

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

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

Pabrik gula pagotan didirikan oleh NV. Cooy Coostern Van Voor Hout pada tahun 1884. Pada saat itu Indonesia masih dalam masa penjajahan Belanda. Pabrik gula Pagotan mengalami beberapa kali peralihan antara lain pada tahun 1941-1945 (ini pada masa pendudukan Jepang). Pada masa ini pabrik Pagotan digunakan sebagai pabrik gula dengan bahan baku gips. Kemudian tahun 1948-1949, saat tentara Belanda kembali ke Indonesia, pabrik gula Pagotan digunakan sebagai markas tentara Belanda. Tahun 1949-1956, pada masa kemerdekaan Indonesia dimulai kembali pembangunan pabrik gula yang sempat rusak akibat perang, yang kemudian berganti nama Suiker Onderneming Pagotan. Kemudian tahun 1956-1957, pada masa ini Bank Indonesia Negara sebagai pengelola Suiker Onderneming Pagotan mengganti nama menjadi pabrik gula pagotan. Pada tahun 1958-1981 pemerintah Indonesia membentuk badan hukum negara dengan nama Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) XX yang berpusat di Surabaya. Pabrik gula Pagotan termasuk dalam wilayah pengelolaan PNP XX. Tahun 1981-1996, berdasarkan peraturan pemerintah no.6

tahun 1973 dan PP no.43 tahun 1979, maka tanggal 2 mei 1981 PNP XX berubah nama menjadi PTP XXV-XXV dan sekaligus dibentuk badan usaha yang sama dengan nama PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero).

## **2. Lokasi Perusahaan**

Lokasi berdirinya Pabrik Gula Pagotan, berjarak lebih kurang 9 KM dari kota Madiun ke arah selatan. Tepatnya di jalan Madiun – Ponorogo, Desa Pagotan, Kecamatan Geger, Kabupaten Madiun. Letak tersebut sangat strategis karena arus transportasi mudah dan cepat, juga masih luasnya lahan untuk menanam tebu. Untuk itu PG Pagotan mengadakan penanaman atau pembangunan beberapa alat untuk memperbesar kapasitas gilingan yang semula 1800 TCD menjadi 3000 TCD (*Ton Cane Day*). Untuk nilai ini tiap gilingan dapat berubah karena disesuaikan dengan kapasitas tanam tebu pada tahun ini, atau sesuai dengan keuntungan yang ingin di dapat perusahaan.

## **3. Visi dan Misi Perusahaan**

### **a. Visi**

PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) adalah menjadi perusahaan perkebunan yang mampu meningkatkan kesejahteraan stake holders secara berkesinambungan.

### **b. Misi**

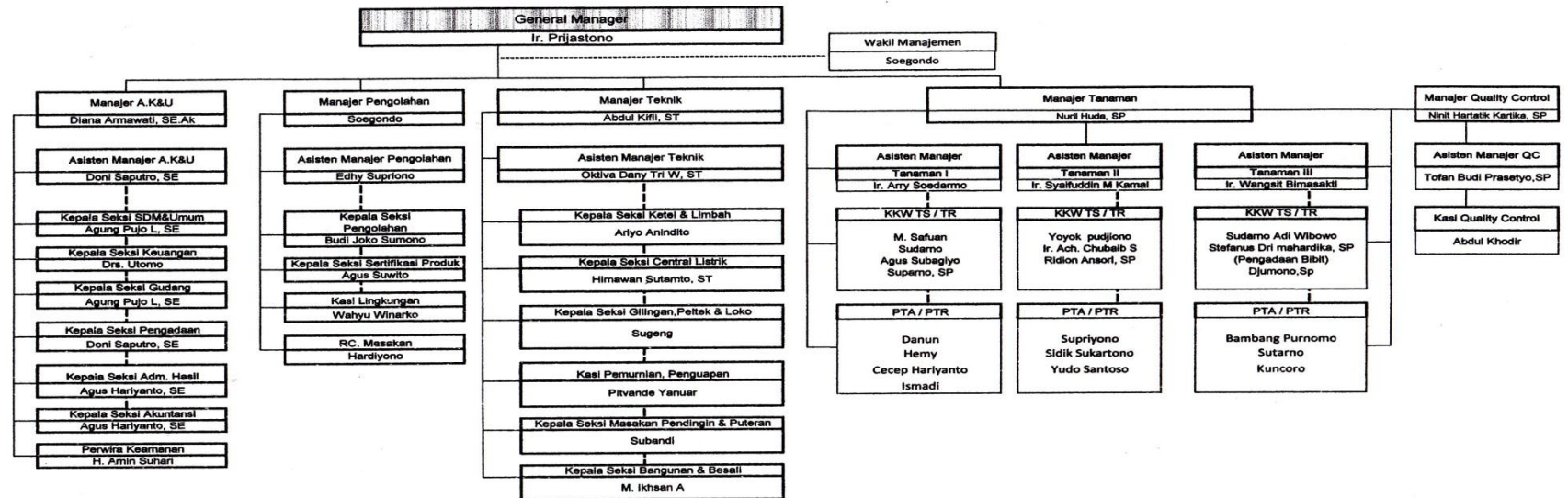
PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) adalah menyelenggarakan usaha agrobisnis utamanya yang berbasis tebu, melalui

