

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Karakteristik Pekerjaan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus di PT Dikala Terbit Berdua)

Gema Cania Manggara
 Jurusan Manajemen STIE STEMBI Bandung
 gcmanggara@gmail.com

Abstrak

Tujuan_ Penelitian ini bertujuan menganalisa dan menjelaskan (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen Organisasi; (2) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional; (4) Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (5) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja; (6) Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Desain/Metode_ Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Responden penelitian ini adalah 40 karyawan PT. Dikala Terbit Berdua.

Temuan_ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ditemukannya pengaruh antara Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.

Implikasi_ Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Karakteristik Pekerjaan dengan Kepuasan kerja; Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi; Tidak menemukan pengaruh dari Gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen Organisasi, namun Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan tidak langsung negative dengan Komitmen organisasi dan Kinerja; Hasil Analisis menemukan pengaruh positif yang signifikan dari Kepuasan terhadap Kinerja, namun memiliki hubungan langsung yang negatif dan tidak langsung yang positif terhadap; Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Juga tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung dan memiliki pengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja.

Originalitas_ Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis pada Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Pekerjaan melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dikala Terbit Berdua dengan menggunakan pengisian kuesioner yang dilakukan seluruh responden secara individu sebagai sampel penelitian.

Tipe Penelitian_ Studi Empiris

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Kerja, Kinerja Karyawan.

I. Pendahuluan

Perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya memerlukan manusia sebagai sumber daya yang memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Perhatian dan pembinaan kepada sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor yang harus terus ditingkatkan, sehingga efektifitas dan efisiensi organisasi dapat dicapai (Meilina, 2016). Pekerjaan merupakan jembatan penghubung antara karyawan dan organisasi, dimana karyawan mengharapkan imbalan dari pekerjaan yang diselesaikan sedangkan organisasi mengharapkan hasil kerja dari karyawan (Sukrajap, 2016). Hasil kerja ini sangat menentukan kemajuan dari organisasi karena itu kinerja dari setiap sumber daya manusia (SDM) dan organisasi harus membentuk sebuah keseimbangan yang berkesinambungan.

Meningkatkan kinerja bagi organisasi tentu merupakan tugas yang harus terus dilakukan dan dicari hal-hal apa saja yang dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bagi SDM. Namun, hal ini sulit dilakukan karena kinerja SDM sangat tergantung pada berbagai faktor. Dalam peningkatan kinerja SDM organisasi juga harus memperhatikan kepuasan pekerjaan dan menjaga komitmen untuk setiap SDM. hal ini dimaksudkan untuk menjaga keseimbangan hubungan antara organisasi dengan SDM.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja ketika SDM merasakan komitmen terhadap pekerjaan. Selain itu, karakteristik pekerjaan juga merupakan faktor yang menunjukkan pengaruh yang signifikan ketika SDM memiliki kepuasan terhadap pekerjaan.

Karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi jalannya irama pekerjaan karyawan pada saat mereka menjalankan pekerjaan tertentu, dan agar tidak merasa terganggu pada saat bekerja, maka perlu diatur sedemikian rupa jenis pekerjaan, formatnya. Maksudnya agar dapat dimanfaatkan untuk mempertahankan irama pekerjaan di perusahaan supaya tidak menurunkan kepuasan karyawan.

Keseimbangan antara SDM dengan organisasi yang baik akan menghasilkan hubungan yang berkesinambungan dari pemenuhan kebutuhan SDM sebagai manusia pada umumnya dengan peningkatan kinerja pada pekerjaan untuk organisasi. Keseimbangan ini dapat diperoleh melalui kepuasan dan komitmen dari SDM kepada organisasi. Melalui kepuasan dan komitmen organisasi dapat menyeimbangkan pemberian hak dan kewajiban kepada SDM secara lebih efektif. Hal ini dapat diperoleh salah satunya dengan menempatkan kepemimpinan transformasional yang baik dan karakteristik pekerjaan yang tepat pada setiap SDM.

