

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. GAMBARAN UMUM OBYEK / SUBYEK PENELITIAN**

##### **1. SEJARAH SINGKAT PERUSAHAAN**

PT. Tasma Puja merupakan sebuah perusahaan perseroan terbatas yang bergerak dibidang pertanian atau agribisnis, perkebunan dan pengolahan kelapa sawit. Perusahaan ini mempunyai areal kerja di Kebun Sungai Kuamang Kecamatan Kampar Timur, Kabupaten Kampar, Provinsi Riau. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 30 mei 1991 dan mempunyai kantor di Jl. Ahmad Yani No 116 Pekanbaru-Riau. Perusahaan ini juga memiliki unit pengolahan pabrik kelapa sawit dengan kapasitas olah 30 ton/jam, dengan komoditi yang dihasilkan berupa CPO (Cruid Palm Oil) dan palm kernel dengan sumber TBS berasal dari kebun inti, plasma dan pihak ke 3.

Selain kebun inti PT. TASMA PUJA juga melakukan kerjasama dengan masyarakat setempat melalui KUD (Kantor Unit Desa) untuk membangun kebun plasma seluas 3.000 Ha yaitu kebun yang setengah lahannya adalah milik masyarakat setempat dan pembangunan, pembimbingan teknisnya dilakukan oleh PT. Tasma Puja. Kerjasama yang dilakukan menggunakan sistem BA 3 (Bapak Angkat Anak Angkat). KUD yang mewakili dalam kerjasama ini adalah KUD Kampar seluas 1.500 Ha dan KUD Tunas Harapan seluas 1.500 Ha.

Selain pembangunan kebun masyarakat, bentuk lain menjaga hubungan baik adalah dengan pemberian bantuan berupa CSR (Cooperate Social Responsibility) kepada pembangunan sekolah, rumah ibadah dan fasilitas umum

dan sosial lainnya. Juga ikut dalam kegiatan sosial kemasyarakatan seperti sunat masal, penyantunan anak yatim dan lainnya

## 2. VISI, MISI DAN MOTTO PERUSAHAAN

### a) VISI

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan rumusan awal berdirinya PT. Tasma Puja Sei Kuamang Kampar mempunyai misi yaitu “Menjadi perusahaan perkebunan yang unggul dan terus berkembang berorientasi pada pembangunan industri perkebunan yang berkelanjutan

### b) MISI

Untuk mewujudkan Visi diatas, PT. Tasma Puja mempunyai misi yaitu:

- a. Membangun bisnis perkebunan secara profesional
- b. Melakukan prinsip tata kelola perusahaan yang baik
- c. Menggunakan teknologi maju dan ramah lingkungan
- d. Mengembangkan sumber daya manusia yang profesional jujur dan disiplin

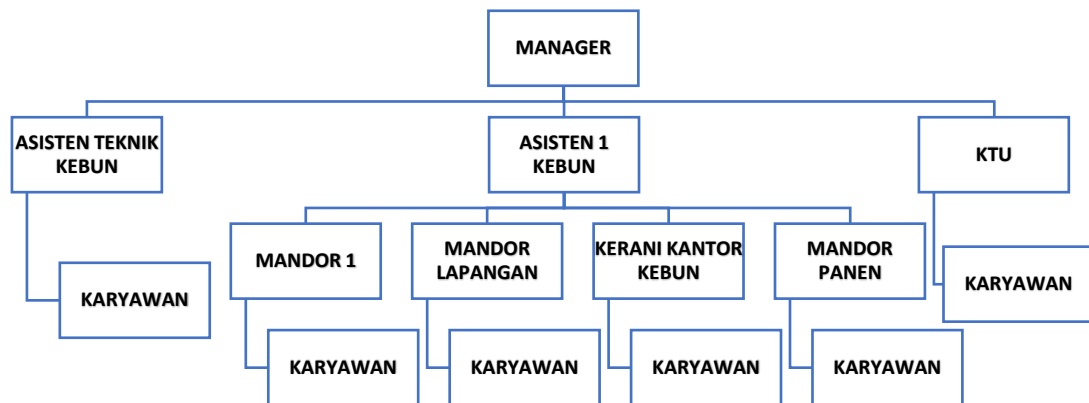
### c) MOTTO

PT. Tasma Puja Sei Kuamang Kampar memiliki motto “Bekerja berarti melakukan penyempurnaan untuk perusahaan dan tidak ada hari tanpa penyempurnaan”.

### 3. AKTIVITAS PERUSAHAAN

#### a) STRUKTUR ORGANISASI

Gambar 4.1. Struktur Organisasi



#### b) TUGAS POKOK DAN FUNGSI (JOB DESCRIPTITON)

##### a. MANAGER KEBUN

Manager kebun bertugas membantu direksi melalui regional manager untuk:

- i. Menciptakan ketertiban dan kenyamanan kerja agar operasional kebu berjalan dengan lancar
- ii. Mengkoordinasikan dan membina pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan tanaman kelapa sawit dan produksinya
- iii. Melakukan pengawasan terhadap pemeliharaan tanamana kelapa sawit kebun sendiri dan plasma
- iv. Melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan rotasi panen, mutupanen dan angkutan hasil panen dari PKS

- v. Melaksanakan koordinasi dengan manager PKS agar kelancaran pengolahan produksi TBS dapat berjalan lancar.
- vi. Melaksanakan pengawasan dan pembinaan terhadap pemeliharaan jalan dan jembatan / gotong royong agar kelancaran angkutan-angkutan TBS ke PKS dapat terjamin.
- vii. Menjaga hubungan yang harmonis dengan masyarakat sekitar dan instansi pemerintah
- viii. Bertanggung jawab langsung kepada Direksi melalui Regional Manager

b. ASISTEN 1 KEBUN

Asisten 1 kebun bertugas membantu manager kebun untuk:

- i. Mengkoordinasikan, mengawasi dan membina pelaksanaan pemeliharaan tanaman, pemupukan, panen, pengangkutan TBS hasil panen ke PKS
- ii. Memberi masukan kepada manager kebun dalam upaya mengatasi kendala yang timbul di lapangan.
- iii. Membantu manager kebun dalam menjaga ketertiban dan kenyamanan kerja agar pekerjaan dapat berjalan lancar.
- iv. Bertanggung jawab langsung kepada manager kebun.

c. ASISTEN KEBUN

Asisten kebun bertugas membantu manager kebun melalui asisten 1 kebun untuk:

- i. Menjamin langsung pelaksanaan pemeliharaan tanaman, pemupukan, panen dan angkutan TBS ke PKS
- ii. Membayarkan gaji karyawan Afdeling yang bersangkutan
- iii. Menjaga ketertiban dan kenyamanan kerja di afdeling masing-masing
- iv. Bertanggung jawab langsung kepada manager kebun melalui asisten 1.

d. ASISTEN TEKNIK KEBUN

Asisten teknik kebun bertugas membantu manager kebun melalui asisten 1 untuk:

- i. Mengatur kelancaran persiapan dan pelaksanaan pengangkutan TBS ke PKS
- ii. Mengatasi kendala yang timbul dalam kelancaran pelaksanaan angkutan TBS ke PKS
- iii. Melakukan pemeliharaan jalan dan jembatan/ Gotong royong.
- iv. Bertanggung jawab kepada manager kebun melalui asisten 1.

e. KTU ( Kepala Tata Usaha)

