

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Karakteristik Responden

Berdasarkan data dari 32 responden pegawai PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Palembang, melalui daftar pertanyaan (kuesioner) dapat dikondisi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, pekerjaan. Penggolongan yang dilakukan untuk mengetahui secara jelas mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara jelas mengenai karakteristik respondendalam penelitian ini.

##### 1. Jenis Kelamin Responden

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin.

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

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	20	62.5	62.5	62.5
Wanita	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.1 menjelaskan bahwa jenis kelamin yang terbesar dalam penelitian ini adalah wanita yaitu sebanyak 12 orang atau 37,5%, sedangkan pria sebanyak 20 orang atau 62,5%

## 2. Usia Responden

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan usia:

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Usia**  
Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-30 tahun	11	34.4	34.4	34.4
31-40 tahun	1	3.1	3.1	37.5
41-50 tahun	3	9.4	9.4	46.9
> 50 tahun	17	53.1	53.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.2 menjelaskan bahwa sebagian besar umur responden berusia 21-30 tahun dengan jumlah 11 orang atau 34,4%. Responden berusia 31-40 tahun dengan jumlah 1 orang atau 3,1%. Selanjutnya responden yang berusia 41-50 tahun dengan jumlah 3 orang atau 9,4%, dan responden berusia >50 tahun dengan jumlah 17 orang atau 53,3%.

## 3. Pendidikan

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan pendidikan:

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan**  
Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Diploma (D3)	3	9.4	9.4	9.4
Magister (S2)	4	12.5	12.5	21.9
Sarjana (S1)	21	65.6	65.6	87.5
SMA/SMK/yang sederaj	4	12.5	12.5	100.0

Total	32	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.3 menjelaskan bahwa sebagian besar pendidikan terakhir responden dari Diploma sebanyak 3 orang atau 9,4%, Magister (S2) sebanyak 4 orang atau 12,5%, Sarjana (S1) sebanyak 21 orang atau 65,6% dan SMA/SMK yang sederajat sebanyak 4 orang atau 12,5%.

#### 4. Pekerjaan

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan pekerjaan:

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Pekerjaan**  
**Pekerjaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ka.Sek/Ka.Sub.Bag	8	25.0	25.0	25.0
Pegawai	24	75.0	75.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.4 menjelaskan bahwa sebagian besar pekerjaan karyawan PT.Taspen (Persero) Tbk Kantor Cabang Palembang adalah Pegawai sebanyak 24 orang atau 75,0% dan yang berstatus sebagai Ka.Sek/Ka.Sub.Bag sebanyak 8 orang atau 25,0%

#### B. Deskripsi Data Penelitian

Variabel dari penelitian ini terdiri dari kepemimpinan transformasional sebagai variabel terikat (*dependen*), kepuasan kerja

sebagai variabel *intervening*, dan kinerja karyawan sebagai variabel bebas (*independen*). Data variabel-variabel tersebut diperoleh dari hasil kuesioner yang telah disebar dengan uji coba kepada mahasiswa, untuk lebih jelas dapat dilihat tabel berikut:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Skor Kuesioner**

Variabel	Item Pernyataan	Tot SS	%	Tot S	%	Tot N	%	Tot TS	%	Tot STS	%
Kepemimpinan	Kepemimpinan 1	18	56,3	14	43,8	0	0	0	0	0	0
	Kepemimpinan 2	10	31,3	21	65,6	1	3,1	0	0	0	0
	Kepemimpinan 3	9	28,1	15	46,9	8	25,0	0	0	0	0
	Kepemimpinan 4	8	25,0	18	56,3	6	18,8	0	0	0	0
	Kepemimpinan 5	6	18,8	20	62,5	6	18,8	0	0	0	0
	Kepemimpinan 6	8	25,0	17	53,1	7	21,9	0	0	0	0
	Kepemimpinan 7	10	31,3	18	56,3	4	12,5	0	0	0	0
	Kepemimpinan 8	8	25,0	20	62,5	4	12,5	0	0	0	0
	Kepemimpinan 9	7	21,9	21	65,6	4	12,5	0	0	0	0
	Kepemimpinan 10	6	18,8	21	65,6	4	12,5	1	3,1	0	0
	Kepemimpinan 11	6	18,8	19	59,4	6	18,8	1	3,1	0	0
	Kepemimpinan 12	8	25,0	20	62,5	4	12,5	0	0	0	0
Kepuasan Kerja	Kepuasan 1	9	28,1	18	56,3	5	15,6	0	0	0	0
	Kepuasan 2	9	28,1	23	71,9	0	0	0	0	0	0
	Kepuasan 3	10	31,3	22	68,8	0	0	0	0	0	0
	Kepuasan 4	7	21,9	19	59,4	1	3,1	5	15,6	0	0
	Kepuasan 5	7	21,9	19	59,4	6	18,8	0	0	0	0
	Kepuasan 6	3	9,4	25	78,1	0	0	0	0	4	12,5
	Kepuasan 7	4	12,5	22	68,8	1	3,1	1	3,1	4	12,5
	Kepuasan 8	4	12,5	24	75,0	4	12,5	0	0	0	0
	Kepuasan 9	8	25,0	20	62,5	4	12,5	0	0	0	0