PT. Dikala Terbit Berdua sebagai lokasi penelitian dalam menjalankan aktivitas usahanya menggunakan pendekatan pemberdayaan. Pemberdayaan merupakan suatu teknik manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Penerapan kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi diyakini akan mendorong seluruh karyawan menjadi berdaya untuk melakukan hal-hal yang terbaik bagi organisasi, Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sesuai bila diterapkan pada organisasi yang mengelola sumber daya manusianya dengan menggunakan pendekatan pemberdayaan karyawan. pemberdayaan karyawan dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasional karyawan. Akan tetapi, berdasarkan laporan dari perusahaan, banyak karyawan yang keluar dan mayoritas karyawan belum memiliki komitmen terhadap organisasi yang kuat terbukti dengan jumlah 10 orang yang keluar pada tahun 2018 dan tiga orang keluar pada tahun 2019.

Meskipun perusahaan baru PT Dikala Terbit Berdua, saat ini mengalami perkembangan yang cukup pesat sehingga dituntut untuk mampu mengelola tingkat kepuasan karyawan dan komitmennya terhadap organisasi, dan alternatif caranya melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional serta penetapan karakteristik pekerjaan yang jelas sehingga perusahaan dapat mempertahankan kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan menjelaskan (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen Organisasi; (2) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional; (4) Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (5) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja; (6) Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

II. Kajian Teori

2.1 Kinerja

Kinerja berasal dari kata performance. Sementara performance itu sendiri diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan” (**Wibowo, 2007**).

Kinerja karyawan merupakan factor yang sangat mempengaruhi kerja dengan kualitas, adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang harus dikerjakan, kuantitas kerja di mana kerja dapat di lihat dari kecepatan kerja setiap karyawan, keandalan dan sikap kerja (**Gaya, Dan, & X, 2014**).

Kinerja merupakan hasil atau dampak dari kegiatan individu selama periode waktu tertentu. Kinerja karyawan akan tinggi bila sudah sesuai dengan harapan karyawan dengan kata lain jika harapan karyawan terpenuhi maka, mereka akan merasa puas. Kepuasan dalam pekerjaan (**Maharani & Efendi, 2017**) dapat mengakibatkan pengurangan biaya dengan mengurangi absensi, kesalahan tugas, dan tingkat keluar pegawai. kepuasan kerja meliputi perasaan positif dan negatif dan sikap orang miliki tentang pekerjaan mereka (**Sarwoko, 2005**). dan ini tergantung pada banyak karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan. Kinerja dapat diukur dengan tiga indikator antara lain: kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan menurut (**Eko Santoso, 2006**).

2.1.1 Indikator Kinerja

Indikator penilaian kinerja diukur dengan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat inisiatif dalam bekerja, kecekatan mental, kedisiplinan waktu dan absensi (**Suwondo dan Sutanto 2015**).

Indikator kinerja yaitu kuantitas dalam pekerjaan, kualitas dalam bekerja, pengetahuan tentang pekerjaan, berfikir kreatif, bekerja sama, dapat diandalkan, inisiatif, memiliki kepribadian yang baik (**Gomes 2003:142-145**).

Indikator dalam mengukur dan menilai kinerja karyawan yaitu: prestasi dari tugas dan kewajiban yang disebutkan dalam deskripsi pekerjaan, ketepatan waktu di tempat kerja., pengidentifikasian masalah yang relevan., pemecahan masalah (**Chisty et. al 2010**).

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan satu dari banyak teori kepemimpinan yang dipercaya mampu membawa angin segar perubahan organisasi yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dan produktivitas kerja inovatif juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (**Asbari, Purwanto, & Budi, 2020**).

Kepemimpinan Transformasional sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Dengan memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan SDM akan meningkatkan komitmen dan tingkat kepercayaan SDM terhadap organisasi (**Santoni, Susiady, & Sudirman, 2020**).

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional lahir sebagai jawaban atas tantangan zaman yang menghajatkan perubahan dalam organisasi, mampu mengembangkan potensi yang dimiliki pemimpin dan bawahannya secara inovatif, mampu memberdayakan staf dan organisasi dengan perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi, serta membawa organisasi menuju perubahan yang kontinu melalui pengolahan aktivitas kerja dengan memanfaatkan

bakat, keahlian, ide, kemampuan dan pengalaman sehingga setiap karyawan merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan (**Santoni et al., 2020**).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional para karyawan. Pemimpin transformasional mampu memperkuat ikatan emosional dengan karyawannya, sehingga mereka menjadi loyal dan berkomitmen tinggi pada organisasi (**Susiawan & Muhid, 2015**).

Kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas (**Gunawan, Administrasi, Fakultas, Pendidikan, & Malang, n.d.**).

2.2.1 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional disusun berdasarkan indikator, yaitu (1) kharismatik, (2) inspirasional, (3) stimulasi intelektual (**Susiawan & Muhid, 2015**). Indikator kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang idealis atau bisa disebut dengan karismatik, mempunyai inspirasi yang memotivasi yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi menyampaikan visi bersama secara menarik menggunakan simbol-simbol yang menginspirasi, mempunyai stimulasi intelektual yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas; inovasi; meningkatkan rasionalitas; dan pemecahan masalah secara cermat, pertimbangan individu yang mana memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang (**Bass & Riggio, 2006**).

Indikator kepemimpinan transformasional dengan indikator pemimpin karismatik, pemimpin idealis, pemimpin inspiratif dan pemimpin konsideration mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajer (**Sosik, 2011**).

2.3 Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan (**Putri & Martono, 2015**). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengusahakan agar karyawan dapat mempunyai pandangan yang baik terhadap karakteristik pekerjaan yang dilakukan agar karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Lima karakteristik pekerjaan sebagai prediktor yang efektif karyawan atas kepuasan kerja, spesialisasi pekerjaan yang memperhitungkan sistem kerja dan preferensi kerja yang berkorelasi positif dengan kepuasan kerja serta memiliki lima dimensi yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik (**Rahmi & Riyono, 2016**).

Karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi jalannya irama pekerjaan karyawan pada saat mereka menjalankan pekerjaan tertentu, dan agar tidak merasa terganggu pada saat bekerja, maka perlu diatur sedemikian rupa jenis pekerjaan, formatnya. Maksudnya agar dapat dimanfaatkan untuk mempertahankan irama pekerjaan di perusahaan supaya tidak menurunkan kepuasan karyawan (**Santoni, 2020**).

Karakteristik pekerjaan adalah suatu penilaian oleh karyawan terhadap pekerjaan-pekerjaan tertentu. Unsur-unsur yang terkandung dalam suatu pekerjaan adalah keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi, dan umpan balik (**Sumantri, 2006**).

2.3.1 Indikator Karakteristik Pekerjaan

Indikator karakteristik pekerjaan yaitu: ragam keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik (**Prakasa et al., 2019**).

Indikator karakteristik pekerjaan yaitu keragaman pekerjaan yang ada, prospek pekerjaan di masa depan, kewenangan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kesempatan ikut membuat keputusan (**Narrotama & Surya, 2015**).

Indikator karakteristik pekerjaan adalah variasi keterampilan, identifikasi tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik (**Kadir et al., 2017**).

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan yang memiliki tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja dan juga memiliki nilai emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang (**Susiawan & Muhid, 2015**). Hubungan kepuasan kerja terhadap kepemimpinan transformasional yaitu memberikan pengaruh positif terhadap iklim organisasi dan produktivitas kerja, meningkatkan kepercayaan dan memberikan nilai emosional yang positif dan meningkatnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (**Iswara Putra & Kartika Dewi, 2016**).

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Seorang karyawan yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi atau perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja ini akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkan di tempat bekerja. Kepuasan kerja sesungguhnya merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Apabila dalam lingkungan kerja seorang karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti gaji yang layak, peluang promosi yang adil, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri maka dapat dipastikan kinerja karyawan akan buruk yang berdampak pada komitmen terhadap organisasi. Di sisi lain, ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan (**Asbari et al., 2020**)(**Santoni et al., 2020**).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan yang memiliki tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja dan juga memiliki nilai emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang (**Susiawan & Muhid, 2015**).

2.4.1 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja adalah faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial (**Mangkunegara, 2013**).

Indikator kepuasan kerja, yaitu: (1) Kepuasan Terhadap Pekerjaan Itu Sendiri: pekerjaan yang dapat dikerjakan dengan baik oleh karyawan karena dianggap menarik dan menyenangkan oleh mereka. (2) Kepuasan Terhadap Gaji: Sistem penggajian yang adil dapat membuat karyawan senang dalam melakukan pekerjaan. (3) Kepuasan Terhadap Supervisi: supervisi dari manajemen yang baik,

membuat karyawan merasa senang dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. (4) Kepuasan Terhadap Rekan Kerja: Rekan kerja yang baik, ramah, dan mendukung akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya (**Meilina 2016**).

Skala kepuasan kerja disusun berdasarkan teori (**Azeem, 2010**), yang terdiri dari aspek-aspek, yaitu (1) pekerjaan itu sendiri, (2) pengawasan, (3) upah/gaji, (4) promosi, (5) rekan kerja.

Indikator dari kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap kesempatan kenaikan jabatan, kepuasan terhadap kebijakan organisasi, kepuasan terhadap kinerja atasan, kepuasan terhadap lingkungan kerja, dan kepuasan akan komunikasi dalam organisasi (**Narrotama & Surya, 2015**).

2.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi yang mempunyai keinginan untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi, kemauan untuk mempertinggi tingkat usaha demi kepentingan organisasi, meyakini secara pasti dan menerima nilai-nilai serta tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen terhadap organisasi merupakan sikap yang menggambarkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, melalui proses terus menerus yakni anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka terhadap organisasi dan berlanjut hingga memperoleh kesuksesan (**Susiawan & Muhid, 2015**). Dengan demikian komitmen organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator kesetiaan, kemauan, dan keinginan.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan ketika seorang pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di perusahaan tersebut (**Maharani, 2017**).

Komitmen organisasi merupakan, sebagai suatu ikatan emosional yang utuh dalam melaksanakan pekerjaan. Komitmen perseorangan dalam hal ini disebut sebagai komitmen karyawan harus dilihat sebagai suatu aspek yang terbentuk atas motivasi untuk mendapatkan masa depan yang lebih baik bersama organisasi yang dimasukinya, dimana pemahaman mengenai komitmen dalam diri karyawan harus merujuk kepada komitmen terhadap visi dan misi yang telah digariskan oleh organisasinya, baik itu komitmen terhadap organisasi atau unit tempat ia bekerja (**Santoni, 2020**).

2.5.1 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi yang terdiri dari aspek-aspek, yaitu identifikasi dengan organisasi, keterlibatan, dan loyalitas (**Susiawan & Muhid, 2015**).

Indikator komitmen organisasional terdiri dari tiga indikator yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative (**Prakasa et al., 2019**).

(**Mowday et al. 1982, dalam Chairy, 2002**) mengemukakan ciri-ciri komitmen organisasional, yaitu: (1) keyakinan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

2.6 Hubungan Antara Variabel

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Al Hussami (2007) dan Hamidifar (2009) dalam Bushra (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berdampak pada kepuasan kerja karyawan. **Shamir et al (1993) dalam Tseng dan Kang (2009)** juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasional dan produktifitas karyawan. Menurut **Podsakoff et al (1996) dalam Tseng dan Kang (2009)**, gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi dan kepuasan kerja, serta mampu mengurangi sejumlah konflik yang

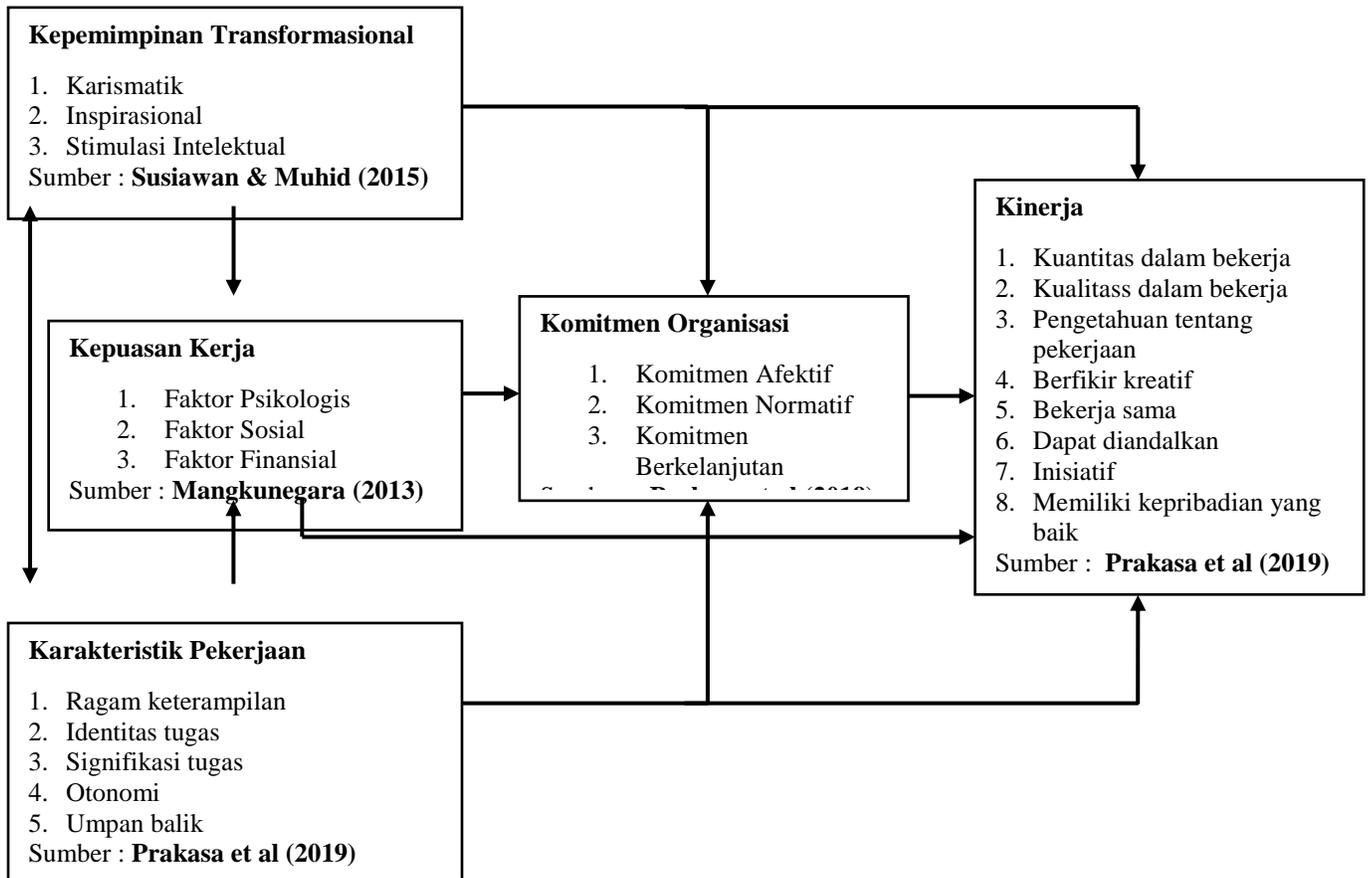
sering terjadi dalam suatu organisasi. Hal senada diungkapkan oleh **Scandura dan Williams (2004)** dalam **Tseng dan Kang (2009)** bahwa karakteristik pengaruh bersifat ideal serta pemberi inspirasi dan motivasilah yang membuat pemimpin transformasional memiliki pengaruh tambahan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. **Umam (2010:197)** juga mengungkapkan bahwa atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya.

Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional, Limsili dan Ogunlana (2008) dalam **Bushra (2011)** mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang terbaik untuk meningkatkan produktivitas serta komitmen organisasional karyawan. Sebelumnya, Bass dan **Avolio (2004)** dalam **Nelwan (2008)** menegaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan. Hal senada juga diungkapkan oleh Ismail dan **Yusuf (2009)** dalam **Bushra (2011)** bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam membentuk komitmen organisasional karyawan. **Shamir et al (1993)** dalam **Tseng dan Kang (2009)** menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasional dan produktivitas karyawan. **Scandura dan Williams (2004)** dalam **Tseng dan Kang (2009)** bahwa karakteristik pengaruh bersifat ideal serta pemberi inspirasi dan motivasilah yang membuat pemimpin transformasional memiliki pengaruh tambahan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi, Ivancevich et al (2005:234) mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap suatu organisasi melibatkan tiga sikap, yakni: (1) rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) perasaan setia terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan atau organisasi di mana dia bekerja dengan sendirinya akan melibatkan dirinya dalam tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. **Hackman dan Oldham (1980)** dalam **Umam (2010:260)** juga menjelaskan bahwa proses terbentuknya komitmen afektif karyawan adalah mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi karyawan terhadap pekerjaan, dan variasi kemampuan yang digunakan pada suatu pekerjaan.

Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja, