesis (Uji t)**

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:98). Dalam penelitian ini kebenaran hipotesis dibuktikan dengan melakukan uji hipotesis satu pihak (*one tail test*). Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ ), dan Kepuasan Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ), maka diperoleh hasil uji t sebagai berikut:

**Tabel 4.49**  
**Uji Parsial Pengaruh Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Z Terhadap Y**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.235	.534		-.439	.662
1					
Kepemimpinan Transformasional	.288	.125	.236	2.305	.025
Motivasi Ekstrinsik	.195	.087	.197	2.230	.030
Kepuasan Kerja	.547	.106	.556	5.149	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

*Sumber: Data penelitian yang telah diolah, 2018*

## 4.9 Hasil Pengujian Hipotesis

### 4.9.1 Hasil Uji Parsial

#### 4.9.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

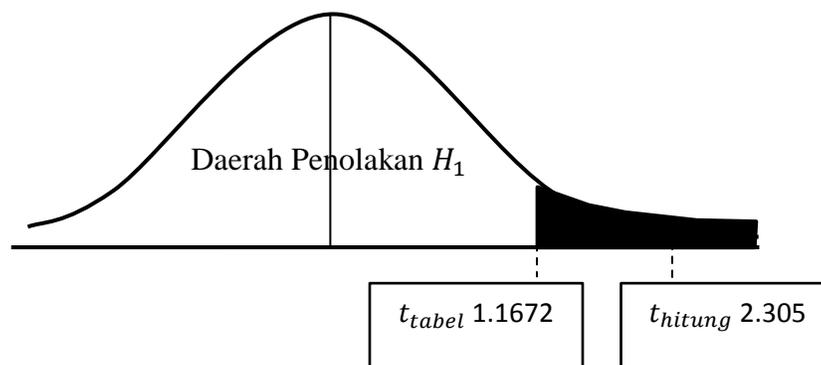
Hipotesis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yaitu:

H<sub>0</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji statistik di atas, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 2.305 sedangkan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  dengan *degrees of freedom* ( $df$ ) =  $60 - 3 = 57$ , menghasilkan  $t_{tabel}$  sebesar 1.672. Hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.305 > 1.672$ ), serta memiliki nilai  $sig < 0.05$  ( $0.025 < 0.05$ ). Artinya  $H_1$  diterima, dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Gambar 4.13**  
**Kurva Penolakan dan Penerimaan  $H_1$**



#### 4.9.1.2 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan

(Y)

Hipotesis pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan yaitu:

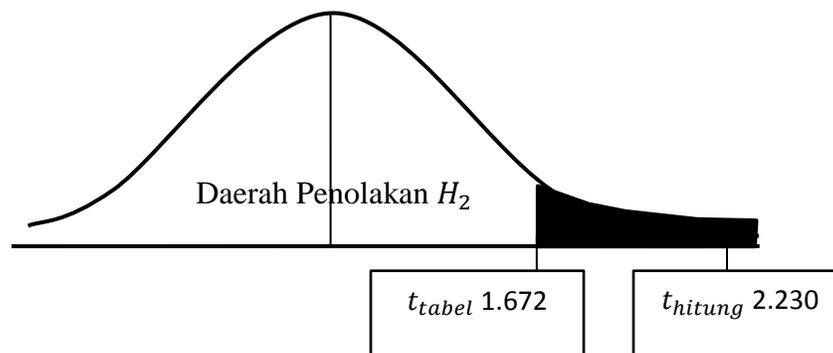
$H_0$  : Motivasi Ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

$H_1$  : Motivasi Ekstrinsik berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil uji statistik diatas, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Motivasi Ekstrinsik adalah 2.230 sedangkan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata

$\alpha = 0.05$  dengan *degrees of freedom* ( $df$ ) =  $60 - 3 = 57$ , menghasilkan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1.672. Hasil  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  ( $2.230 > 1.672$ ), serta memiliki nilai  $\text{sig} < 0.05$  ( $0.030 < 0.05$ ). Artinya  $H_2$  diterima, dengan kata lain bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Gambar 4.14**  
**Kurva Penolakan dan Penerimaan  $H_2$**



**Tabel 4.50**  
**Uji Parsial Pengaruh Variabel  $X_1$  dan  $X_2$  Terhadap  $Z$**   
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.781	.657		1.188	.240
1					
Kepemimpinan Transformasional	.746	.120	.603	6.217	.000
Motivasi Ekstrinik	.368	.097	.367	3.783	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

#### 4.9.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

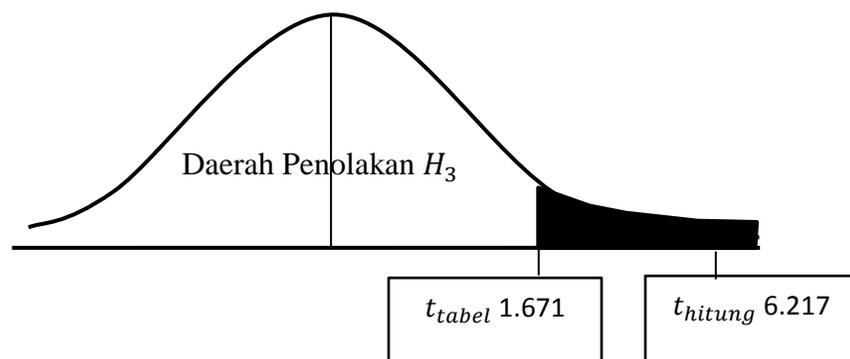
Hipotesis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja yaitu:

$H_0$  : Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

$H_1$  : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji statistik diatas, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 6.217 sedangkan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  dengan *degrees of freedom* (df) =  $60 - 2 = 58$ , menghasilkan  $t_{tabel}$  sebesar 1.671. Hasil menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6.217 > 1.671$ ), serta memiliki nilai sig < 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). Artinya  $H_3$  diterima, dengan kata lain bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