	Kepuasan 10	7	21,9	21	65,6	4	12,5	0	0	0	0
	Kepuasan 11	4	12,5	23	71,9	1	3,1	4	12,5	0	0
	Kepuasan 12	6	18,8	18	56,3	8	25,0	0	0	0	0
	Kepuasan 13	6	18,8	18	56,3	8	25,0	0	0	0	0
	Kepuasan 14	10	31,3	16	50,0	6	18,8	0	0	0	0
	Kepuasan 15	14	43,8	13	40,6	5	15,6	0	0	0	0
	Kepuasan 16	8	25,0	17	53,1	6	18,8	1	3,1	0	0
	Kepuasan 17	6	18,8	22	68,8	4	12,5	0	0	0	0
	Kepuasan 18	6	18,8	19	59,4	6	18,8	1	3,1	0	0
	Kepuasan 19	10	31,3	18	56,3	4	12,5	0	0	0	0
	Kepuasan 20	6	18,8	19	59,4	7	21,9	0	0	0	0
	Kepuasan 21	6	18,8	25	78,1	0	0	1	3,1	0	0
	Kepuasan 22	6	18,8	22	68,8	0	0	4	12,5	0	0
	Kepuasan 23	4	12,5	23	71,9	5	15,6	0	0	0	0
	Kepuasan 24	7	21,9	24	75,0	1	3,1	0	0	0	0
	Kepuasan 25	7	21,9	24	75,0	1	3,1	0	0	0	0
	Kepuasan 26	5	15,6	17	53,1	10	31,3	0	0	0	0
	Kepuasan 27	4	12,5	17	53,1	7	21,9	4	12,5	0	0
Kinerja	Kinerja 1	13	40,6	19	59,4	0	0	0	0	0	0
	Kinerja 2	9	28,1	18	56,3	5	15,6	0	0	0	0
	Kinerja 3	9	28,1	22	68,8	1	3,1	0	0	0	0
	Kinerja 4	11	34,4	20	62,5	1	3,1	0	0	0	0
	Kinerja 5	7	21,9	25	78,1	0	0	0	0	0	0
	Kinerja 6	9	28,1	23	71,9	0	0	0	0	0	0
	Kinerja 7	11	34,4	16	50,0	1	3,1	4	12,5	0	0
	Kinerja 8	11	34,4	14	43,8	3	9,4	4	12,5	0	0
	Kinerja 9	8	25,0	19	59,4	1	3,1	4	12,5	0	0

	Kinerja 10	11	34,4	16	50,0	1	3,1	4	12,4	0	0
	Kinerja 11	8	25,0	19	59,4	4	12,5	1	3,1	0	0
	Kinerja 12	7	21,9	24	75,0	1	3,1	0	0	0	0
	Kinerja 13	8	25,0	23	71,9	0	0	1	3,1	0	0
	Kinerja 14	5	15,6	18	56,3	5	15,6	4	12,5	0	0
	Kinerja 15	7	21,9	25	78,1	0	0	0	0	0	0

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

### 1. Kepemimpinan Transformasional

Dari tabel diatas menunjukkan untuk variabel kepemimpinan transformasional, item pertanyaan kepemimpinan transformasional 1, 56,3% responden menyatakan sangat setuju bahwa pegawai menghormati pemimpin perusahaan, sedangkan sisanya sebanyak 56,3% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 2, 31,3% responden menyatakan sangat setuju bahwa pegawai dapat menerima visi dan misi yang disampaikan pemimpin, sedangkan sisanya sebanyak 65,6% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 3, 28,1% responden menyatakan sangat setuju bahwa pegawai merasa nyaman saat berdiskusi dengan pemimpin dalam setiap permasalahan, sedangkan sisanya sebanyak 46,9% menyatakan setuju.

Pada item pertanyaan 4, 25,0% responden menyatakan sangat setuju bahwa pegawai menerima motivasi dari pemimpin untuk bekerja lebih baik, sedangkan sisanya sebanyak 56,3% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 5, 18,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa pegawai diberi keyakinan oleh pemimpin bahwa tujuan perusahaan akan tercapai, sedangkan sisanya sebanyak 62,5% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 6, 25,0% responden menyatakan sangat setuju bahwa pegawai

pegawai ditumbuhkan rasa percaya diri oleh pemimpin dalam melakukan pekerjaan, sedangkan sisanya sebanyak 53,1% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 7, 31,3% responden menyatakan sangat setuju bahwa pegawai didorong untuk lebih kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan sisanya sebanyak 56,3% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 8, 25,0% responden menyatakan sangat setuju bahwa pegawai didorong untuk lebih cermat dalam menyelesaikan permasalahan, sedangkan sisanya sebanyak 62,5% menyatakan setuju.

Pada item pertanyaan 9, 21,9% responden menyatakan sangat setuju bahwa pegawai didorong untuk lebih inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan sisanya sebanyak 65,6% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 10, 18,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa pegawai selalu diberi pelatihan oleh pemimpin, sedangkan sisanya sebanyak 65,5% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 11, 18,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa pegawai selalu diberi saran pemimpin, sedangkan sisanya sebanyak 59,4% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 12, 25,5% responden menyatakan sangat setuju bahwa pegawai diberi penghargaan saat bekerja dengan baik, sedangkan sisanya sebanyak 62,5% menyatakan setuju.