pemanfaatan sumber daya secara optimal dengan memperhatikan kelestarian lingkungan.

#### **4. Budaya Perusahaan**

- a. Sukses merupakan hasil kerja sama yang didukung prakarsa perseorangan.
- b. Senantiasa berorientasi pada pertumbuhan dengan menciptakan dan memanfaatkan peluang.
- c. Mutu SDM melandasi setiap perilaku karyawan.

## 5. Struktur Organisasi



## **6. Hasil Penyebaran Kuesioner**

Penyebaran kuesioner dimulai dari 13 Februari-20 Februari. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan di bagian manajer A.K&U, Manajer Pengolahan, Manajer Teknik, Manajer Tanaman, Manajer Quality Control. Teknik penyebaran kuesioner adalah penulis menitipkan 50 kuesioner kepada bagian SDM. Seluruh kuesioner terisi semua.

### **B. Gambaran Umum Responden**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data diskriptif yang diperoleh dari responden. Gambaran umum responden ini dapat memberikan beberapa informasi secara sederhana tentang keadaan responden yang dijadikan sampel dalam penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian manajer A.K&U, manajer pengolahan, manajer teknik, manajer tanaman, dan manajer quality control. Responden dalam penelitian ini digambarkan melalui gender, usia, dan lama bekerja sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Klasifikasi Responden (N=50)**

	Keterangan	Jumlah	Presentase	
<b>Gender</b>	Laki-laki	39	39%	100%
	Perempuan	11	11%	
<b>Umur</b>	21 s.d 30 tahun	10	10%	100%
	31 s.d 40 tahun	14	14%	
	41 s.d 50 tahun	18	18%	
	>51 tahun	8	8%	
<b>Lama kerja</b>	1 s.d 12 bulan	6	6%	100%
	1 s.d 10 tahun	17	17%	
	11 s.d 20 tahun	10	10%	
	21 s.d 30 tahun	11		
	>31 tahun	6		

Sumber: data primer yang diolah, 2017

### C. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif pada penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum dan standar deviasi atas data sampel yang digunakan (Ghozali, 2011:19).

Hasil statistik deskriptif terhadap variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Dengan kriteria perhitungan  $\frac{5-1}{5} = 0,8$

5

1 - 1,8 = Sangat Rendah

1,8 - 2,6 = Rendah

2,6 - 3,4 = Cukup

3,4 - 4,2 = Tinggi

4,2 - 5 = Sangat Tinggi

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan dapat dilihat dari tabel 4.2 sebagai berikut

**Tabel 4.2**  
**Statistik Diskriptif variabel Kinerja Karyawan**

	Pertanyaan Kinerja Karyawan	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Y2.1	Saya bekerja dengan target kualitas yang telah ditetapkan perusahaan	50	3	5	4,20	0,452
Y2.2	Saya dapat menyelesaikan beberapa pekerjaan dalam waktu singkat	50	3	5	3,98	0,553
Y2.3	Saya mampu melaksanakan pekerjaan saya tanpa banyak dijelaskan pimpinan atau rekan kerja	50	2	5	3,74	0,664
Y2.4	Saya mengembangkan kreativitas saya dalam bekerja	50	3	5	4,24	0,476
Y2.5	Saya mampu menjalin kerjasama dengan rekan kerja pada saat bekerja	50	4	5	4,30	0,463
Y2.6	Saya berinisiatif melakukan pekerjaan lain bila sudah selesai mengerjakan sebuah pekerjaan	50	3	5	3,94	0,550
Y2.7	Saya tidak tergantung pada rekan kerja dalam melakukan suatu pekerjaan	50	2	5	3,54	0,676
Y2.8	Saya mempunyai kemampuan dan kompetensi yang memadai dalam melakukan pekerjaan saya	50	3	5	4,02	0,473
Y2.9	Saya mempunyai kecakapan dalam menggunakan alat kerja	50	3	5	3,92	0,444
Y2.10	Saya melaksanakan jadwal kerja sesuai peraturan yang berlaku	50	3	5	4,14	0,452
Y2.11	Saya mempunyai tingkat kehadiran tinggi ditempat kerja	50	3	5	4,06	0,512
Y2.12	Saya mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan atasan	50	2	5	4,04	0,533
Y2.13	Saya mempunyai kemampuan dalam memberikan bimbingan dan penjelasan kepada rekan kerja	50	2	5	3,82	0,560
Y2.14	Saya teliti dalam melakukan setiap pekerjaan	50	3	5	4,06	0,586
Y2.15	Saya mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja	50	3	5	4,18	0,438
Valid N (Listwise)		50			4,012	