**Gambar 4.15**  
**Kurva Penolakan dan Penerimaan  $H_3$**



#### 4.9.1.4 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hipotesis pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja yaitu:

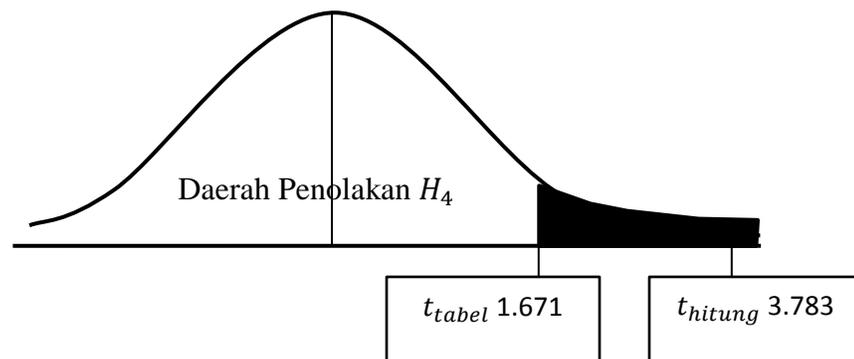
$H_0$  : Motivasi Ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

$H_1$  : Motivasi Ekstrinsik berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji statistik diatas, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Motivasi Ekstrinsik adalah 3.783 sedangkan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  dengan *degrees of freedom* (df) =  $60 - 2 = 58$ , menghasilkan  $t_{tabel}$  sebesar 1.671. Hasil menunjukan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,783 > 1.671$ ), serta memiliki nilai sig < 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). Artinya  $H_4$  diterima, dengan kata lain bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

**Gambar 4.16**

**Kurva Penolakan dan Penerimaan  $H_4$**



**Tabel 4.51**  
**Uji Parsial Pengaruh Variabel Z terhadap Y**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.235	.534		-.439	.662
1					
Kepemimpinan Transformasional	.288	.125	.236	2.305	.025
Motivasi Ekstrinsik	.195	.087	.197	2.230	.030
Kepuasan Kerja	.547	.106	.556	5.149	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data penelitian yang telah diolah, 2018

#### 4.9.5 Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

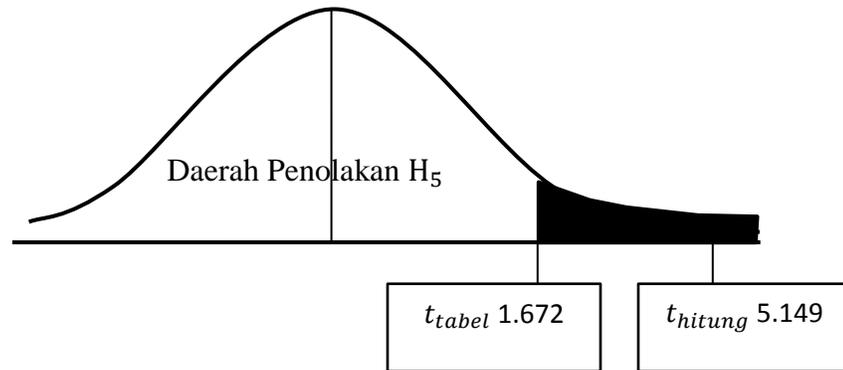
Hipotesis pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja yaitu:

$H_0$  : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

$H_1$  : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji statistik di atas, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 5.149 sedangkan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  dengan *degrees of freedom* (df) =  $60 - 3 = 57$ , menghasilkan  $t_{tabel}$  sebesar 1.672. Hasil menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5.149 > 1,672$ ), serta memiliki nilai sig < 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). Artinya  $H_5$  diterima, dengan kata lain bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Gambar 4.17**  
**Kurva Penolakan dan Penerimaan  $H_5$**



#### 4.9.2 Hasil Uji Intervening

##### 4.9.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Hipotesis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja yaitu:

$H_0$ : Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

$H_1$ : Kepuasan Kerja dapat memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil perkalian pengaruh tidak langsung/*indirect effect* pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, diperoleh hasil sebesar 0.408 lebih besar dari nilai pengaruh langsung sebesar 0.288 ( $0.408 > 0.288$ ). Artinya variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap

kinerja karyawan, dengan pengaruh tidak langsung sebesar 69.6%. Selain itu diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $3.96 > 1.672$ ) yang berarti signifikan.

Maka dapat disimpulkan  $H_6$  diterima, dengan kata lain bahwa kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

#### **4.9.2.2 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)**

Hipotesis pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja yaitu:

$H_0$ : Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan

$H_1$ : Kepuasan Kerja dapat memediasi Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil perkalian pengaruh tidak langsung/*indirect effect* pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, diperoleh hasil sebesar 0.201 lebih besar dari nilai pengaruh langsung sebesar 0.195 ( $0.201 > 0,195$ ). Artinya variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan, dengan pengaruh tidak langsung sebesar 39.6%. Selain itu diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $3.045 > 1.672$ ) yang berarti signifikan.

Maka dapat disimpulkan  $H_7$  diterima, dengan kata lain bahwa kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.

#### **4.10 Pembahasan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ditinjau dan berdasarkan pada hasil pengolahan data yang terkait dengan judul dan hipotesis penelitian, maka dalam penelitian ini ada beberapa hal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **4.10.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil output, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 2.306 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  dengan *degrees of freedom* ( $df$ ) =  $60 - 3 = 57$  menghasilkan  $t_{tabel}$  sebesar 1.672. Hasil menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2.306 > 1.672$ ), serta memiliki nilai tingkat signifikansi sebesar 0.025 lebih kecil dari 0.05. Maka dapat disimpulkan  $H_1$  diterima, yang berarti Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Roy John et al (2014) menyatakan bahwa adanya

pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

#### **4.10.2 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil output, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Motivasi Ekstrinsik adalah 2.230 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  dengan *degrees of freedom* (df) =  $60 - 3 = 57$  menghasilkan  $t_{tabel}$  sebesar 1.672. Hasil menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $2.230 > 1,672$ ), serta memiliki nilai tingkat signifikansi sebesar 0.030 lebih kecil dari 0.05. Maka dapat disimpulkan  $H_2$  diterima, yang berarti Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rani Lupita (2015) menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan.

#### **4.10.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Berdasarkan hasil output, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 6.217 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  dengan *degrees of freedom* (df) =  $60 -$

2 = 58 menghasilkan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1.671. Hasil menunjukkan  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  ( $6.217 > 1,671$ ), serta memiliki nilai tingkat signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Maka dapat disimpulkan  $H_3$  diterima, yang berarti Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi Lingga Sugiarti (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.10.4 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Berdasarkan hasil output, diperoleh nilai  $t_{\text{hitung}}$  untuk variabel Motivasi Ekstrinsik adalah 3.783 sedangkan nilai  $t_{\text{tabel}}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  dengan *degrees of freedom* ( $df$ ) =  $60 - 2 = 58$  menghasilkan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1.671. Hasil menunjukkan  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  ( $3,783 > 1,671$ ), serta memiliki nilai tingkat signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Maka dapat disimpulkan  $H_4$  diterima, yang berarti Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Odilla Perrin dan Renaldo Ishak Virdiastanto (2013)

menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.10.5 Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil output, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 5.149 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  dengan *degrees of freedom* (df) =  $60 - 3 = 57$  menghasilkan  $t_{tabel}$  sebesar 1.672. Hasil menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $5.149 > 1.672$ ), serta memiliki nilai tingkat signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Maka dapat disimpulkan  $H_5$  diterima, yang berarti Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Deewar Mahesa (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.10.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)**

Berdasarkan dari hasil perkalian pengaruh tidak langsung/*indirect effect* pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, diperoleh hasil sebesar 0.408 lebih besar dari nilai pengaruh langsung sebesar 0.288 ( $0.408 > 0,288$ ). Artinya variabel Kepuasan

Kerja dapat memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, dengan pengaruh tidak langsung sebesar 69.6%. Selain itu diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $3.96 > 1.672$ ) yang berarti signifikan.

Maka dapat disimpulkan  $H_6$  diterima, dengan kata lain bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dapat memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

#### **4.10.7 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)**

Berdasarkan dari hasil perkalian pengaruh tidak langsung/*indirect effect* pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, diperoleh hasil sebesar 0,201 lebih besar dari nilai pengaruh langsung sebesar 0.195 ( $0.201 > 0.195$ ). Artinya variabel Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan, dengan pengaruh tidak langsung sebesar 39.6%. Selain itu diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $3.045 > 1.672$ ) yang berarti signifikan.

Maka dapat disimpulkan  $H_7$  diterima, dengan kata lain bahwa Kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat memediasi pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial, diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $2.306 > 1.672$ ) serta memiliki nilai signifikansi  $<$   $0.05$  ( $0.025 < 0.05$ ). Artinya **H<sub>a1</sub> diterima**, dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial, diperoleh nilai  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel ( $2.230 > 1.672$ ) serta memiliki nilai signifikansi  $<$   $0.05$  ( $0.030 < 0.05$ ). Artinya **H<sub>a2</sub> diterima**, dengan kata lain bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial, diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $6.217 > 1.671$ ) serta memiliki nilai signifikansi  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ). Artinya **H<sub>a3</sub> diterima**, dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial, diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3.783 > 1.671$ ) serta memiliki nilai signifikansi  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ). Artinya **H<sub>a4</sub> diterima**, dengan kata lain bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial, diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $5.149 > 1.672$ ) serta memiliki nilai signifikansi  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ). Artinya **H<sub>a5</sub> diterima**, dengan kata lain bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan dari hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji path, diperoleh nilai hasil perkalian pengaruh tidak langsung yang lebih besar dari nilai pengaruh langsung yaitu ( $0.408 > 0.288$ ), dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Selain itu berdasarkan dari hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji sobel, diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3.96 > 1.672$ ) artinya signifikan. Maka dapat disimpulkan **H<sub>a6</sub> diterima**, dengan kata lain bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan dari hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji path, diperoleh nilai hasil perkalian pengaruh tidak langsung yang lebih besar dari nilai pengaruh langsung yaitu ( $0.201 > 0.195$ ), dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Selain itu berdasarkan dari hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji sobel, diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3.045 > 1.672$ ) artinya signifikan. Maka dapat disimpulkan **H<sub>a7</sub> diterima**, dengan kata lain bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.

## **5.2 Saran**

Dari kesimpulan diatas, saran-saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

### **5.2.1 Saran bagi Perusahaan**

1. Peneliti menyarankan agar PT Mitsuba Indonesia perlu menciptakan hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan. Adapun hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu pimpinan harus mampu menjadi tauladan yang baik bagi setiap karyawan dalam hal moral ataupun etika dalam melakukan pekerjaan. Pimpinan harus mampu mempertimbangkan dampak moral dan etika atas perilakunya dalam pengambilan setiap keputusan yang ia lakukan kaena perilaku seorang pimpinan merupakan contoh etika yang dilihat oleh para bawahannya.
2. Peneliti menilai pemberian kompensasi, supervisi, lingkungan kerja yang ada di PT Mitsuba Indonesia kurang memadai. PT Mitsuba Indonesia perlu memberikan penghargaan kepada karyawan baik berupa materi maupun pujian agar karyawan semakin meningkatkan prestasi kerjanya yang berdampak positif terhadap perusahaan. Lalu, supervise perlu membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Pimpinan perusahaan harus mempunyai kreativitas tinggi agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan

3. Peneliti menilai bahwa kinerja karyawan PT Mitsuba Indonesia kurang optimal, hal ini berkaca pada standar kinerja yang diharapkan tidak sesuai dengan target perusahaan. Perusahaan perlu memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.
4. Peneliti menemukan adanya ketidakpuasan yang disebabkan karena masalah pembayaran dan masalah lingkungan kerja. Maka peneliti memberi saran agar perusahaan segera memperbaiki kepuasan kerja karyawannya dengan lebih memperhatikan gaji serta promosi yang diberikan. Serta supervisi atau pemimpin dapat memberikan lingkungan kerja yang baik di dalam maupun luar perusahaan. Semua itu dilakukan demi meningkatnya kinerja karyawan.