## **2. Kepuasan Kerja**

Dari variabel diatas menunjukan untuk variabel kepuasan kerja, item pertanyaan 1, 28,1% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya peduli dan tertarik dengan tugas-tugas yang diberikan kepada saya,

sedangkan sisanya sebanyak 56,3% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 2, 28,1% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya, sedangkan sisanya sebanyak 71,9% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 3,2 31,3% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya merasa bahwa tugas yang diberikan merupakan suatu kegiatan yang berarti, sedangkan sisanya sebanyak 68,8% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 4, 21,9% responden menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan yang diberi kepada saya memberi saya peluang untuk mengambil keputusan sendiri, menimbulkan kebebasan dan ketidaktergantungan, sedangkan sisanya sebanyak 59,8% menyatakan setuju.

Pada item pertanyaan 5, 21,9% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya merasa nyaman dengan aturan yang ditetapkan oleh perusahaan sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan, sedangkan sisanya sebanyak 59,4% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 6, 9,4% responden menyatakan sangat setuju bahwa atasan saya bersikap adil dengan semua bawahannya, sedangkan sisanya sebanyak 78,1% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 7, 12,5% responden menyatakan sangat setuju bahwa atasan saya selalu mendengarkan keluhan saya, sedangkan sisanya sebanyak 68,8% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 8, 12,5% responden menyatakan sangat setuju bahwa adanya umpan balik dari atasan terhadap pekerjaan



yang saya kerjakan, sedangkan sisanya sebanyak 75,0% menyatakan setuju.

Pada item pertanyaan 9, 25,9% responden menyatakan sangat setuju bahwa hubungan antara saya dan atasan berjalan sangat baik, sedangkan sisanya sebanyak 62,5% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 10, 21,9% responden menyatakan sangat setuju bahwa atasan memberikan masukan apabila saya mendapat kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan, sedangkan sisanya sebanyak 65,6% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 11, 12,5% responden menyatakan sangat setuju bahwa memahami permasalahan karyawan, sedangkan sisanya sebanyak 71,9% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 12, 18,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan yang saya miliki, sedangkan sisanya sebanyak 56,3% menyatakan setuju.

Pada item pertanyaan 13, 18,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan saya memberi peluang kepada saya untuk belajar keterampilan baru tentang peningkatan karir, sedangkan sisanya sebanyak 56,3% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 14, 31,3% responden menyatakan sangat setuju bahwa sebagai karyawan saya memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi kenaikan jabatan, sedangkan sisanya sebanyak 50,0% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 15, 43,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi setiap karyawan untuk dapat

naik jabatan, sedangkan sisanya sebanyak 40,6% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 16, 25,0% responden menyatakan sangat setuju bahwa gaji yang saya terima sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada saya, sedangkan sisanya sebanyak 53,1% menyatakan setuju.

Pada item pertanyaan 17, 18,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa gaji saya sudah sesuai standar gaji yang berlaku dipasar tenaga kerja, sedangkan sisanya sebanyak 68,8% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 18, 18,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa besarnya upah yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan, sedangkan sisanya sebanyak 59,4% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 19, 31,3% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan memberikan uang lembur saat saya bekerja diluar jam kerja, sedangkan sisanya sebanyak 56,3% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 20, 18,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa rekan kerja saya dapat dipercaya dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan, sedangkan sisanya sebanyak 59,4% menyatakan setuju.

Pada item pertanyaan 21, 18,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya merasa puas dengan hasil pekerjaan yang dikerjakan bersama rekan-rekan saya, sedangkan sisanya sebanyak 78,1% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 22, 18,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa rekan kerja saya bisa diajak bekerja sama dengan baik, sedangkan sisanya sebanyak 68,8% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 23, 12,5% responden menyatakan sangat setuju bahwa

rekan kerja saya selalu member nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, sedangkan sisanya sebanyak 71,9% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 24, 21,9% responden menyatakan sangat setuju bahwa situasi dan lingkungan tempat saya bekerja nyaman, sedangkan sisanya sebanyak 75,0% menyatakan setuju.

Pada item pertanyaan 25, 21,9% responden menyatakan sangat setuju bahwa waktu istirahat selama jam kerja cukup, sedangkan sisanya sebanyak 75,0% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 26, 15,6% responden menyatakan sangat setuju bahwa fasilitas-fasilitas kantor disediakan perusahaan untuk menunjang pekerjaan, sedangkan sisanya sebanyak 53,1% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 27, 12,5% responden menyatakan sangat setuju bahwa tata letak ruang kerja diperusahaan sangat membantu dalam aktivitas kerja, sedangkan sisanya sebanyak 53,1% menyatakan setuju.

### **3. Kinerja Karyawan**

Dari tabel diatas menunjukan untuk variabel kinerja karyawan, item pertanyaan 1, 40,6 % responden menyatakan sangat setuju bahwa saya merasa senang jika dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan, sedangkan sisanya sebanyak 59,4% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 2, 28,1% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya bekerja dengan jumlah waktu dan jumlah pekerjaan secara tepat,

sedangkan sisanya sebanyak 56,3% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 3, 28,1% responden menyatakan sangat setuju bahwa hasil kerja saya sesuai dengan target kerja yang ditetapkan, sedangkan sisanya sebanyak 68,8% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 4, 34,4% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sedangkan sisanya sebanyak 62,5% menyatakan setuju.