Sumber: data primer yang diolah, 2017 (lampiran 4)

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa nilai paling tinggi dan nilai paling rendah statistik diskriptif responden dalam memberikan penilaian mengenai variabel kinerja karyawan menunjukkan skor paling rendah pada item pertanyaan Y2.3 (2) yaitu saya mampu melaksanakan pekerjaan saya tanpa banyak dijelaskan pimpinan atau rekan kerja. Sedangkan skor paling

tinggi pada item pertanyaan Y2.5 (4,30) yaitu saya mampu menjalin kerjasama dengan rekan kerja pada saat bekerja. Jumlah rata-rata 4,012 berarti kinerja karyawan tinggi.

Hasil tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Statistik Diskriptif Gaya Kepemimpinan Transformasional**

	Pertanyaan Gaya Kepemimpinan Transformasional	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
X1	Pemimpin selalu memberikan contoh teladan yang baik pada bawahan	50	3	5	4,50	0,544
X2	Pemimpin menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi	50	4	5	4,18	0,388
X3	Pemimpin memberikan motivasi untuk menaikkan semangat pegawai	50	4	5	4,28	0,454
X4	Pemimpin melakukan komunikasi kepada pegawai mengenai harapan dan keinginan pegawai	50	3	5	4,18	0,560
X5	Pemimpin selalu memotivasi pegawainya agar berpikir inovatif	50	3	5	4,20	0,495
X6	Pemimpin dalam mengatasi permasalahan yang terjadi selaluberpijak pada permasalahan yang lalu sebagai pembanding guna meningkatkan kinerja pegawainya	50	3	5	4,08	0,528
X7	Pemimpin melakukan pendekatan pada karyawan melalui carayang baru	50	2	5	4,00	0,452
X8	Pemimpin memberikan pelayanan sebagai mentor	50	3	5	4,16	0,584
X9	Pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi	50	2	5	4,38	0,635
Valid N (listwise)		50			4,218	

Sumber: data primer yang diolah, 2017 (lampiran 4)

Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa nilai paling tinggi dan nilai paling rendah statistik diskriptif responden dalam memberikan penilaian mengenai variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan skor paling rendah pada item pertanyaan X7 (2) yaitu pemimpin melakukan pendekatan pada karyawan melalui cara yang baru. Sedangkan skor paling tinggi pada item pertanyaan X1 (4,50) yaitu pemimpin selalu



memberikan contoh teladan yang baik pada bawahannya. Jumlah rata-rata 4,218 berarti gaya kepemimpinan transformasional tinggi.

Hasi tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja dapat dilihat dari tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Statistik Diskriptif variabel Kepuasan Kerja**

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Y1.1	Saya puas dengan pekerjaan yang sangat menantang untuk menyelesaikannya	50	3	5	4,10	0,544
Y1.2	Saya puas dengan kondisi kerja saya (ruangan dan jenis pekerjaan) yang sangat mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan	50	3	5	3,98	0,553
Y1.3	Saya puas dengan kompensasi (gaji, bonus dan insentif lainnya) yang saya terima karena tanggung jawab pekerjaan yang saya lakukan	50	1	5	3,88	0,773
Y1.4	Saya puas dengan pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki	50	3	5	4,00	0,495
Y1.5	Saya puas dengan rekan kerja di kantor sangat mendukung untuk menyelesaikan pekerjaan saya	50	3	5	3,98	0,515
Valid N (listwise)		50			3,988	

Sumber: data primer yang diolah, 2017 (lampiran 4)

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa nilai paling tinggi dan nilai paling rendah statistik diskriptif responden dalam memberikan penilaian mengenai variabel kepuasan kerja menunjukkan skor paling rendah pada item pertanyaan Y1.3 (1) yaitu saya puas dengan kompensasi (gaji, bonus, dan insentif lainnya) yang saya terima karena tanggung jawab pekerjaan yang saya lakukan. Sedangkan skor paling tinggi pada item pertanyaan Y1.1 (4,10) yaitu saya puas dengan pekerjaan yang sangat menantang untuk menyelesaikannya. Jumlah rata-rata 3,988 berarti kepuasan kerja cukup.