KTU bertugas membantu manager kebun untuk:

- i. Mengatur administrasi keuangan kebun sesuai dengan sistem administrasi yang ditetapkan perusahaan.
- ii. Menghitung dan melakukan pembayaran gaji karyawan
- iii. Melakukan pembayaran kepada pihak ketiga atas persetujuan manager kebun

- iv. Membantu manager kebun dalam menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan instansi pemerintah
- v. bertanggung jawab langsung kepada manager kebun

f. MANDOR 1 KEBUN

Mandor 1 kebun melaksanakan tugas-tugas sebagai berikut:

- i. Membantu pelaksanaan tugas asisten kebun dalam melaksanakan tugas pemeliharaan tanaman, panen, pemupukan dan angkutan TBS ke PKS
- ii. Mengawasi langsung para karyawan melaksanakan pekerjaan mereka masing-masing
- iii. Bertanggung jawab langsung kepada asisten kebun

g. MANDOR LAPANGAN

Mandor lapangan melaksanakan tugas-tugas sebagai berikut:

- i. Membantu memperlancar dan mengawasi tugas-tugas yang berkaitan dengan pemeliharaan tanaman, pemupukan, panen, angkutan TBS ke PKS dan tugas-tugas lain atas instruksi asisten.
- ii. Bertanggung Jawab langsung kepada asisten kebun melalui mandor 1.

h. KERANI KANTOR KEBUN

Kerani kantor kebun melakukan tugas-tugas sebagai berikut:

- i. Melaksanakan administrasi kebun yang berkaitan dengan pengupahan, lembur, premi dan administrasi lainnya sesuai dengan ketentuan perusahaan.
  - ii. Bertanggung jawab langsung kepada KTU
- i. MANDOR PANEN

Mandor panen melakukan tugas-tugas sebagai berikut:

- i. Mengawasi dan mengadministrasikan pelaksanaan panen yang berkaitan dengan rotasi panen, kualitas panen, jumlah panen dan premi karyawan panen.
- ii. Bertanggung jawab langsung kepada asisten kebun melalui mandor kebun.

## **B. HASIL UJI KUALITAS INSTRUMEN DAN DATA**

### **1. Hasil Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang diambil langsung ke lapangan oleh peneliti dengan menggunakan instrumen yang sudah dipilih maka dengan begitu penelitian ini menggunakan kuesioner untuk menghimpun data dari lapangan secara langsung pada responden yang sudah ditetapkan sebelumnya. Responden pada penelitian ini yaitu Karyawan Tetap PT. Tasma Puja bagian lapangan (perkebunan) di daerah Kampar, dari 463 karyawan yang bekerja terdapat 300 diantaranya sudah bekerja selama  $\geq 5$  tahun di perusahaan, penentuan responden ini sudah dibahas sebelumnya di BAB III. Pengambilan data dilakukan dengan cara menemui secara langsung dan menitipkan melalui

mandor setiap lokasi (afdeling) guna memudahkan penyebaran kuesioner kepada responden hasil yang didapatkan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
Hasil Pengumpulan Data

Kuesioner yang dibagikan	300 kuesioner
Kuesioner yang terkumpul	279 kuesioner
Kuesioner yang dapat digunakan	197 kuesioner
Response rate	60 %

Sumber: Data diolah 2017

## 2. Deskripsi Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Tasma Puja dengan jumlah keseluruhan 463 karyawan dibagian lapangan (perkebunan). Dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, maka keseluruhan jumlah karyawan yang dapat dijadikan responden sebanyak 300 orang sesuai dengan kriteria  $\geq 5$  tahun masa kerja. Dikarenakan jumlah karyawan dengan masa kerja  $\geq 5$  tahun sebanyak 300, maka peneliti menyebarkan kuesioner sejumlah 300 eksemplar. Pada pengumpulan kuesioner di dapati sebanyak 21 kuesioner tidak kembali dari total 300 eksemplar. sehingga dikatakan bahwa kuesioner hanya kembali sebanyak 93%. Sebelum data kuesioner digunakan, perlu dilakukan pengecekan kelengkapan pengisian jawaban item pernyataan yang ada pada kuesioner, sehingga ditemukan sebanyak 197 responden yang mengisi seluruh item pernyataan dengan lengkap. Adapun profil dari 197 orang karyawan tetap PT. TASMA PUJA sebagai berikut:

**Tabel 4.2** Profil Responden

Karakteristik	Keterangan	Total Responden	Persentase (%)	Jumlah
Jenis Kelamin	Laki-Laki	136	69 %	100 %
	Perempuan	61	31 %	



Jumlah keseluruhan responden adalah sebanyak 197 orang ( yang memenuhi syarat ) dengan pembagian jenis berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 136 orang atau sebanyak 69%, kemudian untuk jumlah responden jenis kelamin perempuan sebanyak 61 orang atau 31% dari total responden.

Karakteristik	Keterangan	Total responden	Persentase (%)	jumlah
Usia	< 25 Th	21	10,6%	100 %
	25 - 35 Th	40	20,4%	
	36 - 45 Th	63	32,1%	
	46 - 55 Th	51	25,8 %	
	> 55 Th	22	11,1 %	

Karakteristik karyawan berdasarkan usianya adalah sebanyak 21 orang merupakan karyawan dengan usia dibawah 25 tahun, 40 orang merupakan karyawan dengan usia antara 25 hingga 35 tahun, 63 orang karyawan dengan usia 36 hingga 45 tahun, 51 orang karyawan berusia antara 46 hingga 55 tahun, dan 22 orang karyawan berusia lebih dari 55 tahun.

### 3. Uji Kualitas Instrumen

Uji kualitas instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen yang berkualitas. Pengujian kualitas instrumen yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas akan menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur apa yang seharusnya diukur atau dapat dikatakan bahwa item pertanyaan pada kuesioner mampu mengukur dan

mengungkapkan persepsi responden mengenai variabel yang sedang diukur (Ghozali, 2013). Pengujian dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa item pertanyaan yang diuji dikatakan valid dan dikatakan tidak valid jika nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 (Ghozali, 2013).

Pengujian reliabilitas adalah pengujian instrumen yang dilakukan untuk melihat kehandalan yang akan menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya, dan memberikan hasil yang relatif sama jika digunakan untuk penelitian setelahnya (Ghozali, 2013). Pengujian reliabilitas instrumen akan dilihat dari nilai cronbach alpha. Dimana nilai Cronbach alpha yang lebih besar dari 0.70 dikatakan reliabel, sedangkan jika nilai Cronbach alpha yang didapat lebih kecil dari 0.70 maka dikatakan tidak reliabel (Ghozali, 2013). Berikut disajikan hasil pengujian kualitas instrument:

**Tabel 4.3**  
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas  
Variabel kepemimpinan

HASIL UJI VALIDITAS					HASIL UJI RELIABILITAS		
Variabel	Butir	Sig	Batas	Ket	C.R	Batas	Ket
KEPEMIMPINAN ( KP )	KP 1	0.804	>0.5	Valid	0,973	>0.7	Reliabel
	KP 2	0.707		Valid			
	KP 3	0.816		Valid			
	KP 4	0.783		Valid			
	KP 5	0.711		Valid			
	KP 6	0.753		Valid			
	KP 7	0.819		Valid			
	KP 8	0.778		Valid			
	KP 9	0.773		Valid			
	KP 10	0.758		Valid			
	KP 11	0.776		Valid			
	KP 12	0.742		Valid			

## Lanjutan tabel validitas dan reliabilitas

HASIL UJI VALIDITAS					HASIL UJI RELIABILITAS		
Variabel	Butir	Sig	Batas	Ket	C.R	Batas	Ket
KEPEMIMPINAN ( KP )	KP 13	0.792	>0.5	Valid	0,973	>0.7	Reliabel
	KP 14	0.753		Valid			
	KP 15	0.766		Valid			
	KP 16	0.791		Valid			
	KP 17	0.802		Valid			
	KP 18	0.807		Valid			
	KP 19	0.782		Valid			
	KP 20	0.798		Valid			
	KP 21	0.822		Valid			
	KP 22	0.738		Valid			
	KP 23	0.791		Valid			
	KP 24	0.752		Valid			

Sumber lampiran 3 dan 5

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan terhadap instrumen penelitian, maka di dapati hasil bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel kepemimpinan adalah signifikan karena nilai yang dihasilkan lebih besar dari 0,5, sehingga seluruh item pertanyaan dapat digunakan. Selain itu untuk reliabilitas juga didapatkan hasil bahwa seluruh item pertanyaan signifikan lebih besar dari 0,70 sehingga dapat digunakan untuk penelitian berikutnya.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas**  
**Variabel kepuasan Kerja**

HASIL UJI VALIDITAS					HASIL UJI RELIABILITAS		
Variabel	Butir	Sig	Batas	Ket	C.R	Batas	Ket
KEPUASAN KERJA (KK)	KK 1	0.791	>0.5	Valid	0,963	>0.7	Reliabel
	KK 2	0.759		Valid			
	KK 3	0.788		Valid			
	KK 4	0.813		Valid			
	KK 5	0.791		Valid			
	KK 6	0.723		Valid			
	KK 7	0.783		Valid			
	KK 8	0.731		Valid			
	KK 9	0.781		Valid			
	KK 10	0.658		Valid			
	KK 11	0.756		Valid			
	KK 12	0.734		Valid			
	KK 13	0.810		Valid			
	KK 14	0.692		Valid			
	KK 15	0.779		Valid			
	KK 16	0.796		Valid			
	KK 17	0.765		Valid			
	KK 18	0.724		Valid			
	KK 19	0.715		Valid			
	KK 20	0.722		Valid			

Sumber lampiran 3 dan 5

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan terhadap instrumen penelitian, maka di dapati hasil bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel kepuasan dan adalah signifikan karena nilai yang dihasilkan lebih besar dari 0,5, sehingga seluruh item pertanyaan dapat digunakan. Selain itu untuk reliabilitas juga didapatkan hasil bahwa seluruh item pertanyaan signifikan lebih besar dari 0,70 sehingga dapat digunakan untuk penelitian berikutnya.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas**  
**Variabel Kinerja**

HASIL UJI VALIDITAS				HASIL UJI RELIABILITAS			
Variabel	Butir	Sig	Batas	Ket	C.R	Batas	Ket
KINERJA (KI)	K 1	0.741	>0.5	Valid	0,978	>0.7	Reliabel
	K 2	0.814		Valid			
	K 3	0.796		Valid			
	K 4	0.818		Valid			
	K 5	0.756		Valid			
	K 6	0.739		Valid			
	K 7	0.742		Valid			
	K 8	0.816		Valid			
	K 9	0.810		Valid			
	K 10	0.809		Valid			
	K 11	0.779		Valid			
	K 12	0.762		Valid			
	K 13	0.817		Valid			
	K 14	0.768		Valid			
	K 15	0.787		Valid			
	K 16	0.825		Valid			
	K 17	0.847		Valid			
	K 18	0.814		Valid			
	K 19	0.756		Valid			
	K 20	0.763		Valid			
	K 21	0.804		Valid			
	K 22	0.716		Valid			
	K 23	0.803		Valid			
	K 24	0.780		Valid			
	K 25	0.834		Valid			
	K 26	0.754		Valid			
	K 27	0.741		Valid			
	K 28	0.808		Valid			

Sumber: Data diolah 2017 lamran 3 dan 5

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan terhadap instrumen penelitian, maka di dapati hasil bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel kinerja adalah signifikan karena nilai yang dihasilkan lebih besar dari 0,5, sehingga seluruh item pertanyaan dapat digunakan. Selain itu untuk reliabilitas juga didapatkan hasil bahwa seluruh item pertanyaan signifikan lebih besar dari 0,7 sehingga dapat digunakan untuk penelitian berikutnya.

### C. STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL

Analisis yang dapat dilakukan berupa data biasa, dalam penjelasan kelompok melalui modus, mean, dan variasi kelompok yang menggambarkan kondisi yang sesungguhnya dari variabel kepemimpinan, kepuasan kerja, dan

Kinerja. Pengukuran atas jawaban responden ini menggunakan interval sebagai berikut :

$$\text{interval} = \text{Nilai Maximum} - \text{Nilai Minimum} / \text{Kelas Interval}$$

$$\text{interval} = 5 - 1 / 5 = 0,8$$

Berdasarkan interval diatas, maka interpretasi dari nilai tiap kelas interval dari jawaban yang iperoleh dari responden adalah sebagai berikut :

Interpretasi Kelas- Kelas Interval

Interval Interpretasi

1,00 – 1,79 Sangat Rendah

1,80 – 2,59 Rendah

3,00 – 3,39 Sedang

3,40 – 4,39 Tinggi

4,40 – 5,00 Sangat Tinggi

Untuk mengetahui rata-rata dari masing-masing indikator yang diuji dalam penelitian maka peneliti akan membuat membuat tabel yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 4.6.Descriptive Statistics variabel kepemimpinan

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KP1	197	1	5	3,57	,846
KP2	197	2	5	3,72	,783
KP3	197	1	5	3,54	,872
KP4	197	1	5	3,55	,835
KP5	197	1	5	3,50	,793
KP6	197	2	5	3,59	,748
KP7	197	1	5	3,61	,823
KP8	197	2	5	3,57	,796
KP9	197	1	5	3,54	,786
KP10	197	2	5	3,61	,779
KP11	197	1	5	3,57	,796
KP12	197	2	5	3,60	,739
KP13	197	1	5	3,59	,813
KP14	197	1	5	3,57	,796
KP15	197	2	5	3,64	,780
KP16	197	1	5	3,57	,827
KP17	197	1	5	3,59	,800
KP18	197	1	5	3,50	,812
KP19	197	2	5	3,64	,806
KP20	197	1	5	3,64	,818
KP21	197	1	5	3,58	,845
KP22	197	2	5	3,56	,751
KP23	197	1	5	3,57	,840
KP24	197	1	5	3,59	,801
Valid N (listwise)	197				
Mean				3,6	

#### Sumber lampiran 6

Pada tabel 4.6 diatas diketahui bahwa nilai statistik deskriptif variabel kepemimpinan, rata-rata nilainya adalah 3,6 dengan skor minimal adalah 1 dan skor maksimal adalah 5, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel sumber kepemimpinan dalam kategori ini adalah tinggi karena memiliki rata-rata 3,6.