Pada item pertanyaan 5, 21,9% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya selalu teliti dalam mengerjakan pekerjaan, sedangkan sisanya sebanyak 78,1% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 6, 28,1% responden menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan saya memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan, sedangkan sisanya sebanyak 71,9% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 7, 34,4% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya bekerja selalu berpedoman pada target yang harus diselesaikan, sedangkan sisanya sebanyak 50,0% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 8, 34,4% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya selalu berusaha menyelesaikan lebih cepat dari waktunya, sedangkan sisanya sebanyak 43,8% menyatakan setuju.

Pada item pertanyaan 9, 25,0% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, sedangkan sisanya sebanyak 59,4% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 10, 34,4% responden menyatakan sangat setuju bahwa bagi

saya menyelesaikan pekerjaan kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai, sedangkan sisanya sebanyak 50,0% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 11, 25,0% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memiliki tips tertentu agar tugas diselesaikan dengan segera, sedangkan sisanya sebanyak 59,4% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 12, 21,9% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama, sedangkan sisanya sebanyak 75,0% menyatakan setuju.

Pada item pertanyaan 13, 25,0% responden menyatakan sangat setuju bahwa saya memiliki hubungan yang erat dengan semua karyawan, sedangkan sisanya sebanyak 71,9% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 14, 15,6% responden menyatakan sangat setuju bahwa rekan-rekan kerja saya bisa diandalkan dalam penyelesaian suatu tugas bersama, sedangkan sisanya sebanyak 56,3% menyatakan setuju. Pada item pertanyaan 15, 21,9% responden menyatakan sangat setuju bahwa rekan-rekan kerja saya sungguh menyenangkan dan saling membantu, sedangkan sisanya sebanyak 78,1% menyatakan setuju.

## **C. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Inatrumen**

### **1. Uji Validitas**

Untuk tingkat validitas dilakukan uji signifikansi dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Untuk *degree of freedom* (df) =  $n-k$  dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah

konstruk. Pada kasus ini besarnya df dapat dihitung  $32-2$  atau  $df = 30$  dengan alpha 0,05 didapat  $r_{tabel}$  0,3494. Jika  $r_{hitung}$  (untuk tiap butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom *corrected item* pertanyaan total *correlation*) lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai r positif, maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen**

Variabel	Item Pertanyaan	Corrected Item Pertanyaan Correlation	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan 1	0,657	0,3494	Valid
	Kepemimpinan 2	0,498	0,3494	Valid
	Kepemimpinan 3	0,541	0,3494	Valid
	Kepemimpinan 4	0,856	0,3494	Valid
	Kepemimpinan 5	0,860	0,3494	Valid
	Kepemimpinan 6	0,840	0,3494	Valid
	Kepemimpinan 7	0,914	0,3494	Valid
	Kepemimpinan 8	0,845	0,3494	Valid
	Kepemimpinan 9	0,792	0,3494	Valid
	Kepemimpinan 10	0,752	0,3494	Valid
	Kepemimpinan 11	0,739	0,3494	Valid
	Kepemimpinan 12	0,796	0,3494	Valid
Kepuasan Kerja	Kepuasan 1	0,460	0,3494	Valid
	Kepuasan 2	0,620	0,3494	Valid
	Kepuasan 3	0,648	0,3494	Valid
	Kepuasan 4	0,473	0,3494	Valid
	Kepuasan 5	0,641	0,3494	Valid
	Kepuasan 6	0,742	0,3494	Valid
	Kepuasan 7	0,807	0,3494	Valid
	Kepuasan 8	0,901	0,3494	Valid
	Kepuasan 9	0,817	0,3494	Valid
	Kepuasan 10	0,827	0,3494	Valid
	Kepuasan 11	0,840	0,3494	Valid
	Kepuasan 12	0,868	0,3494	Valid
	Kepuasan 13	0,868	0,3494	Valid
	Kepuasan 14	0,623	0,3494	Valid
	Kepuasan 15	0,427	0,3494	Valid

	Kepuasan 16	0,709	0,3494	Valid
	Kepuasan 17	0,883	0,3494	Valid
	Kepuasan 18	0,746	0,3494	Valid
	Kepuasan 19	0,588	0,3494	Valid
	Kepuasan 20	0,615	0,3494	Valid
	Kepuasan 21	0,602	0,3494	Valid
	Kepuasan 22	0,590	0,3494	Valid
	Kepuasan 23	0,616	0,3494	Valid
	Kepuasan 24	0,610	0,3494	Valid
	Kepuasan 25	0,485	0,3494	Valid
	Kepuasan 26	0,852	0,3494	Valid
	Kepuasan 27	0,445	0,3494	Valid
Kinerja	Kinerja 1	0,811	0,3494	Valid
	Kinerja 2	0,903	0,3494	Valid
	Kinerja 3	0,767	0,3494	Valid
	Kinerja 4	0,862	0,3494	Valid
	Kinerja 5	0,553	0,3494	Valid
	Kinerja 6	0,662	0,3494	Valid
	Kinerja 7	0,913	0,3494	Valid
	Kinerja 8	0,912	0,3494	Valid
	Kinerja 9	0,901	0,3494	Valid
	Kinerja 10	0,913	0,3494	Valid
	Kinerja 11	0,669	0,3494	Valid
	Kinerja 12	0,773	0,3494	Valid
	Kinerja 13	0,767	0,3494	Valid
	Kinerja 14	0,793	0,3494	Valid
	Kinerja 15	0,736	0,3494	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa masing-masing item pertanyaan memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,3494) dan bernilai positif.