## D. Uji Kualitas instrument

### 1. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:47). Untuk menghitung reabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien. Dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 (Ghozali,2011). Hasil uji reabilitas dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variable	Cronbach's Alpha
Kinerja Karyawan	0,874
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,743
Kepuasan Kerja	0,734

Sumber: data primer diolah, 2017 (lampiran 5)

Dari tabel 4.5 diketahui bahwa semua instrument penelitian ini reliabel, karena memiliki *cronbach's alpha*  $\geq 0,70$ . *Cronbach's alpha* instrument gaya kepemimpinan transformasional 0,743, kinerja karyawan 0,874, dan kepuasan kerja 0,734.

## 2. Uji Validitas

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

Item	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Y2.1	0,000	Valid
Y2.2	0,000	Valid
Y2.3	0,000	Valid
Y2.4	0,001	Valid
Y2.5	0,000	Valid
Y2.6	0,000	Valid
Y2.7	0,001	Valid
Y2.8	0,000	Valid
Y2.9	0,000	Valid
Y2.10	0,000	Valid
Y2.11	0,000	Valid
Y2.12	0,000	Valid
Y2.13	0,000	Valid
Y2.14	0,000	Valid
Y2.15	0,000	Valid

Sumber: data primer diolah, 2017 (lampiran 6)

Dari seluruh item pertanyaan kinerja karyawan dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan valid, dikarenakan nilai signifikansi < 0,05.

Perhitungan Uji Validitas dilakukan dengan SPSS Statistic 21. Berdasarkan pengujian tersebut, diperoleh hasil uji validitas variable gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas**

Item	Sig. (2-tailed)	Keterangan
X1	0,000	Valid
X2	0,007	Valid
X3	0,000	Valid
X4	0,000	Valid
X5	0,000	Valid
X6	0,002	Valid
X7	0,000	Valid
X8	0,000	Valid
X9	0,000	Valid

Sumber: data primer diolah, 2017 (lampiran 6)

Dari seluruh item pertanyaan gaya kepemimpinan transformasional dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan valid, dikarenakan nilai signifikansi  $<0,05$ .

Perhitungan Uji Validitas dilakukan dengan SPSS Statistic 21. Berdasarkan pengujian tersebut, diperoleh hasil uji validitas variable kepuasan kerja sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas**

Item	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Y1.1	0,000	Valid
Y1.2	0,000	Valid
Y1.3	0,000	Valid
Y1.4	0,000	Valid
Y1.5	0,000	Valid

Sumber: data primer diolah 2017 (lampiran 6)

Dari seluruh item pertanyaan kepuasan kerja dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan valid, dikarenakan nilai signifikansi  $<0,05$ .

## E. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*independen*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada tidaknya mulikolonieritas dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (Ghozali, 2011: 105). Cara menguji ada tidaknya gejala mulikolonieritas adalah dengan melihat nilai *tolerance*

dan *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF dibawah 10 maka model regresi tidak terdapat gejala multikolonieritas, dan sebaliknya jika nilai VIF diatas 10 maka model regresi terdapat gejala multikolonieritas. Serta dengan melihat nilai *tolerance* kurang dari 0,10 menunjukkan adanya multikolonieritas. Jadi jika nilai VIF tidak ada yang melebihi 10 dan *tolerance* lebih dari 0,10, maka dapat dikatakan tidak ada multikolonieritas (Ghozali, 2011: 108).

Hasil Uji Multikolonieritas nilai nilai tolerance dan VIF dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini :

**Tabel 4.9**

**Nilai Variance Inflation Factor (VIF)**

Model	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,866	1,155
Kepuasan Kerja	0,866	1,155
Dependen variable : Kinerja Karyawan		