**Tabel. 4.7 Descriptive Statistics variabel kepuasan kerja**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KK1	197	2	5	3,64	,805
KK2	197	2	5	3,65	,772
KK3	197	2	5	3,80	,861
KK4	197	2	5	3,66	,845
KK5	197	2	5	3,63	,844
KK6	197	2	5	3,59	,862
KK7	197	2	5	3,70	,747
KK8	197	2	5	3,65	,723
KK9	197	2	5	3,64	,799
KK10	197	2	5	3,70	,712
KK11	197	2	5	3,67	,761
KK12	197	2	5	3,67	,800
KK13	197	2	5	3,62	,887
KK14	197	2	5	3,56	,778
KK15	197	2	5	3,70	,843
KK16	197	2	5	3,64	,873
KK17	197	2	5	3,53	,811
KK18	197	2	5	3,69	,729
KK19	197	2	5	3,84	,953
KK20	197	2	5	3,76	,654
Valid N (listwise)	197				
<b>Mean</b>				<b>3,7</b>	

Sumber lampiran 6

Pada tabel 4.7 diatas diketahui bahwa nilai statistik deskriptif variabel kepuasan kerja, rata-rata nilainya adalah 3,7 dengan skor minimal adalah 2 dan skor maksimal adalah 5, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel kepemimpinan dalam kategori ini adalah tinggi karena memiliki rata-rata 3,7.



Tabel 4.8 Descriptive Statistics variabel kinerja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
K1	197	1	5	3,64	,767
K2	197	1	5	3,66	,870
K3	197	2	5	3,65	,847
K4	197	1	5	3,73	,890
K5	197	2	5	3,71	,835
K6	197	2	5	3,68	,772
K7	197	1	5	3,58	,749
K8	197	1	5	3,68	,848
K9	197	2	5	3,67	,862
K10	197	2	5	3,73	,829
K11	197	1	5	3,69	,797
K12	197	2	5	3,63	,768
K13	197	2	5	3,65	,895
K14	197	2	5	3,55	,751
K15	197	1	5	3,60	,825
K16	197	1	5	3,70	,886
K17	197	2	5	3,66	,914
K18	197	2	5	3,71	,865
K19	197	2	5	3,67	,788
K20	197	1	5	3,68	,799
K21	197	1	5	3,73	,843
K22	197	2	5	3,69	,778
K23	197	2	5	3,72	,874
K24	197	2	5	3,59	,832
K25	197	2	5	3,70	,884
K26	197	2	5	3,60	,800
K27	197	2	5	3,65	,792
K28	197	1	5	3,61	,883
Valid N (listwise)	197				
Mean				3,6	

Sumber lampiran 6

Pada tabel 4.8 diatas diketahui bahwa nilai statistik deskriptif variabel kinerja, rata-rata nilainya adalah 3,6 dengan skor minimal adalah 1 dan skor maksimal adalah 5, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel kepemimpinan dalam kategori ini adalah tinggi karena memiliki rata-rata 3,6.

## D. HASIL UJI HIPOTESIS

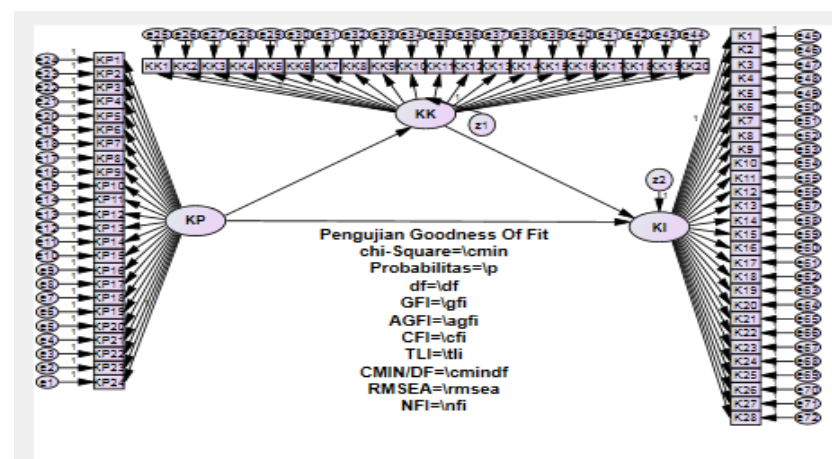
Sesuai dengan model yang dikembangkan pada penelitian ini, maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM yang dioperasikan dengan menggunakan aplikasi AMOS 22. Menggunakan tahapan permodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 langkah, yaitu :

### 1. Pengembangan Model Secara Teoritis

Langkah pertama pada model SEM yang mempunyai justifikasi yang kuat sudah di jelaskan di bab 3. Hubungan antar variabel dengan model merupakan turunan dari teori. Tanpa dasar teoritis yang kuat SEM tidak dapat digunakan.

### 2. Menyusun Diagram Jalur

Langkah kedua adalah menggambarkan kerangka penelitian dalam sebuah diagram alur (*path diagram*). Kesepakatan yang ada dalam penggambaran diagram alur telah dikembangkan oleh AMOS, sehingga tinggal menggunakannya saja.



Gambar 4.2 Diagram Jalur

### 3. Mengubah Diagram Jalur Menjadi Persamaan Struktural

Langkah ketiga adalah mengkonversikan diagram alur ke dalam persamaan, baik persamaan struktural maupun persamaan model pengukuran.

### 4. Memilih Matriks Input untuk Analisis Data

Langkah empat pada model SEM menggunakan data input berupa matrik kovarian atau matrik korelasi. Data untuk observasi dapat dimasukkan kedalam AMOS, tetapi program AMOS akan merubah dahulu data mentah menjadi matrik kovarian atau matrik korelasi. Teknik estimasi dilakukan dengan dua tahap, yaitu estimasi *measurement model* digunakan untuk menguji undimensionalitas dari kontruks-kontruks eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik *confirmatory factor analysis* dan tahap estimasi SEM dilakukan melalui *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun pada model penelitian.

### 5. Menilai Identifikasi Model

Beberapa cara untuk melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi. Analisis SEM hanya dapat dilakukan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori over-identified. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai df dari model yang dibuat.

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	2628
Number of distinct parameters to be estimated:	147
Degrees of freedom (2628 - 147):	2481

Hasil output AMOS yang menunjukkan nilai df model sebesar 2481. Hal ini mengindikasikan bahwa model termasuk kategori over confident karena memiliki nilai df positif. Oleh karena itu analisa data bisa di lanjutkan ke tahap selanjutnya.

## 6. Evaluasi Model Struktural

Langkah keenam ada beberapa kriteria Evaluasi Model Struktural yaitu :

### a. Ukuran Sampel

Jumlah sampel data sudah memenuhi asumsi SEM, yaitu 197 data dan sesuai dari jumlah data yang di rekomendasikan, 100 – 150 data.

### b. Normalitas data

Dalam output AMOS, uji normalitas dilakukan dengan membandingkan nilai CR (*critical ratio*) pada *assessment of normality* dengan kritis  $\pm 2,56$  pada level 0,01. Jika ada nilai CR yang lebih besar dari nilai kritis maka distribusi data tersebut tidak normal secara *univariate*. Sedangkan secara *multivariate* dapat dilihat pada c.r baris terakhir dengan ketentuan yang sama (Ferdinand, 2006).

Tabel 4.9. Normalitas data

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
K28	1.000	5.000	-.044	-.253	-.532	-1.523
K27	2.000	5.000	-.159	-.914	-.389	-1.115
K26	2.000	5.000	-.235	-1.349	-.375	-1.075
K25	2.000	5.000	-.088	-.506	-.783	-2.243
K24	2.000	5.000	-.017	-.098	-.576	-1.650
K23	2.000	5.000	-.072	-.412	-.789	-2.260
K22	2.000	5.000	-.043	-.249	-.465	-1.333
K21	1.000	5.000	-.320	-1.835	-.183	-.525
K20	1.000	5.000	-.253	-1.447	-.038	-.108
K19	2.000	5.000	-.289	-1.657	-.269	-.770
K18	2.000	5.000	-.214	-1.227	-.607	-1.740
K17	2.000	5.000	-.093	-.532	-.840	-2.405
K16	1.000	5.000	-.294	-1.687	-.399	-1.142
K15	1.000	5.000	-.127	-.727	-.241	-.689
K14	2.000	5.000	-.218	-1.250	-.278	-.797
K13	2.000	5.000	.016	.092	-.839	-2.405
K12	2.000	5.000	-.017	-.100	-.416	-1.193
K11	1.000	5.000	-.286	-1.640	.006	.016
K10	2.000	5.000	-.111	-.638	-.612	-1.753
K9	2.000	5.000	-.079	-.451	-.688	-1.972
K8	1.000	5.000	-.096	-.550	-.399	-1.144
K7	1.000	5.000	.058	.335	.022	.062
K6	2.000	5.000	-.116	-.665	-.376	-1.078
K5	2.000	5.000	-.420	-2.407	-.296	-.847
K4	1.000	5.000	-.307	-1.760	-.411	-1.178
K3	2.000	5.000	-.087	-.501	-.622	-1.781
K2	1.000	5.000	-.171	-.982	-.421	-1.207
K1	1.000	5.000	-.577	-3.308	.346	.991
KK20	2.000	5.000	-1.031	-5.910	1.377	3.944
KK19	2.000	5.000	.070	.401	-1.461	-4.185
KK18	2.000	5.000	-1.036	-5.938	.710	2.035
KK17	2.000	5.000	.123	.705	-.518	-1.484
KK16	2.000	5.000	-.017	-.098	-.741	-2.122
KK15	2.000	5.000	-.260	-1.493	-.485	-1.389
KK14	2.000	5.000	.033	.191	-.420	-1.202
KK13	2.000	5.000	.016	.093	-.789	-2.261
KK12	2.000	5.000	-.116	-.666	-.460	-1.317
KK11	2.000	5.000	-.273	-1.563	-.197	-.565
KK10	2.000	5.000	-.347	-1.987	.048	.137
KK9	2.000	5.000	-.058	-.332	-.485	-1.390
KK8	2.000	5.000	-.104	-.599	-.241	-.690
KK7	2.000	5.000	-.411	-2.355	.007	.021
KK6	2.000	5.000	-.108	-.622	-.631	-1.809
KK5	2.000	5.000	-.095	-.547	-.596	-1.707

Lanjutan Tabel 4.9, Normalitas data

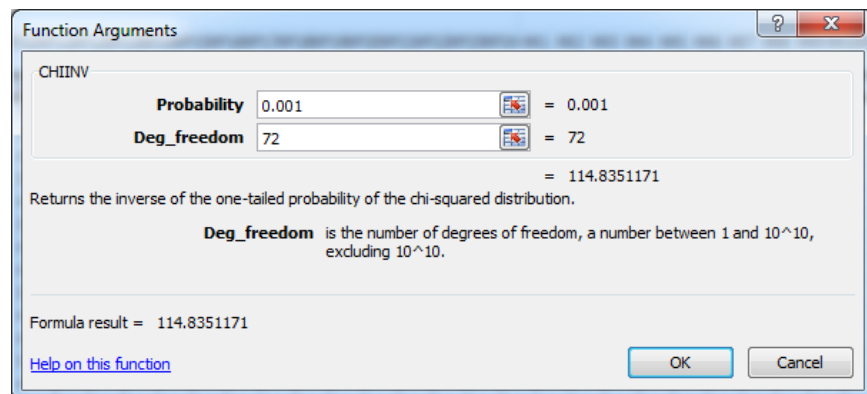
KK4	2.000	5.000	-.221	-1.264	-.519	-1.486
KK3	2.000	5.000	-.234	-1.341	-.653	-1.872
KK2	2.000	5.000	-.375	-2.151	-.161	-.461
KK1	2.000	5.000	-.094	-.541	-.479	-1.371
KP1	1.000	5.000	-.029	-.165	-.366	-1.048
KP2	2.000	5.000	-.545	-3.121	.039	.111
KP3	1.000	5.000	-.071	-.405	-.457	-1.310
KP4	1.000	5.000	.058	.330	-.335	-.960
KP5	1.000	5.000	-.101	-.577	-.129	-.368
KP6	2.000	5.000	.024	.140	-.358	-1.025
KP7	1.000	5.000	.045	.256	-.329	-.943
KP8	2.000	5.000	.123	.705	-.513	-1.469
KP9	1.000	5.000	.001	.003	-.102	-.292
KP10	2.000	5.000	.024	.136	-.452	-1.296
KP11	1.000	5.000	.200	1.146	-.229	-.657
KP12	2.000	5.000	.019	.106	-.344	-.984
KP13	1.000	5.000	.082	.472	-.282	-.808
KP14	1.000	5.000	-.120	-.690	-.116	-.332
KP15	2.000	5.000	-.067	-.382	-.420	-1.204
KP16	1.000	5.000	-.100	-.573	-.262	-.752
KP17	1.000	5.000	.081	.463	-.229	-.655
KP18	1.000	5.000	.221	1.267	-.216	-.619
KP19	2.000	5.000	.156	.894	-.653	-1.870
KP20	1.000	5.000	-.106	-.610	-.235	-.673
KP21	1.000	5.000	-.010	-.055	-.374	-1.071
KP22	2.000	5.000	.109	.627	-.379	-1.085
KP23	1.000	5.000	.000	.002	-.351	-1.004
KP24	1.000	5.000	-.023	-.129	-.180	-.516
Multivariate					-11.004	-.748

Sumber lampiran 9

Berdasarkan tabel menunjukkan uji normalitas secara univariate mayoritas berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (c.r) untuk kurtosis (keruncingan) maupun skewness (kemencengan), berada dalam rentang  $\pm 2,56$ . Sedangkan secara *multivariate* data memenuhi asumsi normal karena nilai  $-.748$  berada di dalam rentang  $\pm 2,56$ .

c. *Outliers*

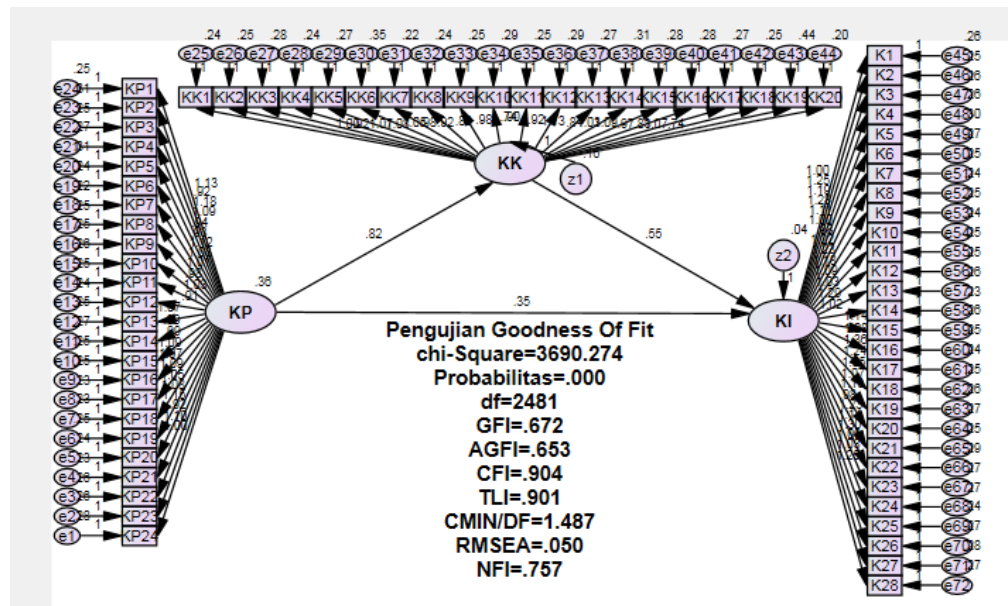
Evaluasi terhadap multivariate outliers dapat dilihat melalui output AMOS **Mahalanobis Distance**. Kriteria yang digunakan pada tingkat  $p < 0.001$ . Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan  $X^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur yang digunakan dalam penelitian. Dalam kasus ini variabelnya adalah 72, kemudian melalui program excel pada sub-menu **Insert – Function – CHIINV** masukkan probabilitas dan jumlah variabel terukur sebagai berikut:



Hasilnya adalah 114.835. Artinya semua data/kasus yang lebih besar dari 114.835 merupakan outliers multivariate. Dari hasil AMOS dapat dilihat bahwa tidak data yang lebih besar dari nilai tersebut.

## 7. Menilai Kelayakan Model

Ada beberapa uji kesesuaian statistik, berikut adalah beberapa kriteria yang lazim diperoleh.



Gambar 4.3. Output : Output Model diagram awal

Setelah asumsi SEM dilakukan maka langkah berikutnya adalah pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur model yang diajukan. Beberapa indeks tersebut yaitu:

Tabel 4.10 Hasil Uji *Goodness Of Fit Indeks*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	<b>Model Penelitian</b>	<b>Model</b>
<i>Significant probability</i>	$\geq 0.05$	0,000	Less Fit
RMSEA	$\leq 0.08$	0,050	Good Fit
GFI	$\geq 0.90$	0,672	Less Fit
AGFI	$\geq 0.80$	0,653	Less Fit
CMIN/DF	$\leq 2.0$	1,487	Good Fit
TLI	$\geq 0.90$	0,901	Good Fit
CFI	$\geq 0.90$	0,904	Good Fit

Sumber: Data diolah 2017



Dari tabel 4.10 dapat dilihat bahwa model secara keseluruhan memperlihatkan hasil tingkat kesesuaian yang belum semuanya baik. Dengan demikian dapat bahwa hasil pengujian *goodness of fit* pada model standar yang dipakai dalam penelitian ini menunjukkan bahwa data yang diobservasi telah sesuai dengan teori atau model karna memenuhi lebih dari 1 kriteria yang di syatkan.

### **8. Melakukan Interpretasi dan memodifikasi Model**

Apabila model tidak fit dengan data, tindakan tindakan berikut bisa dilakukan :

1. Memodifikasi model dengan menambahkan garis hubung
2. Menambah variable jika data tersedia
3. Mengurangi variable

Dari tabel 4.10 dapat dilihat bahwa model memperlihatkan tingkat kesesuaian yang baik. Dengan demikian dapat diartikan bahwa hasil pengujian *goodness of fit* telah terpenuhi sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi.

### **9. Interpretasi Estimasi Model**

Pada tahap ini selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Setelah model diestimasi, residual kovariannya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusikan kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai residual *value* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara

statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk dipasang indikator.

**Tabel 4.11 Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK ← KP	.820	.085	9.637	***	par 70
KI ← KK	.552	.064	8.637	***	par 71
KI ← KP	.348	.056	6.252	***	par 72

Sumber lampiran 12

**Tabel 4.12 Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung**

### 1. Direct

Standardized Direct Effects (Group number)			
	KP	KK	KI
KK	.776	.000	.000
KI	.369	.618	.000

Sumber lampiran 13

### 2. Indirect

Standardized Indirect Effects (Group number)			
	KP	KK	KI
KK	.000	.000	.000
KI	.480	.000	.000

Sumber lampiran 13

Hasil pengujian hipotesis ini dapat dilihat pada tabel 4.13 di bawah ini. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai p pada ada hubungan dengan menunjukkan nilai dibawah 0,05 untuk direct lebih kecil dari indirect , dengan demikian dapat dikatakan bahwa:

Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	P	Batas	Keterangan
1	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja	0,000	0,05	Ada pengaruh
2	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	0,000	0,05	Ada pengaruh
3	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja secara langsung.	0,000	0,05	Ada pengaruh
Pengaruh Tidak Langsung				
	Hipotesis	Direct	Indirect	Keterangan
4	Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai variabel yang memediasi atau intervening.	0,369	0,480	Ada pengaruh

Berdasarkan tabel diatas dapat dikatakan bahwa keseluruhan hipotesis 1 – 4 semuanya memiliki pengaruh positif signifikan. Untuk lebih jelasnya akan dijabarkan sebagai berikut :

#### 1. Hipotesis 1

Hipotesis 1 menduga bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil yang ditemukan dalam penelitian ini adalah dinyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan, karena nilai yang dihasilkan adalah 0,000 yang artinya nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat diartikan bahwa hipotesis 1 diterima yakni **kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja .**

## 2. Hipotesis 2

Hipotesis 2 menduga bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil yang ditemukan dalam penelitian ini adalah dinyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja secara positif dan signifikan, karena nilai yang dihasilkan adalah 0,000 yang artinya nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat diartikan bahwa hipotesis 2 diterima yakni **kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.**

## 3. Hipotesis 3

Hipotesis 3 menduga bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil yang ditemukan dalam penelitian ini adalah dinyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja secara positif dan signifikan, karena nilai yang dihasilkan adalah 0,000 yang artinya nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat diartikan bahwa hipotesis 3 diterima yakni **kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.**

## 4. Hipotesis 4

Hipotesis 4 menduga bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai intervening, hasil yang ditemukan dalam penelitian ini adalah dinyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja secara positif dan signifikan melalui kepuasan kerja, karena nilai

indirect yang dihasilkan adalah 0,480 sedangkan nilai direct nya 0,369 yang artinya nilai indirect lebih besar daripada nilai direct sehingga dinyatakan hipotesis 4 diterima yakni **kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai intervening / mediasi.**

#### 5. Hasil Observasi

Dari observasi di lokasi yang dilakukan selama satu bulan, peneliti mengamati beberapa fenomena menarik sebagai berikut:

1. Pemimpin perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap karyawan. Hal ini berdampak pada rasa senang karyawan terhadap kepemimpinan yang ada. Sehingga memberikan dampak terhadap karyawan menjadi kurang nyaman dalam bekerja diperusahan.
2. Karyawan merasa tidak senang dengan pemberlakuan karyawan diperusahaan. Karyawan merasa kurang mendapat penghargaan atau apresiasi yang sesuai dengan hasil pekerjaan. Karyawan merasa tertekan dengan kepemimpinan yang ada, sehingga secara terpaksa karyawan akan tetap bekerja dengan baik dikarenakan takut dengan pemimpin yang ada. Hal ini yang menjadi pendorong kinerja karyawan baik meskipun dalam situasi karyawan yang kurang senang.
3. Dalam melakukan pengambilan keputusan, pemimpin tidak mengedepankan kepentingan para karyawannya. Pemimpin hanya berfokus pada hasil maksimal meski harus

mengorbankan karyawan. Hal ini dapat menjadi buruk jika dipertahankan terlalu lama, sehingga perlu dilakukan pergantian pemimpin.

4. Kinerja maksimal yang dihasilkan oleh karyawan diperusahaan merupakan hasil dari tekanan kerja yang diberikan oleh pemimpin. Hal ini tentu mempengaruhi perasaan karyawan, namun tidak dengan hasil kerjanya. Kepemimpinan yang buruk dan kepuasan kerja yang rendah ternyata tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga kinerja yang baik akan terus dihasilkan meski terdapat kepemimpinan dan kepuasan yang buruk didalam perusahaan.

#### **E. PEMBAHASAN ( INTREPRETASI)**

Pada pertengahan tahun 2017 tepatnya bulan September akhir, perusahaan mengambil kebijakan baru dengan mengganti kepemimpinan pemimpin yang lama dengan pemimpin yang baru. Pemimpin baru saat ini terlihat sangat berbeda dengan pemimpin yang lama, terlihat bahwa pemimpin saat ini lebih mampu untuk memperhatikan kepentingan karyawan, sehingga mendorong munculnya rasa kepuasan terhadap kepemimpinan yang di perusahaan saat ini. Perubahan baik ini tentunya juga akan dapat mendorong terciptanya kinerja perusahaan yang lebih baik dari pada yang sebelumnya.

Berdasarkan adanya pergantian pemimpin ternyata merubah pandangan karyawan terhadap kualitas pemimpin di perusahaan, jika sebelum adanya pemimpin baru ini, karyawan merasa bahwa pemimpin lama kurang dapat untuk menunjukkan kualitas dalam pengayomi karyawan perusahaan namun berbeda

dengan pemimpin baru, hal ini tentunya menjadi tolak ukur bagi karyawan dalam menilai pemimpin yang ada di perusahaan, sehingga besar kemungkinan jika pemimpin di perusahaan ini kurang memberikan perhatiannya kepada karyawan dapat menyebabkan rasa senang karyawan menurun yang dapat berdampak terhadap penilaian yang juga kurang baik terhadap pemimpin perusahaan. Namun pemimpin saat ini terlihat mampu untuk mewujudkan sosok pemimpin yang diharapkan oleh karyawan, tentunya ini menjadi nilai tambah yang baik bagi seorang pemimpin baru yang bisa memperoleh penilaian yang baik dari karyawan, maka situasi saat ini yang dirasakan oleh karyawan adalah senang dengan adanya kepemimpinan dari pemimpin baru, hal ini juga yang akan dapat membantu mendorong terciptanya hasil kinerja yang semakin baik karena karyawan cenderung senang ketika melakukan pekerjaannya di perusahaan PT. Tasma Puja ini.

Berdasarkan adanya informasi observasi yang dapat digunakan tersebut maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

Pemimpin yang mampu mengambil keputusan secara tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan tentunya menjadi hal yang sangat dapat untuk menciptakan rasa senang bagi karyawannya, hal ini sebenarnya menggambarkan bahwa kepemimpinan mampu untuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang ada di sebuah perusahaan. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang di turunkan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil yang

didapat juga mendukung hipotesis 1 ini. Hal ini sama dengan yang terjadi diperusahaan PT. Tasma Puja yaitu berupa berjalan searah antara kepemimpinan yang baik dengan tingginya kepuasan kerja karyawan perusahaan, hal ini dikarenakan pemimpin yang ada saat ini sangat memberikan perhatian terhadap karyawan-karyawannya, bentuk perhatian ini yang pada akhirnya dapat mendorong terciptanya rasa kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan yang ada diperusahaan. Bentuk perhatian ini dapat terlihat dari hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan, sehingga komunikasi antara bawahan dan atasan terjalin dengan mudah, selain itu dengan menerapkan gaya *participating* terhadap karyawan sehingga membuat karyawan lebih dihargai dengan diberikannya kesempatan untuk berpartisipasi terkait pengambilan keputusan di perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suryadharma, Riana dan Sintaasih (2016) dan penelitian Kristianto, Abdi dan Nugroho (2013). Hal ini juga diperkuat dengan statistik deskriptif variabel kepemimpinan sebesar 3,6 dan kepuasan sebesar 3,7 yang keduanya termasuk kategori tinggi.

Hasil yang didapat menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner ini ternyata memiliki perbedaan hasil dengan observasi yang telah dilakukan sebelumnya, jika pada hasil penyebaran kuesioner terlihat bahwa kepemimpinan saat ini adalah baik dan mampu mewujudkan kepuasan kerja bagi karyawan, namun tidak dengan hasil observasi secara langsung yang menemukan hasil bahwa kepemimpinan perusahaan kurang maksimal dalam



memberikan perhatian kepada karyawan sehingga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang menjadi menurun.

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian dari kuesioner merupakan penilaian terhadap kepemimpinan yang baru sedangkan hasil penilaian berdasarkan observasi bersumber dari penilaian karyawan terhadap kepemimpinan yang lama sehingga cenderung hasil observasi menemukan bahwa kepemimpinan dan kepuasan hingga tahun 2016 akhir adalah rendah, sedangkan pada kepemimpinan yang baru pada bulan september 2017 hingga saat ini adalah baik.

## 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perasaan senang yang dirasakan oleh karyawan yang bekerja disebuah perusahaan tentunya harus menjadi perhatian perusahaan itu sendiri, hal ini terkait pada hasil yang akan dicapai oleh karyawan dalam keadaan senang akan berbeda dengan ketika perasaan karyawan tidak senang, dampak yang dapat terjadi ketika karyawan senang adalah karyawan dapat memberikan atau melaksanakan tugas dengan senang hati dan berusaha untuk memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan, sebaliknya jika karyawan tidak senang akan membuat karyawan menjadi malas dan berdampak pada hasil akhir. Situasi yang terjadi pada perusahaan adalah kepuasan kerja karyawan di PT Tasma Puja adalah kepuasan terjadi secara baik yang artinya karyawan disana merasa senang dengan yang diberikan perusahaan untuk karyawan, terlihat dari terpenuhi kewajiban perusahaan terhadap karyawan terkait gaji, fasilitas, pengembangan kreatifitas, kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan,

pengakuan status sosial di perusahaan, hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dan lainnya, hal-hal tersebut dapat mendorong kinerja karyawan semakin baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang telah diturunkan yaitu bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan serta sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yakni penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) serta penelitian Bagaskoro, Fathoni dan Warso (2016). Hal ini juga diperkuat dengan statistik deskriptif variabel kepuasan kerja sebesar 3,7 dan kinerja sebesar 3,6 yang keduanya termasuk kategori tinggi .

Berkaitan dengan hasil penilaian terhadap kepuasan dan kinerja yang berhasil dikumpulkan menggunakan kuesioner ini ternyata berbeda dengan hasil observasi yang terlebih dahulu dilakukan oleh peneliti. Peneliti menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan dari tahun 2011 hingga 2016 adalah buruk dikarenakan karyawan merasa bahwa hak nya sebagai karyawan kurang dapat dipenuhi oleh perusahaan sehingga karyawan kurang merasa nyaman dalam bekerja, sementara untuk kinerja yang dihasilkan pada saat itu adalah tetap baik, hal ini besar kemungkinan dikarenakan adanya tekanan yang dirasakan karyawan, sehingga memaksa karyawan bekerja maksimal meski dalam situasi perasaan yang kurang senang di dalam perusahaan. Hasil ini berbanding terbalik dengan hasil pengumpulan data melalui kuesioner yang menunjukkan bahwa karyawan merasa senang dengan kepemimpinan baru sehingga mengakibatkan perbedaan dengan hasil observasi, selain itu juga kinerja karyawan pada saat di pimpin oleh kepemimpinan baru adalah baik

untuk saat ini, terlihat dari jawaban karyawan terhadap pernyataan yang ada pada kuesioner.

### 3. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesesuaian kebijakan yang dilakukan oleh pemimpin tentunya akan berdampak pada hasil yang akan dicapai didalam sebuah perusahaan, pemimpin yang melakukan pengambilan keputusan berdasarkan benar-benar kebutuhan terkait kemajuan perusahaan akan dapat mendorong terciptanya hasil yang maksimal, hal ini sesuai dengan hipotesis 3 yaitu kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang didapat dalam penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa kepemimpinan di perusahaan saat ini sangat memberikan pengaruh terhadap kinerja di perusahaan, pemimpin saat ini telah mampu untuk memberikan arahan dengan baik kepada perusahaan yang menghasilkan pemahaman yang baik bagi perusahaan dan memudahkan karyawan dalam bekerja, selain itu juga pemimpin mampu untuk memberikan kepercayaan kepada karyawan sehingga membuat karyawan menjadi semakin berkembang dalam bekerja serta memberikan kesempatan bagi karyawan tersebut untuk semakin maju dalam karir nya di perusahaan PT. Tasma Puja ini. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yakni penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widyawatinigrum, Suryadi dan Rizal (2015) serta penelitian Sudarminingsih, Magdalena dan Wulan (2016). Hal ini juga diperkuat dengan statistik deskriptif variabel kepemimpinan sebesar 3,6 dan kinerja sebesar 3,6 yang keduanya termasuk kategori tinggi.

Perbedaan hasil sangat terlihat jelas pada hasil data kuesioner dan observasi yang dilakukan, hasil observasi yang dilakukan peneliti menemukan bahwa kepemimpinan yang lama melakukan pengambilan keputusan kurang memperhatikan kebutuhan perusahaan yang sebenarnya walaupun pada akhirnya mendapatkan hasil kinerja yang baik tetapi tetap saja jika kepemimpinan buruk akan secara perlahan dapat menyebabkan adanya penurunan kinerja perusahaan, sehingga perusahaan melakukan pergantian pemimpin. Pergantian pemimpin ini lah yang kemudian menjadi penyebab perbedaan hasil, karena pada saat penyebaran kuesioner dilakukan, karyawan menilai pemimpin yang baru sehingga berbeda dengan observasi yang pada saat itu digunakan untuk menilai kepemimpinan yang lama.

4. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai intervening.

Kinerja yang baik tidak serta merta dihasilkan dari kebijakan yang tepat dalam mengambil keputusan, tetapi bagaimana keputusan tersebut sesuai dengan pihak-pihak yang terlibat didalam perusahaan seperti halnya karyawan. Kebijakan pemimpin tidak akan langsung dapat dilihat pada hasil akhir melainkan dalam prosesnya akan dirasakan terlebih dahulu oleh karyawan, sebab karyawan dapat menjadi faktor pendorong kesuksesan dari kebijakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk tujuan hasil yang maksimal, sehingga dapat terlihat bahwa kinerja yang baik tidak hanya didasari oleh kepemimpinan yang baik melainkan juga didorong oleh adanya kepuasan kerja karyawan. Kejadian yang sebenarnya terjadi diperusahaan adalah kinerja maksimal yang dihasilkan terutama pada data tahunan ternyata dihasilkan dari adanya

kepemimpinan yang baik di dalam perusahaan tersebut, dimana pemimpin tidak memberikan keputusan yang asal-asalan melainkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, hal lain yang menjadi pendorong hasil kinerja yang baik diperusahaan PT. Tasma Puja ini juga di dorong oleh adanya rasa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan yang bekerja diperusahaan, sehingga pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan menjadi maksimal dan sesuai keinginan pemimpin. Kebijakan yang diambil oleh pemimpin tentunya tidak langsung dapat terlihat secara instan hasilnya melainkan harus terlebih dahulu dirasakan oleh karyawan, setelah dirasakan oleh karyawan barulah karyawan tersebut yang dapat merespon kebijakan dengan melakukan pekerjaan secara maksimal, hal ini memperlihatkan bahwa kinerja yang baik tidak hanya dihasilkan dari kepemimpinan yang baik melainkan juga adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan di perusahaan. Bentuk pengambilan kebijakan yang dilakukan adalah dengan memberikan arahan kepada seluruh karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dan memberikan kemudahan dalam proses bekerja, selain itu juga pemimpin mampu untuk memberikan tawaran kesempatan jenjang karir bagi karyawannya yang berprestasi, hal tersebut dapat mendorong karyawan untuk memberikan kualitas kinerja yang maksimal. Namun kebijakan tersebut akan terwujud secara maksimal ketika karyawan yang merasakan hal tersebut benar-benar mendapatkan apa yang menjadi haknya di perusahaan seperti diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan, adanya pengakuan ketika menghasilkan sebuah prestasi, adanya kesesuaian kebijakan perusahaan dengan kebutuhan karyawan dan sebagainya, hal ini yang akan membuat karyawan semakin semangat dalam bekerja dan dapat

mewujudkan target dan harapan-harapan yang telah ditentukan oleh PT. Tasma Puja terkait kemajuan perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diturunkan yakni Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai intervening serta didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kennedy & Anderson, 2002 mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, namun hal tersebut didorong adanya perasaan yang dirasakan karyawan. Hal ini juga diperkuat dengan statistik deskriptif variabel kepemimpinan sebesar 3,6, kepuasan sebesar 3,7 dan kinerja sebesar 3,6 yang ketiganya termasuk kategori tinggi.

Hasil data diatas ternyata berbeda dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap perusahaan, dalam hasil observasi didapati hasil bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja dari segi apapun karena baik atau buruknya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan PT. Tasma Puja tidak mempengaruhi kinerja yang dihasilkan, ini dikarenakan tingginya tekanan yang memaksa karyawan bekerja secara maksimal meski kepemimpinan yang kurang baik dan kepuasan kerja yang tidak tercapai sehingga mengakibatkan karyawan merasakan beban besar terhadap tekanan kerja. Perbedaan hasil yang cukup signifikan ini dikarenakan karyawan menilai pemimpin baru yang berbeda jauh dengan pemimpin lama yang kurang baik tersebut. Pemimpin yang baru lebih dapat memberikan apa yang dibutuhkan oleh karyawannya sehingga memberikan rasa senang di dalam diri karyawan, perasaan senang ini yang menjadi pendorong bagi karyawan untuk dapat bekerja secara maksimal yang akhirnya menghasilkan kinerja yang baik.