Dengan demikian butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Reliabilitas Coefficient	Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasioal	12 Item pertanyaan	0,775	Reliabel

Kepuasan Kerja	27 Item pertanyaan	0,756	Reliabel
Kinerja Karyawan	15 Item pertanyaan	0,772	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki Croanbach Alpha  $> 0,60$ . Dengan demikian variabel (Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan) dapat dikatakan reliabel.

## **D. Hasil Analisis Data**

### **1. Uji Asumsi Klasik**

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal, deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik.

Untuk mengetahui normal atau tidaknya sebaran data, maka dilakukan perhitungan uji normalitas sebaran dengan uji statistik Kolmogorof-Smirnov (K-S). Untuk mengetahui normal atau tidaknya sebaran data, menurut Hadi data dikatakan berdistribusi normal jika nilai signifikan  $> 0,05$ , sebaliknya jika nilai signifikannya  $\leq 0,05$  maka sebarannya dinyatakan tidak normal. Hasil uji normalitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut



**Persamaan 1**  
**Tabel 4.8**  
**Uji Normalitas Kolmogorov- Smirnov**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	9.46022536
Most Extreme Differences	Absolute	.146
	Positive	.097
	Negative	-.146
Test Statistic		.146
Asymp. Sig. (2-tailed)		.083 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.

**Persamaan 2**  
**Tabel 4.9**  
**Uji Normalitas Kolmogoro-Smirnov**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.45323240
Most Extreme Differences	Absolute	.124
	Positive	.124
	Negative	-.081
Test Statistic		.124
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.  
d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan tabel yang diatas uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan bahwa data tersebut berdistribusi normal yakni Asymp.Sig. lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa residual data berdistribusi normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel independen. Untuk dapat menentukan apakah terdapat multikolinearitas dalam model regresi pada penelitian ini adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan tolerance serta menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Adapun hasil tolerance dan VIF dari model regresi pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Uji Multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factor*). Dan nilai tolerance. Pengambilan keputusan dengan melihat nilai tolerance.

- (1) Tidak terjadi Multikolinearitas, jika nilai tolerance lebih besar 0,10.
- (2) Terjadi Multikolinearitas, jika nilai tolerance lebih keil atau sama dengan 0,10.

Dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*):

- (1) Tidak terjadi Multikonieritas, jika nilai VIF lebih keil 10,00.
- (2) Terjadi Multikonieritas, jika nilai VIF lebih besar atau sama dengan 10,00.

**Tabel 4.10**  
**Uji Multikolinieritas Nilai Tolerance Dan VIF**

Model	Persamaan 1		Persamaan 2	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF

Kepemimpinan Transformasional	1,000	1,000	0,531	1,883
Kepuasan			0,531	1,883

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 6.13 diatas, dapat diketahui nilai *tolerance* dan VIF untuk masing-masing variabel penelitian berikut.

- (1) Nilai *tolerance* untuk variabel kepemimpinan transformasional pada persamaan 1 sebesar  $1,000 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,000 < 10$ , sehingga variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.
- (2) Nilai *tolerance* untuk variabel kepemimpinan transformasional pada persamaan 2 sebesar  $0,531 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,883 < 10$ , sehingga variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.
- (3) Nilai *tolerance* untuk variabel kepuasan pada persamaan 2 sebesar  $0,531 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,883 < 10$ , sehingga variabel kinerja dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.

### c. Uji Heteroskedastisitas dengan Metode Glejser

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residu satu

pengamatan ke pengamatan lainnya. Uji heteroskedastisitas dengan metode glesjer dilakukan dengan meregresikan semua variabel bebas terhadap nilai mutlak residualnya. Jika terdapat pengaruh variabel bebas yang signifikan terhadap nilai mutlak residualnya maka dalam model terdapat masalah heteroskedastisitas.

**Tabel 4.11**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Model	Persamaan 1	Persamaan 2
	Sig.	Sig.
Kepemimpinan Transformasional	0,116	0,270
Kepuasan		0,959

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa pada model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Hal ini karena masing-masing variabel dari kedua persamaan tersebut memiliki nilai probabilitas yang lebih besar dari nilai alpha (Sig. > 0.05).

#### **d. Uji Linieritas**

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui apakah data yang dianalisis berhubungan secara linier atau tidak. Uji linieritas dilihat dari nilai Sig. *Linearity* dan Sig. *Deviation from Linierity*. Jika nilai Sig <  $\alpha = 0,05$  maka model regresi adalah linier dan sebaliknya.

**Persamaan 1****Tabel 4.12****Uji Linieritas Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformatif**

		Sig.
Total Kepuasan *	Linearity	,000
Total Kepemimpinan Transformatif	Deviation from Linearity	,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai Sig. *Linearity* sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$  artinya regresi linear dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh antara kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja.

**Persamaan 2****Tabel 4.13****Hasil Uji Linieritas Kinerja Karyawan dan Kepemimpinan Transformatif**

		Sig.
Total Kepuasan *	Linearity	,001
Total Kepemimpinan Transformatif	Deviation from Linearity	,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai Sig. *Linearity* sebesar  $0,001 < \alpha = 0,05$  artinya regresi linear dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh antara kepemimpinan transformatif dan kinerja karyawan.