### **5.2.2 Saran bagi Peneliti Selanjutnya**

1. Peneliti selanjutnya diharapkan lebih mengembangkan lagi variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Mencari referensi yang lebih beragam seperti jurnal-jurnal pendukung, buku, maupun dari penelitian terdahulu.

3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lebih lanjut dalam mengkaji kepemimpinan transformasional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan skala yang lebih besar, baik dari sampel maupun jenis perusahaan yang diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

### Daftar Buku

- Amstrong, M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Buana Ilmu Populer.
- Anwar Prabu Mangkunegara (2011). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Augusty Ferdinand. 2011. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Skripsi Ilmu Manajemen*. Edisi 3. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Bahar Agus Setiawan, Muhith. (2013). *Transformasional Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2013. *Perilaku Organisasi. Teori, Aplikasi dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kartini Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Rajawaligrafindo Persada.
- Masaong, Kadim, Arfan A, Tilomi. 2011. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*. Bandung: Alfabeta.
- Pabundu Tika. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan ke-3. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Sondang P. Siagian. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Suwanto dan Donni J.P. 2011. *Manajemen SDM: dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabet: Bandung.
- Veithzal Rivai. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi (5<sup>th</sup> ed)*. (Budi Supriyanto). Jakarta: PT. Indeks.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

#### **Daftar Jurnal**

- Aditya Kamajaya Putra. 2013. *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja (Jurnal Ilmu Manajemen)*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya Volume 1 Nomor 1 Januari 2013.
- Agung, Roy Johan, W.G.S, dan I.G.R. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pandawa)* E-jurnal. Bali: Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Vol.3, No.9, hal 533-590.
- Ahmad, Handoko. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang*. (Jurnal). Semarang: Universitas Diponegoro. Diponegoro Journal of Management Volume 4, no.4 Tahun 2015, hal.1-13.
- Akinlolu Olumide Emmanuel, Zubair Hassan. 2015. *The Effects of Transformational Leadership on Job Satisfaction: A study on four and five star hotels in Kuala Lumpur*. (International Journal). Vol.1, No.1, ISSN:2289-4519.
- Ali Akbar. 2012. *Analisis Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada CV Sumber Rejeki Surabaya*.
- Basilius Redan Werang. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional*

*Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Merauke.*

- Basthoumi Muslih. 2012. *Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang.* (Jurnal). Volume 10, nomor 4, Desember 2012.
- Beny Mahyudi Saputra. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Kepercayaan Karyawan pada Atasan Politeknik* (Jurnal). Kediri:Cahaya Surya Kediri. Volume 03 no.2.
- Budianto, Ferdinand, dan Sambung, Roby. 2013. *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Studi Universitas Palangkaraya).* Volume II, Nomor 2.
- Choi Sang Long, dkk. 2014. *The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction.* Journal 29 (1): 117-124, 2014, ISSN 1818-4952.
- Deewar Mahesa. 2010. *Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Central Java)*
- Dewi Lingga Sugiarti. 2007. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Pasir Malang.*
- Endo Wijaya Kartika, Thomas S. Kaihatu. 2010. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya).*
- Febri Furqon Artadi. 2011. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di PT. Merapi Agung Lestari.* Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., Zhen, KWP., 2011. *Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes.* Theoretical and Applied Economics, Vol.17 No.6 (547), pp.89-104.
- Italiani, F.A. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.* Jurnal Ilmu Manajemen, Volume I No.2.

- Kadek Sintha Dewi. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada PT. KPM*. Vol 7, no. 2, Agustus 2013.
- Krisna, A.A.A.N dan Bagia, I.W. dan Yulianthiani, NN. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaji Terhadap Kinerja Pegawai Pramu Bakti*. E-journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen Volume 3.
- Marwan Petra Surbakti. 2013. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Daop IV Semarang)*.
- Odilla Perrin, Renaldo Ishak Virdiastanto. 2013. *Analisis Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Massilia*.
- Rani Lupita. 2015. *Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada pekerja PT Pertamina RU V Balikpapan)*
- Regina Aditya Reza. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*.
- Suparman, S.E. 2007. *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*.

**LAMPIRAN I**  
**KUESIONER PENELITIAN**

**Kepada Yth,**  
**Bapak/Ibu/Saudara/i**  
**Di Tempat**

Dengan Hormat,

Saya mahasiswa Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Nama : Aditya Pridiatama

NIM : 5551143052

Sedang mengadakan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Bapak/Ibu/Saudara/i terpilih sebagai responden untuk memberikan pendapat sebagai masukan guna mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Ekstrinsik, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja pada karyawan di perusahaan tersebut.

Dalam menjawab kuesioner yang saya berikan, mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan jawaban yang sejujur-jujurnya dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Adapun jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan tidak akan berpengaruh pada diri Bapak/Ibu/Saudara/i karena penelitian ini dilakukan semata-mata untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Besar harapan saya, Bapak/Ibu/Saudara/i bersedia untuk mengisi kuesioner ini. Atas kesediaannya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Aditya Pridiatama

5551143052

## A. DATA RESPONDEN

Sebelum menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini, mohon Saudara mengisi data berikut terlebih dahulu. (Jawaban yang saudara berikan akan diperlakukan secara rahasia).