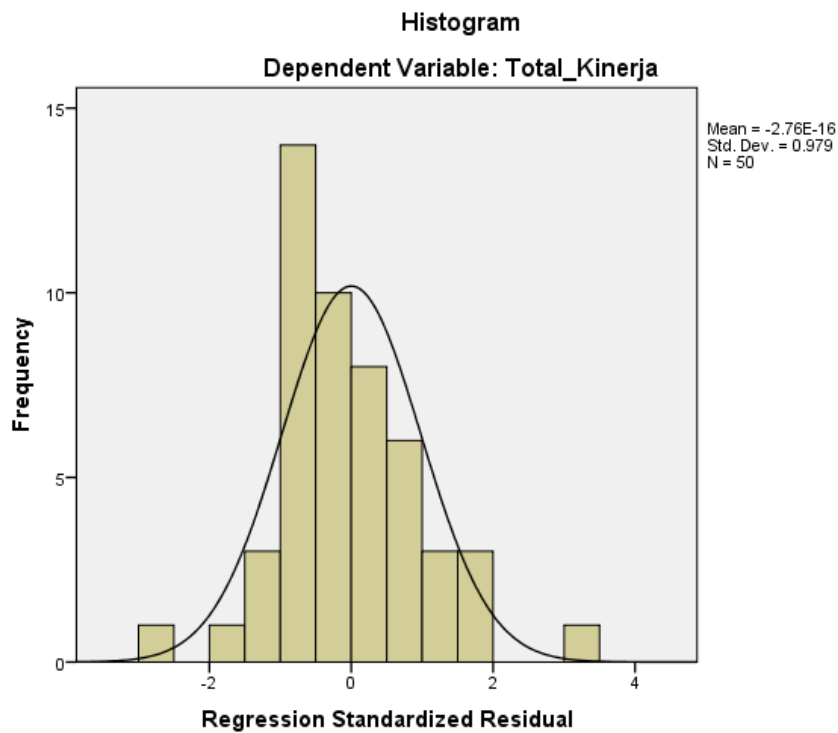
Sumber: data primer diolah, 2017 (lampiran 7)

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat hasil perhitungan nilai tolerance juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan hal yang sama, tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 (Ghozali,2011). Jadi dapat disimpulkan tidak ada multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

## 2. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011: 160). Penelitian ini menggunakan ujinormalitas dengan uji statistik *non-parametrik Kolmogrov-Smirnov* (K-S). Suatu variabel dikatakan terdistribusi normal jika nilai signifikansinya lebih besar dari alpha 0,05 (Ghozali, 2011: 164).

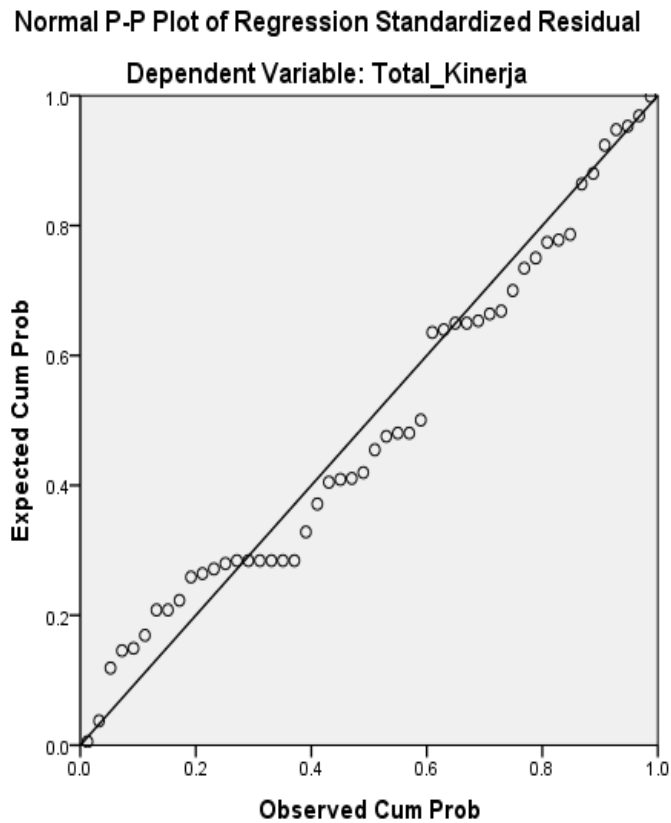
Uji normalitas grafik histogram dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini :



**Gambar 4.2**

Output Uji Normalitas dengan Histogram (lampiran 8)

Uji normalitas grafik normal plot dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini :



**Gambar 4.3**

Output Uji Normalitas P-P Plot (lampiran 8)

Uji normalitas One-Sampel Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini :

**Tabel 4.10**

**Hasil Uji Normalitas**

**One-Sampel Kolmogorov-Smirnov Test**

Asymp.sig (2-tailed)	Keterangan
0,700	Berdistribusi normal

Sumber: data primer diolah 2017 (lampiran 8)

Berdasarkan gambar 4.1 grafik histogram pada uji normalitas data dapat disimpulkan bahwa grafik histogram tampak bahwa terdistribusi secara normal dan berbentuk simetris tidak menceng kekanan dan kekiri, sedangkan pada gambar 4.2 grafik normal plot terlihat titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

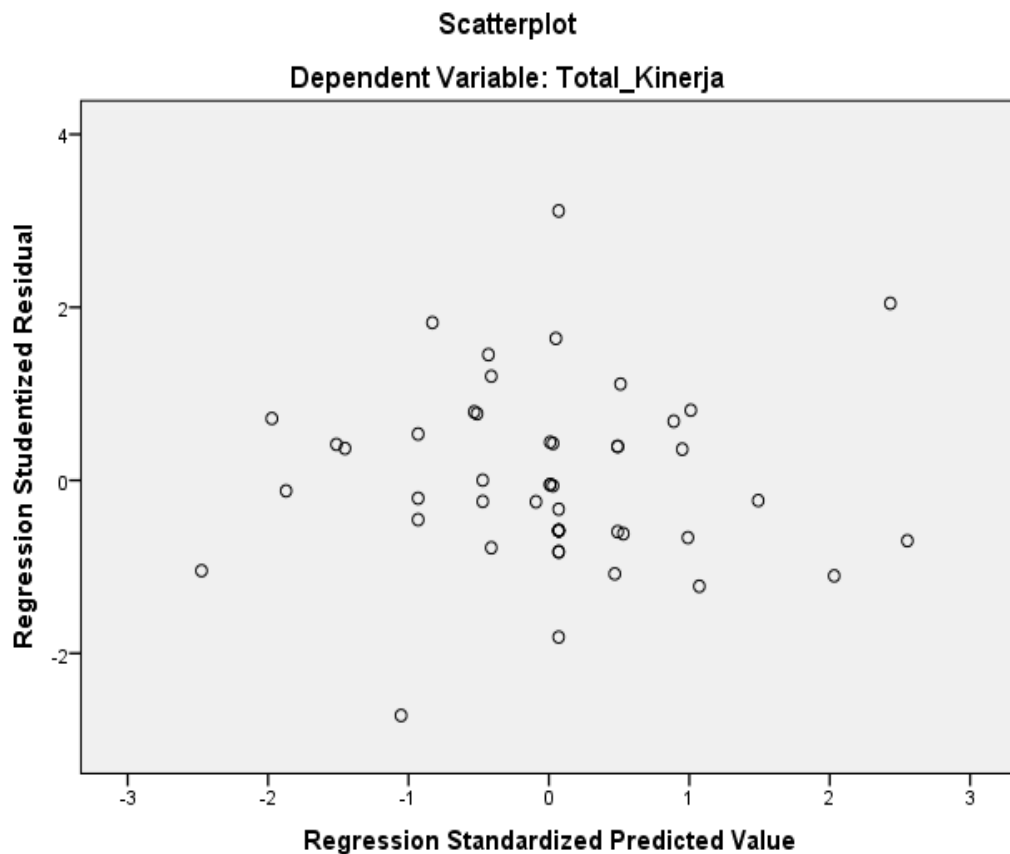
Dan berdasarkan tabel 4.10 hasil uji normalitas menunjukkan angka 0,700 yang lebih besar dari 0,05 yang artinya seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki random data yang berdistribusi normal.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas dalam penelitian ini melihat dari grafik scatterplots dan uji gletser. Jika secara statistic ditemukan hubungan yang signifikan, maka bias disimpulkan bahwa terdapat heteroskedastisitas dalam varian kesalahan demikian sebaliknya.



Pengujian yang digunakan adalah dengan melihat grafik scatterplots dan uji glejser dengan melihat probabilitas signifikasinya diatas tingkat kepercayaan 0,05 dengan hasil pengujian data sebagai berikut:



**Gambar 4.4**

Output Grafik Scatterplots (lampiran 9)

Dari grafik scatterplots terlihat titik-titik menyebar secara acak serta menyebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Pengujian heteroskedastisitas dengan uji glejser dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini:

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

Variabel	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,457	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kepuasan Kerja	0,444	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: data primer diolah, 2017 (lampiran 9)

Berdasarkan tabel 4.11 seluruh variabel bebas mempunyai nilai probabilitas yang lebih besar dari taraf signifikan 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### F. Uji Hipotesis

Untuk melakukan pengujian pengaruh terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan dengan pengujian *path analysis*, masing-masing variabel. Hasil pengujian path dirangkum pada tabel 4.12 4.13 dan 4.14 sebagai berikut:

##### 1. Analisis Tahap 1

**Tabel 4.12**  
**Hasil Analisis**

Model	Standardized Coefficient	T	Sig
	Beta		
1 (constant)		5,074	0,000
Gaya kepemimpinan transformasional	0,168	1,184	0,242
Adjusted R <sup>2</sup> : 0,008			
Dependen Variabel : Kinerja karyawan			