**Tabel 4.14****Hasil Uji Linieritas Kinerja Karyawan dan kepuasan kerja**

		Sig.
Total Kepuasan *	Linearity	,000
Total Kepemimpinan Transformatif	Deviation from Linearity	,008

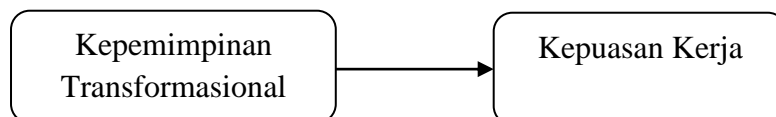
Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai Sig. *Linearity* sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$  artinya regresi linear dapat digunakan

untuk menjelaskan pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## 2. Analisis Substruktur

### a. Analisis Substruktur I



$M = \beta \text{KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL} + e_1$  (Persamaan Struktural 1)

**Tabel 4.15**  
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional secara simultan terhadap Kepuasan Kerja

Model	R Square
	0,469

Sumber: Data diolah dari Lampiran

Besarnya angka R square ( $R^2$ ) adalah 0,469. Angka tersebut mempunyai arti bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap kepuasan kerja adalah 46,9%

Untuk mengetahui kelayakan model regresi digambarkan angka-angka dari tabel ANOVA.

**Tabel 4.16**  
ANOVA dengan tabel nilai F dan Sig

Model	F	Sig.
Regression	26,504	0,000
Residual		
Total		

Sumber: Data diolah dari Lampiran

Jika  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan sebaliknya  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dari hasil perhitungan, diperoleh angka  $F\text{-hitung}$  sebesar  $26,504 > F\text{-tabel}$  sebesar  $3,32$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian model regresi sudah layak dan benar. Kesimpulannya adalah kepemimpinan transformasional secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja. Besar pengaruhnya adalah  $46,9$  dan signifikan dengan signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Besar pengaruh variabel lain diluar model regresi tersebut dihitung dengan rumus:  $(1-r)$  atau  $(1-0,469) = 0,531$  atau sebesar  $53,1\%$ .

**Tabel 4.17**  
**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional secara parsial terhadap**  
**Kepuasan Kerja**

Model	Understandardized Coefficients	T	Sig.
	Beta		
(Constant)	34,147	2,357	0,025
Total Kepemimpinan Transformasional	1,498	5,148	0,000

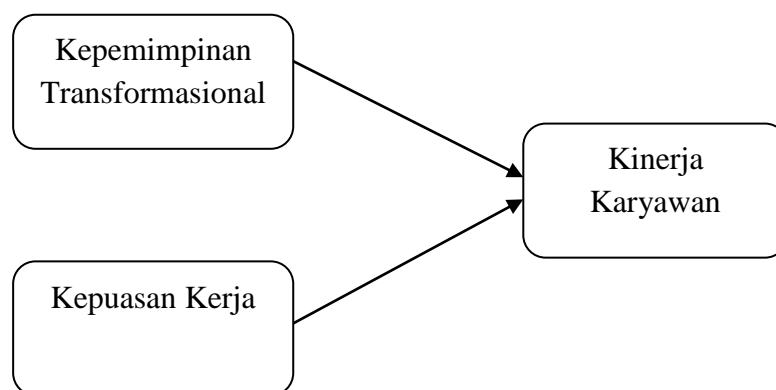
Sumber: Data diolah dari Lampiran

Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan sebaliknya  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Besarnya angka  $t\text{-tabel}$  dengan ketentuan  $\alpha = 0,05$  dan  $df = (n-k)$  atau  $(32-2) = 30$ . Dari ketentuan tersebut diperoleh angka  $t\text{-tabel}$  sebesar  $1,69726$ .

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh  $t\text{-hitung}$  sebesar  $5,148 > t\text{-tabel}$ .

tabel sebesar 1,69726. Sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja = 1,498 atau 149,8% dianggap signifikan dengan angka signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ .

#### b. Analisis Substruktur II



$$M = \beta_{\text{KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL}} + \beta_{\text{KEPUASAN}} + e_1 \text{ (Persamaan Struktural 2)}$$

**Tabel 4.18**  
**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan**

Model	R Square
	0,563

Sumber: Data diolah dari Lampiran

Besarnya angka R square ( $R^2$ ) adalah 0,563. Angka tersebut mempunyai arti bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah 56,3%.



Untuk mengetahui kelayakan model regresi digambarkan angka-angka dari tabel ANOVA.

**Tabel 4.19**  
**ANOVA dengan tabel nilai F dan Sig**

<b>Model</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Regression	18,699	0,000
Residual		
Total		

Sumber: Data diolah dari Lampiran

Jika  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan sebaliknya  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dari hasil perhitungan, diperoleh angka  $F\text{-hitung}$  sebesar  $18,699 > F\text{-tabel}$  sebesar 2,92, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian model reegresi sudah layak dan benar. Kesimpulannya adalah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan. Besar pengaruhnya adalah 56,3% dan signifikan dengan signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Besar pengaruh variabel lain diluar model regresi tersebut dihitung dengan rumus:  $(1-r)$  atau  $(1-0,563) = 0,437$  atau sebesar 43,7%.