### Lingkari untuk jawaban pilihan saudara

- a. Nama : .....\*boleh tidak ditulis
- b. Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita
- c. Berapa lama saudara telah bekerja di perusahaan tersebut ?
1. Di bawah 5 th 2. 5 – 10 th 3. Diatas 20 th
- d. Berapa usia saudara saat ini ?
1. 20 – 25 th 2. 30 – 35 th 3. 40 – 55 th
- e. Apa pendidikan terakhir saudara ?
2. SMP 3. SMA 4. Diploma 5. Strata

## B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Dari daftar pertanyaan yang ada dikelompokkan dalam 4 (empat) bagian utama indikator pengukuran.
2. Responden diharapkan membaca terlebih dahulu deskripsi masing-masing pertanyaan sebelum memberikan jawaban.
3. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan tanda checklist (√) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia.
4. Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternatif jawaban yang mengacu pada teknik skala likert, yaitu:
  - Sangat Tidak Setuju (STS)
  - Tidak Setuju (TS)
  - Ragu-Ragu (RR)
  - Setuju (S)

- Sangat Setuju (SS)
5. Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenarnya dan objektif.

### **I. KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

<b>No</b>	<b>DAFTAR PERNYATAAN</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RR</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Pemimpin dapat memberikan pengajaran atau pelatihan kepada karyawannya					
2.	Pemimpin dapat memberikan kemampuan teknik yang dimiliki pada bawahannya					
3.	Pemimpin saling memberikan gagasan dan motivasi pada bawahannya					
4.	Pemimpin peduli terhadap tugas karyawan sebagai bagian dari tanggung jawabnya					

### **II. KUESIONER MOTIVASI EKSTRINSIK**

<b>No</b>	<b>DAFTAR PERNYATAAN</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RR</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Hubungan antar karyawan maupun atasan yang baik					
2.	Pemberian imbalan yang sesuai					
3.	Kondisi lingkungan perusahaan (non fisik) yang baik					

4.	Lingkungan kerja yang sehat					
5.	Adanya kebijakan yang baik di perusahaan					

### III. KUESIONER KINERJA KARYAWAN

No	DAFTAR PERNYATAAN	STS	TS	RR	S	SS
1.	Tingkat kesesuaian jumlah pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan					
2.	Kualitas pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh karyawan					
3.	Tingkat ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan					
4.	Tingkat kehadiran karyawan dalam melaksanakan pekerjaan					
5.	Kerja sama yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan					
6.	Mampu bekerja sama dengan baik					

### IV. KUESIONER KEPUASAN KERJA

No	DAFTAR PERNYATAAN	STS	TS	RR	S	SS
1.	Saya puas dengan upah yang diberikan oleh perusahaan ini					

2.	Promosi jabatan yang dilakukan di perusahaan ini membuat saya semangat dalam bekerja					
3.	Saya puas dengan tugas yang diberikan oleh manajer sesuai dengan keahlian saya					
4.	Saya puas karena rekan kerja yang menyenangkan					
5.	Saya puas dengan sikap yang diterapkan pimpinan terhadap bawahannya					

**LAMPIRAN II**  
**HASIL KUESIONER**

**DATA ORDINAL GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Responden	Pert_1	Pert_2	Pert_3	Pert_4	Tot_X1
1	2	2	2	1	7
2	4	5	5	5	19
3	1	2	2	2	7
4	5	4	5	4	18
5	4	4	4	4	16
6	2	2	2	1	7
7	5	4	5	4	18
8	2	2	2	1	7
9	4	5	5	5	19
10	5	4	4	4	17
11	2	2	2	1	7
12	5	4	4	4	17
13	2	2	2	2	8
14	4	4	4	4	16
15	1	2	2	2	7
16	4	5	5	4	18
17	2	1	2	2	7
18	5	5	5	4	19
19	4	5	5	5	19
20	1	2	2	2	7
21	5	4	5	4	18
22	1	2	2	2	7
23	5	5	5	5	20
24	4	5	5	5	19
25	4	4	5	5	18
26	2	2	2	1	7
27	4	5	5	5	19
28	5	5	5	5	20
29	2	1	2	2	7
30	5	5	5	4	19
31	5	4	5	4	18
32	2	2	2	2	8
33	4	5	5	5	19
34	5	5	4	5	19

35	2	1	2	2	7
36	4	5	5	5	19
37	2	1	2	2	7
38	5	5	5	5	20
39	2	1	2	2	7
40	4	4	5	5	18
41	2	1	2	2	7
42	5	5	5	5	20
43	2	2	2	3	9
44	5	4	4	4	17
45	2	2	2	2	8
46	2	2	1	2	7
47	2	2	3	1	8
48	5	5	5	4	19
49	2	2	1	2	7
50	5	5	5	4	19
51	2	2	2	2	8
52	4	4	4	4	16
53	5	4	4	5	18
54	2	2	2	1	7
55	4	4	4	4	16
56	5	5	5	5	20
57	2	2	2	2	8
58	4	4	5	5	18
59	5	4	5	5	19
60	4	5	5	5	19

## DATA ORDINAL MOTIVASI EKSTRINSIK

Responden	Nama	Pert_1	Pert_2	Pert_3	Pert_4	Pert_5	Tot_X2
1		2	2	1	2	2	9
2		4	4	5	5	5	23
3		2	2	2	3	2	11
4		5	5	4	4	5	23
5		5	4	4	4	5	22
6		2	2	2	2	1	9
7		5	4	4	5	5	23
8		1	2	2	2	2	9
9		1	2	2	2	1	8
10		4	5	5	5	4	23
11		2	2	1	2	1	8
12		5	5	5	5	4	24
13		2	1	2	2	2	9
14		5	4	4	4	5	22
15		2	2	2	2	1	9
16		5	4	4	5	5	23
17		2	1	2	2	1	8
18		4	4	4	4	5	21
19		4	5	4	5	5	23
20		2	1	2	2	2	9
21		4	5	5	5	5	24
22		2	1	2	2	2	9
23		4	5	5	4	4	22
24		5	5	5	5	5	25
25		4	5	4	4	4	21
26		2	1	2	2	3	10
27		4	4	4	4	4	20
28		4	5	4	5	5	23
29		2	2	3	2	2	11
30		5	5	5	5	4	24
31		5	5	4	4	4	22
32		1	2	2	2	2	9
33		5	5	4	4	4	22
34		5	4	4	5	4	22
35		3	2	1	2	2	10
36		4	5	5	4	5	23
37		1	2	2	2	2	9
38		4	5	4	5	5	23
39		2	1	2	1	2	8

40	4	5	5	5	4	23
41	1	1	2	2	2	8
42	5	4	5	4	5	23
43	2	2	1	2	2	9
44	4	5	5	5	4	23
45	2	2	1	2	2	9
46	2	1	2	2	2	9
47	2	2	2	1	1	8
48	5	5	5	5	5	25
49	2	1	2	2	2	9
50	5	4	4	4	5	22
51	2	2	1	2	2	9
52	4	4	4	5	5	22
53	5	5	4	5	5	24
54	1	1	2	2	2	8
55	5	4	4	4	5	22
56	5	4	5	5	4	23
57	2	2	2	2	1	9
58	4	4	5	5	5	23
59	5	5	5	4	4	23
60	5	4	4	5	5	23

## DATA ORDINAL KINERJA KARYAWAN

Responden	Pert_1	Pert_2	Pert_3	Pert_4	Pert_5	Tot_Y
1	2	2	2	1	2	9
2	4	5	5	5	4	23
3	1	1	2	2	2	8
4	4	5	5	5	4	23
5	5	5	5	5	4	24
6	2	2	1	2	2	9
7	4	4	5	5	5	23
8	1	1	3	2	1	8
9	5	5	5	4	4	23
10	4	4	5	5	5	23
11	2	1	1	2	2	8
12	4	4	5	5	5	23
13	2	2	3	2	2	11
14	5	5	5	4	5	24
15	2	2	2	2	2	10
16	5	5	5	5	4	24
17	2	2	2	1	2	9
18	5	5	5	4	4	23
19	4	5	5	5	4	23
20	1	2	2	2	3	10
21	4	5	5	5	4	23
22	2	1	2	2	2	9
23	4	4	4	5	5	22
24	5	5	5	4	4	23
25	5	4	5	5	5	24
26	1	2	2	2	2	9
27	5	5	4	5	4	23
28	4	4	4	5	5	22
29	2	2	1	2	1	8
30	5	4	5	4	5	23
31	5	5	5	4	4	23
32	2	2	2	2	1	9
33	4	5	5	5	4	23
34	4	5	4	5	4	22
35	2	2	1	2	2	9
36	4	5	5	5	5	24
37	2	2	2	2	1	9
38	5	4	4	4	4	21
39	2	2	2	1	2	9

40	5	5	4	4	5	23
41	2	2	1	2	2	9
42	5	5	5	5	5	25
43	2	1	2	2	2	9
44	5	5	4	4	4	22
45	2	2	2	1	2	9
46	2	3	2	1	2	10
47	1	2	2	2	2	9
48	5	4	4	5	4	22
49	2	2	2	1	2	9
50	4	5	5	5	5	24
51	1	2	1	2	2	8
52	5	5	5	5	4	24
53	4	5	4	5	5	23
54	2	2	2	2	1	9
55	4	5	4	5	5	23
56	4	5	5	4	5	23
57	1	2	2	2	1	8
58	4	5	5	5	5	24
59	4	4	5	5	4	22
60	5	4	5	4	5	23

## DATA ORDINAL KEPUASAN KERJA

Responden	Pert_1	Pert_2	Pert_3	Pert_4	Pert_5	Tot_Z
1	2	2	2	2	1	9
2	4	5	5	4	5	23
3	2	2	2	2	3	11
4	4	4	4	4	5	21
5	5	4	4	5	4	22
6	2	2	2	2	1	9
7	4	4	4	5	4	21
8	1	2	2	1	2	8
9	4	4	5	5	5	23
10	4	5	4	5	4	22
11	2	2	1	2	1	8
12	4	4	4	4	4	20
13	2	2	2	1	2	9
14	5	5	4	5	4	23
15	2	2	2	2	2	10
16	5	4	5	4	5	23
17	2	2	1	2	1	8
18	5	4	4	5	4	22
19	4	4	5	4	5	22
20	2	2	2	1	2	9
21	5	5	5	5	4	24
22	2	1	2	2	2	9
23	4	4	5	5	4	22
24	4	5	5	5	4	23
25	5	5	4	5	4	23
26	1	2	2	1	2	8
27	4	5	5	4	5	23
28	5	4	4	4	4	21
29	2	2	2	3	2	11
30	5	5	4	4	5	23
31	4	4	5	5	5	23
32	1	2	2	2	2	9
33	5	5	4	4	5	23
34	4	5	4	5	4	22
35	1	2	2	2	1	8
36	5	5	5	4	4	23
37	1	3	2	2	2	10
38	4	5	5	5	4	23
39	2	2	2	2	2	10

40	5	5	5	5	5	25
41	2	2	2	1	2	9
42	5	4	4	4	4	21
43	2	1	2	2	2	9
44	4	5	5	5	5	24
45	2	2	2	2	2	10
46	2	2	2	2	2	10
47	2	2	2	2	2	10
48	4	4	4	5	5	22
49	1	2	2	2	2	9
50	5	4	4	4	4	21
51	2	2	2	1	2	9
52	4	4	5	4	5	22
53	4	4	5	5	5	23
54	2	2	2	1	2	9
55	4	4	4	4	5	21
56	5	5	5	4	5	24
57	2	2	1	2	2	9
58	5	5	5	4	5	24
59	5	4	4	4	4	21
60	5	5	5	5	4	24

### LAMPIRAN III

#### OUTPUT UJI VALIDITAS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

##### Correlations

			Pert_1	Pert_2	Pert_3	Pert_4	Tot_X1
Spearman's rho		Correlation Coefficient	1.000	.785	.819	.744	.838
	Pert_1	Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	60	60	60	60	60
		Correlation Coefficient	.785**	1.000	.890**	.846**	.941**
	Pert_2	Sig. (1-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	60	60	60	60	60
		Correlation Coefficient	.819**	.890**	1.000	.859**	.918**
	Pert_3	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	60	60	60	60	60
		Correlation Coefficient	.744**	.846**	.859**	1.000	.901**
	Pert_4	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	60	60	60	60	60
		Correlation Coefficient	.838**	.941**	.918**	.901**	1.000
	Tot_X1	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

OUTPUT UJI VALIDITAS MOTIVASI EKSTRINSIK

Correlations

		Pert_1	Pert_2	Pert_3	Pert_4	Pert_5	Tot_X2
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.769**	.759**	.790**	.804**	.833**
	Pert_1 Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.769**	1.000	.823**	.829**	.729**	.863**
	Pert_2 Sig. (1-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.759**	.823**	1.000	.849**	.760**	.875**
	Pert_3 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.790**	.829**	.849**	1.000	.832**	.921**
	Pert_4 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.804**	.729**	.760**	.832**	1.000	.844**
	Pert_5 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.833**	.863**	.875**	.921**	.844**	1.000
	Tot_X2 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## UJI VALIDITAS KINERJA KARYAWAN

### Correlations

		Pert_1	Pert_2	Pert_3	Pert_4	Pert_5	Tot_Y
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.816**	.789**	.699**	.747**	.828**
	Pert_1 Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.816**	1.000	.823**	.787**	.753**	.883**
	Pert_2 Sig. (1-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.789**	.823**	1.000	.800**	.792**	.902**
	Pert_3 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.699**	.787**	.800**	1.000	.797**	.807**
	Pert_4 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.747**	.753**	.792**	.797**	1.000	.849**
	Pert_5 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.828**	.883**	.902**	.807**	.849**	1.000
	Tot_Y Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## UJI VALIDITAS KEPUASAN KERJA

### Correlations

		Pert_1	Pert_2	Pert_3	Pert_4	Pert_5	Tot_Z
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.824**	.763**	.763**	.753**	.830**
	Pert_1 Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.824**	1.000	.851**	.819**	.795**	.910**
	Pert_2 Sig. (1-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.763**	.851**	1.000	.805**	.877**	.913**
	Pert_3 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.763**	.819**	.805**	1.000	.731**	.842**
	Pert_4 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.753**	.795**	.877**	.731**	1.000	.859**
	Pert_5 Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	60	60	60	60	60	60
	Correlation Coefficient	.830**	.910**	.913**	.842**	.859**	1.000
	Tot_Z Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

**LAMPIRAN IV**  
**HASIL UJI RELIABILITAS**

**HASIL UJI RELIABILITAS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	4

**HASIL UJI RELIABILITAS MOTIVASI EKSTRINSIK**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	5

**HASIL UJI RELIABILITAS KINERJA KARYAWAN**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	5

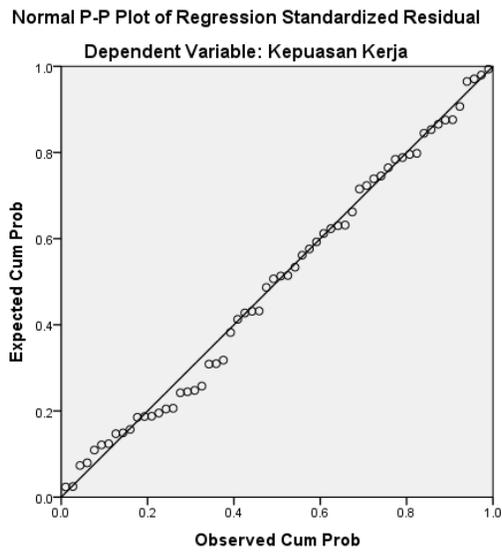
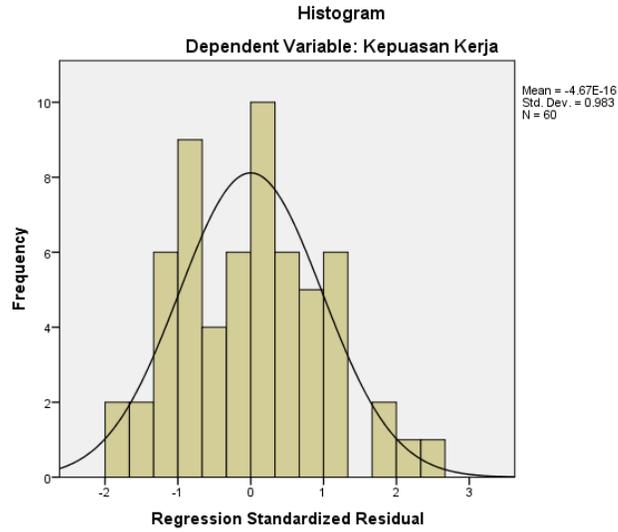
**HASIL UJI RELIABILITAS KEPUASAN KERJA**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	5

**LAMPIRAN V**  
**OUTPUT UJI ASUMSI KLASIK**

**OUTPUT UJI NORMALITAS SUBSTRUKTUR 1**



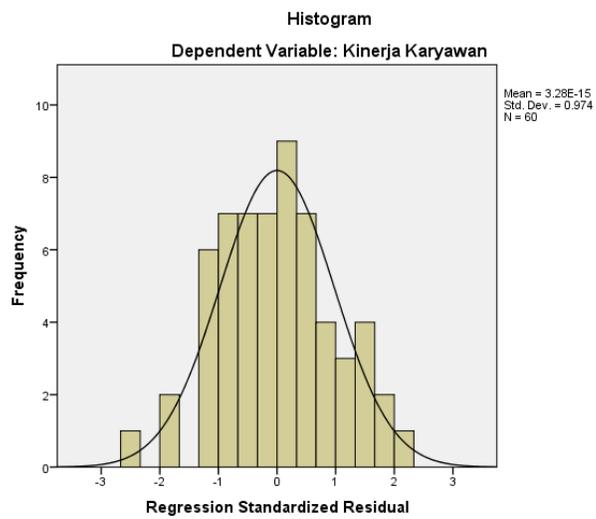
### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.98290472
	Absolute	.079
Most Extreme Differences	Positive	.079
	Negative	-.039
Kolmogorov-Smirnov Z		.614
Asymp. Sig. (2-tailed)		.845

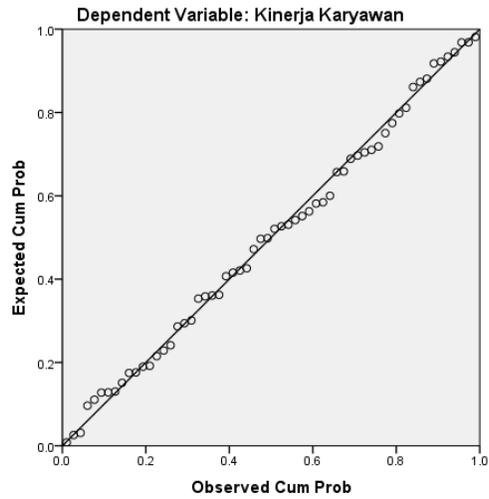
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### OUTPUT UJI NORMALITAS SUBSTRUKTUR 2



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Standardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.97424460
	Absolute	.047
Most Extreme Differences	Positive	.047
	Negative	-.041
Kolmogorov-Smirnov Z		.366
Asymp. Sig. (2-tailed)		.999

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## OUTPUT UJI MULTIKOLINIERITAS

### Output Uji Multikolinieritas Substruktur 1

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.781	.657		1.188	.240	
	Kepemimpinan Transformasional	.746	.120	.603	6.217	.000	.200 4.992
	Motivasi Ekstrinsik	.368	.097	.367	3.783	.000	.200 4.992

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

### Output Uji Multikolinieritas Substruktur 2

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.235	.534		-.439	.662	
	Kepemimpinan Transformasional	.288	.125	.236	2.305	.025	.119 8.377
	Motivasi Ekstrinsik	.195	.087	.197	2.230	.030	.160 6.245
	Kepuasan Kerja	.547	.106	.556	5.149	.000	.107 9.322

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## OUTPUT UJI HETEROSKEDASTISITAS

### Output Uji Heteroskedastisitas 1

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.365	.359		1.017	.313
1 Kepemimpinan Transformasional	.125	.066	.537	1.915	.061
Motivasi Ekstrinsik	-.052	.053	-.275	-.981	.331

a. Dependent Variable: Abresid

### Output Uji Heteroskedastisitas 2

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.191	.308		.620	.538
1 Kepemimpinan Transformasional	-.045	.072	-.230	-.626	.534
Motivasi Ekstrinsik	.056	.050	.354	1.116	.269
Kepuasan Kerja	.027	.061	.171	.441	.661

a. Dependent Variable: Abresid

## OUTPUT UJI LINIERITAS

### Output Uji Linieritas Substruktur 1

#### *Lagrange Multiplier*

##### **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.928 <sup>a</sup>	.861	.856	44.09902

a. Predictors: (Constant), Kuadrat\_ME, Kuadrat\_KT

### Output Uji Linieritas Substruktur 1

#### *Lagrange Multiplier*

##### **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.953 <sup>a</sup>	.908	.903	33.30284

a. Predictors: (Constant), Kuadrat\_KK, Kuadrat\_ME, Kuadrat\_KT

**LAMPIRAN VI**  
**HASIL OUTPUT UJI PATH**

Output Uji Path Substruktur 1.1

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.945 <sup>a</sup>	.893	.889	1.37427

a. Predictors: (Constant), Motivasi Ekstrinsik, Kepemimpinan Transformasional

Output Uji Path Substruktur 1.2

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.781	.657		1.188	.240
	Kepemimpinan Transformasional	.746	.120	.603	6.217	.000
	Motivasi Ekstrinik	.368	.097	.367	3.783	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

### Output Uji Path Substruktur 2.1

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.964 <sup>a</sup>	.930	.926	1.10270

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi Ekstrinsik, Kepemimpinan Transformatif

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### Output Uji Path Substruktur 2.2

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.235	.534		-.439	.662
	Kepemimpinan Transformatif	.288	.125	.236	2.305	.025
	Motivasi Ekstrinsik	.195	.087	.197	2.230	.030
	Kepuasan Kerja	.547	.106	.556	5.149	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



---

**PT. MITSUBA INDONESIA**

Office & Factory : Jl. Siliwangi Kelurahan Keroncong, Kecamatan Jatiuwung, Kota  
Tangerang 15134, Banten, Indonesia. Phone: +62 (21) 5908020 Fax: +62  
(21) 5903163

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

No. 0379/HRD-SKP/X/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa:

<b>Nama</b>	<b>ID</b>	<b>Jurusan</b>
Aditya Pridiatama	5551143052	Manajemen – Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Adalah benar telah melakukan penelitian di PT. Mitsuba Indonesia terhitung 7 Maret 2018 –  
23 April 2018.

Tangerang, 28 April 2018

PT. MITSUBA INDONESIA

SIDQI MAULANA

HR. Planning & Manager of Administration

## RIWAYAT HIDUP

### I. DATA PRIBADI



Nama Lengkap : Aditya Pridiatama  
Tempat, Tanggal lahir : Tangerang, 5 Juni 1996  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Alamat : Kp. Gebang RT 02 RW 02 no. 2 Kelurahan Sangiang Jaya,  
Kecamatan Periuk, Kota Tangerang, Banten.  
No.HP : 085715121722  
Email : aditya.pridiatama@yahoo.co.id

### II. PENDIDIKAN

SD : SD Negeri Taman Cibodas  
SMP : SMP Negeri 12 Tangerang  
SMA : SMA Negeri 8 Tangerang

Universitas : Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Demikian daftar riwayat hidup ini dibuat dengan sebenar-benarnya.

Serang, 10 Oktober 2018

Aditya Pridiatama