Sumber: data primer diolah, 2017 (lampiran 10)

Berdasarkan hasil pengujian tahap pertama tabel 4.12 dapat dilihat hasil output SPSS persamaan (1) nilai *Standardized Coefficient (beta)*

untuk gaya kepemimpinan transformasional yaitu 0,168 dan nilai signifikansi  $0,242 > 0,05$  (*p-value*) yang berarti gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan H3 yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditolak. Nilai *Standardized Coefficient (beta)* untuk gaya kepemimpinan transformasional yaitu 0,168 merupakan nilai *Path* atau jalur P1.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Analisis**

Model	Standardized Coefficient	T	Sig
	Beta		
1 (constant)		2,418	0,019
Gaya kepemimpinan transformasional	0,366	2,728	0,009
Adjusted R <sup>2</sup> : 0,166			
Dependen Variabel : Kepuasan Kerja			

Sumber: data primer diolah, 2017 (lampiran 10)

Berdasarkan hasil pengujian tahap pertama tabel 4.13 dapat dilihat hasil output SPSS persamaan (1) nilai *Standardized Coefficient (beta)* untuk gaya kepemimpinan transformasional yaitu 0,366 dan nilai signifikansi  $0,009 < 0,05$  (*p-value*) yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan H1 yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diterima. Nilai *Standardized Coefficient (beta)* untuk gaya kepemimpinan transformasional yaitu 0,366 merupakan nilai *Path* atau jalur P2.

## 2. Analisis Tahap 2

Tabel 4.14

## Hasil Analisis Tahap 2

Model	Standardized Coefficeint	T	Sig
	Beta		
1 (constant)		4,171	0,010
Gaya kepemimpinan transformasional	-0,029	-0,216	0,830
Kepuasan kerja	0,538	4,044	0,000
Adjusted R <sup>2</sup> : 0,249			
Dependen Variabel : Kinerja karyawan			

Sumber: data primer diolah, 2017 (lampiran 11)

Berdasarkan pengujian tahap kedua tabel 4.14 dapat dilihat hasil output SPSS persamaan (2) nilai *Standardized Coefficeient (beta)* untuk kepuasan kerja yaitu 0,538 dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  (*p-value*) yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan H2 yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Nilai *Standardized Coefficeient (beta)* untuk kepuasan kerja yaitu 0,538 merupakan nilai *Path* atau jalur P3.

Dari hasil diatas maka uji analisis jalur tidak dapat dilanjutkan. Berikut ini hasil *uji path analysis* dapat dilihat pada gambar 4.4 sebagai berikut

**Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Dan Pengaruh Bersama Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Dan Kepuasan Kerja (Y1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)**

**Tabel 4.15**

Variabel		Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
X1 – Y1	Gaya kepemimpinan transformasional – kepuasan kerja	0,366	0,366	$0,366 \times 0,538 = 0,1969$
X1 – Y2	Gaya kepemimpinan transformasional – kinerja karyawan	0,168	0,168	
Y1 – Y2	Kepuasan kerja – kinerja karyawan	0,538	0,538	
X1, Y1-Y2	Gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja – kinerja karyawan			0,249

Sumber: sumber data primer yang diolah, 2017

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,1969. Nilai ini ternyata lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (0,168). Artinya gaya kepemimpinan transformasional kurang diterapkan pada karyawan pabrik gula Pagotan Madiun, tetapi kalau melalui kepuasan kerja pengaruhnya lebih besar yaitu sebesar 0,1969 dari pada pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,169.

Dari hasil diatas maka uji analisis jalur tidak dapat dilanjutkan. Untuk pengujian efek mediasi tetap harus mengikuti prosedur Baron dan Kenny (1986) dalam Latan dan Ghazali (2012) yaitu pengujian efek

mediasi dapat dilakukan jika pengaruh antara variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) adalah signifikan, jika hal tersebut tidak terjadi atau tidak signifikan maka pengujian efek mediasi tidak dapat dilanjutkan.

## G. Pembahasan

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian tahap pertama dapat dilihat hasil output SPSS persamaan (1) nilai *Standardized Coefficient (beta)* untuk gaya kepemimpinan transformasional yaitu 0,366 dan nilai signifikansi  $0,009 < 0,05$  (*p-value*) yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan H1 yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diterima. Nilai *Standardized Coefficient (beta)* untuk gaya kepemimpinan transformasional yaitu 0,366 merupakan nilai *Path* atau jalur P2.

Kepemimpinan transformasional mencakup 4 dimensi yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, simulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Yang dimaksud dengan pengaruh ideal yaitu pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya,

sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. Yang dimaksud motivasi inspirasional yaitu pemimpin harus bisa memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya. Yang dimaksud simulasi intelektual yaitu pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya. Dan yang yang dimaksud pertimbangan individual yaitu pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional itu jika diterapkan atau dipraktikkan oleh karyawan pastinya kinerja karyawan akan berjalan lancar sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan.

Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan transformasional yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, pemberian perhatian kepada individu dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada manusia yang memiliki hak asasi. Irawati (2010) menyatakan bahwa ketika pemimpin menetapkan tujuan yang ingin dicapai organisasi melibatkan bawahan, maka secara langsung akan menimbulkan motivasi kerja karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Adanya penerapan gaya

kepemimpinan transformasional akan meningkatkan loyalitas karyawan, respek kepada atasan dan pada akhirnya karyawan akan termotivasi melakukan lebih dari yang diharapkan.

Gaya kepemimpinan transformasional lebih mengarah terhadap kepemimpinan pemberian perhatian terhadap individu, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan tidak sebatas hubungan kerja sehingga menimbulkan motivasi kerja karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian diatas didukung oleh penelitian Agustina (2013), Sari dan Sriathi (2010), Nadia (2015), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, dimana pimpinan mampu melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara-cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan dan memberikan motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

## 2. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian tahap kedua dapat dilihat hasil output SPSS persamaan (2) nilai *Standardized Coefficient (beta)* untuk



gaya kepemimpinan transformasional 0,168 dan nilai signifikansi 0,242 > 0,05 (*p-value*) yang berarti gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan H2 yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditolak.

Sebetulnya dengan gaya kepemimpinan transformasional, karyawan akan diarahkan, dibimbing, diajari dan diberi contoh untuk kerja yang lebih baik sesuai dengan ketentuan atau standar kerja yang akhirnya kinerja karyawan akan berjalan dengan baik. kepemimpinan transformasional akan memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sehingga target yang telah ditetapkan perusahaan tercapai. Akan tetapi pada masa ini dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan setiap perusahaan sudah membuat jadwal kerja dan SOP (*Standard Operational Procedure*) yang harus dikerjakan. Sehingga karyawan mampu memaksimalkan kinerja dengan baik seperti apa yang diinginkan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Setiawan (2015), Kharis (2015), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja

karyawan. Hal tersebut dapat terjadi karena karyawan mampu bekerja secara mandiri didalam mengerjakan pekerjaannya dengan memperhatikan jadwal kerja dan SOP (Setiawan, 2015: 37). Jadwal kerja dan SOP yang jelas mengenai hal-hal apa saja yang harus dikerjakan setiap harinya sangat bermanfaat bagi karyawan. sehingga kinerja karyawan sangat ditentukan pada jadwal kerja dan SOP yang sudah ada dan jelas serta jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan bersifat konstan, maka hal ini merupakan alasan mengapa gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PG Pagotan Madiun.

Perlu diperhatikan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional tetapi Menurut Wibowo (2016: 37), faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja adalah faktor tujuan dan motif. Karena kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan tercapai. Sedangkan menurut Mangkunegaran (2013: 67-68), faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Atau ada faktor yang sebetulnya sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak penulis teliti dalam penelitian ini.

### 3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian tahap kedua dapat dilihat hasil output SPSS persamaan (2) Nilai *Standardized Coefficient (beta)* untuk kepuasan kerja yaitu 0,538 dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  (*p-value*) yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan H3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Nilai *Standardized Coefficient (beta)* untuk kepuasan kerja yaitu 0,538 merupakan nilai *Path* atau jalur P3.

Kepuasan kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Agar kepuasan kerja karyawan selalu konsisten maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja, dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Kepuasan kerja seseorang berbeda antara satu dengan yang lain, kepuasan kerja merupakan sikap, suatu keadaan internal, misalnya dikaitkan dengan perasaan prestasi, baik kuantitatif maupun kualitatif (Aziri, 2011).

Kepuasan kerja seorang karyawan akan berpengaruh pada kuantitas produksi yang dihasilkan. Sehingga semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang diharapkan oleh karyawan akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, atau sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan menurunkan tingkat kinerjanya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Tobing (2009), Indrawati (2013), dan Hartanto (2014), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja pengaruh positif dan signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan. Karena kepuasan merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja maka akan bekerja lebih baik dan bersemangat dalam bekerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.