**Tabel 4.20**  
**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan**

<b>Model</b>	<b>Understandardized Coefficients</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
	<b>Beta</b>		
(Constant)	20,642	2,213	0,035
Total Kepemimpinan Transformasional	-0,463	-1,979	0,057
Total Kepuasan	0,596	5,572	0,000

Sumber: Data diolah dari Lampiran

Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan sebaliknya  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Besarnya angka  $t\text{-tabel}$  dengan ketentuan  $\alpha = 0,05$  dan  $df = (n-k)$  atau  $(32-3) = 29$ . Dari ketentuan tersebut diperoleh angka  $t\text{-tabel}$  sebesar 1,69913

- a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh  $t\text{-hitung}$  sebesar -1,979 <  $t\text{-tabel}$  sebesar 1,69913. Sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya tidak ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan = -0,463 atau -46,3% dianggap tidak signifikan dengan angka signifikansi  $0,057 > \alpha = 0,05$ .

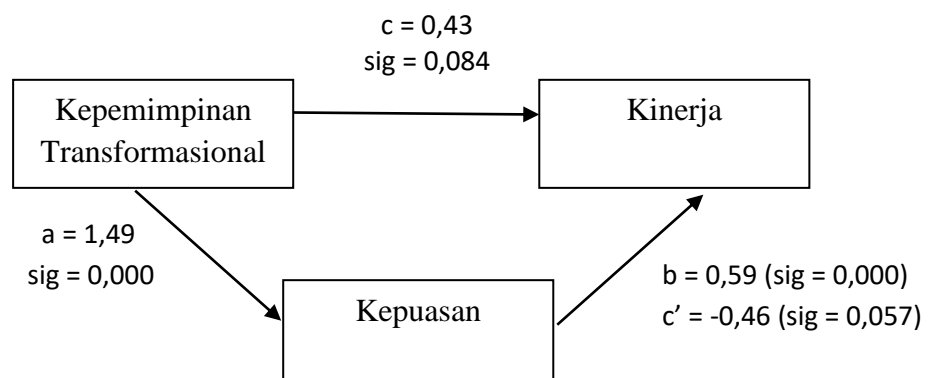
- b. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh  $t\text{-hitung}$  sebesar 5,572 >  $t\text{-tabel}$  sebesar 1,69913. Sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan = 0,596 atau 59,6% dianggap signifikan dengan angka signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ .

### 3. Pengujian Variabel Mediasi

#### a. Strategi *Causal Step* (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan Dimediasi Kepuasan)

Gambar 4.1



Tiga persamaan regresi yang harus diestimasi dalam strategi *casual step*:

- a. Persamaan regresi sederhana variabel intervening kepuasan (M) pada variabel independen kepemimpinan transformasional (X).

Hasil analisis ditemukan bukti bahwa kepemimpinan transformasional signifikan terhadap kepuasan dengan nilai signifikan  $0,000 < \alpha = 0,05$  dan koefisien regresi (a) = 1,49

- b. Persamaan regresi sederhana variabel dependen (Y) pada variabel independen kepemimpinan transformasional (X).

Hasil analisis ditemukan bukti bahwa kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kinerja dengan nilai signifikansi  $0,084 > \alpha = 0,05$  dan koefisien regresi (c) = 0,43

- c. Persamaan regresi berganda variabel dependen (Y) pada variabel independen kepemimpinan transformasional (X), serta variabel intervening kepuasan (M).

Hasil analisis ditemukan bukti bahwa kepemimpinan transformasional signifikan terhadap kinerja, setelah mengontrol kepuasan dengan nilai signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ , dan koefisien regresi (b) = 0,59. Selanjutnya ditemukan c' sebesar -0,46 lebih kecil dari c = 0,43. Pengaruh variabel independen kepemimpinan transformasional terhadap variabel dependen kinerja berkurang dan tidak signifikan setelah mengontrol variabel intervening kepuasan. Dapat disimpulkan bahwa model ini termasuk ke dalam *partial mediated* atau terjadi mediasi, dimana variabel kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi secara tidak langsung variabel kinerja dengan melibatkan variabel intervening kepuasan atau dapat dikatakan bahwa kepuasan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

#### 4. Pengujian Sobel Test

##### a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan variabel intervening Kepuasan

- 1) Koefisien antara variabel independen kepemimpinan transformasional dan variabel intervening kepuasan (A)

**Tabel 4.21**

##### **Koefisien Kepemimpinan terhadap Kepuasan**

Model	Coefficients
Kepemimpinan Transformasional	1,498

Sumber: Data diolah dari Lampiran

- 2) Koefisien antara variabel intervening kepuasan dan variabel dependen kinerja (B)

**Tabel 4.22**

##### **Koefisien Kepuasan terhadap Kinerja**

Model	Coefficients
Kepuasan	0,451

Sumber: Data diolah dari Lampiran

- 3) Standar eror dari A

**Tabel 4.23**

##### **Standar Error Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan**

Model	Coefficients
Kepemimpinan Transformasional	0,291

Sumber: Data diolah dari Lampiran

4) Standar eror dari B

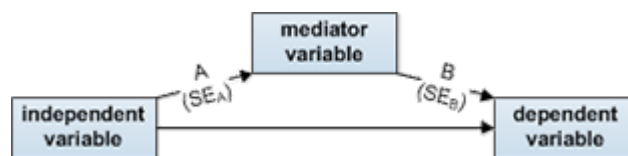
**Tabel 4.24**

**Standar Error Kepuasan terhadap Kinerja**

Model	Coefficients
Kepuasan	0,082

Sumber: Data diolah dari Lampiran

Hasil analisis dengan *Sobel Test Calculator For The Signification of Mediation* Kris Preaher:



***Sobel Test Statistik*** : 3.75837838  
***Two-tailed probability*** : 0.00017102

Hasil analisis dengan sobel tes menunjukkan nilai statistic (*z-value*) untuk pengaruh variabel kepuasan sebagai variabel intervening antara variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan sebesar 3.75837838 dan signifikan pada *Two-tailed probability* dengan angka 0.00017102. karena *z-value* > 1,96 atau *p-value* <  $\alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung signifikan. Sejalan dengan temuan sebelumnya menggunakan strategi *casual step*, maka hipotesis mediasi didukung.

## 5. Perhitungan Pengaruh

### a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)

- 1) Pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan

$$X \rightarrow M = 1,498$$

- 2) Pengaruh variabel antara Kepuasan terhadap Kinerja

$$M \rightarrow Y = 0,451$$

- 3) Pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

$$X \rightarrow Y = 0,430$$

### b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- 1) Pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Kepuasan

$$X \rightarrow M \rightarrow Y = (1,498 \times 0,451) = 0,675$$

### c. Pengaruh Total (*Total Effect*)

- 1) Pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Kepuasan

$$X \rightarrow M \rightarrow Y = (1,498 + 0,451) = 1,949$$

## E. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.<sup>101</sup>

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Palembang. Hal ini dibuktikan dengan nilai besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar -0,463 atau -46,3%, dan angka t-hitung sebesar  $-1,975 < t\text{-tabel sebesar } 1,69913$ , dan dianggap tidak signifikan dengan angka signifikansi  $0,057 > \alpha = 0,05$ .

Tidak adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dikarenakan pemimpin kurang memberikan pelatihan kepada pegawai dan pemimpin kurang memberi motivasi kepada pegawai untuk bekerja dengan lebih baik agar semua tujuan dari perusahaan tercapai.

Hasil Penelitian ini mendukung oleh Nur Septi Aqmarina, dkk (2016) dan Supriatin dan Wimby Wandary (2015), dalam

---

<sup>101</sup> Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Indexs, 2005), hlm.305



penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan Transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.<sup>102</sup> Salah satu faktor terciptanya kepuasan kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin tersebut dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat sehingga dapat member kepuasan tersendiri oleh karyawan.

Hal ini dibuktikan dengan nilai besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 1,498 atau 149,8% dan dianggap signifikan dengan angka signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ .

Adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dikarenakan pemimpin memberi peluang kepada pegawai untuk mengambil keputusan sendiri dalam melakukan pekerjaan dan pemimpin selalu mendengarkan keluhan dari pegawai.

---

<sup>102</sup> John M. Ivancevich, et.al, *Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), hal 213

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dewi Lingga Sugiarti (2007), dan Agustina Rita Wati (2013), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja.<sup>103</sup> Dengan memperoleh kepuasan kerja diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan, tanpa adanya kepuasan kerja karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Hal ini dibuktikan dengan nilai besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Palembang sebesar 0,596 atau 59,6%, t-hitung sebesar 5,572 > t-tabel sebesar 1,69913 dan dianggap signifikan dengan angka signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ .

Adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dikarenakan pegawai merasa senang dengan tugas-tugas yang diberikan, situasi dan lingkungan tempat bekerja nyaman, dan diberi uang lembur saat melakukan pekerjaan diluar jam kerja.

Hasil penelitian ini mendukung oleh Novita Marlia (2010), Ali Fathoni (2016) dan Garry Surya Changgriawan (2017), dalam

---

<sup>103</sup> Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2009), hlm 74-77

penelitiannya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja**

Hasil analisis dengan sobel tes menunjukkan nilai statistic (*z-value*) untuk pengaruh variabel kepuasan sebagai variabel intervening antara variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan sebesar 3.75837838 dan signifikan pada *Two-tailed probability* dengan angka 0.00017102. karena *z-value* > 1,96 atau *p-value* <  $\alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung signifikan. Sejalan dengan temuan sebelumnya menggunakan strategi *casual step*.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja terbukti sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan *indirect effect* (IE) sebesar 0,675 dan *total effect* (TE) variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan sebesar 1,949. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan seiring dengan tingginya kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini disebabkan karena kepemimpinan transformasional akan member rasa nyaman kepada pegawai, pelatihan, saran, motivasi, menumbuhkan rasa percaya diri kepada pegawai dalam melakukan pekerjaan, serta memberi keyakinan kepada pegawai bahwa tujuan perusahaan akan tercapai. Kepemimpinan transformasional yang bersikap adil pada pegawai dan mendengarkan keluhan dari pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja oleh Hasan Ismail dan Rini Rahmawati (2014) serta Mukrodi dan Komarudin (2017), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kemudian Royhul Akbar (2016), Tini Supartini (2017) dan Hengki Trisno Siregar (2015), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Disamping itu Eni Erlina Ritonga (2018), dan Riza Ovita Rizal, dkk (2015) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja.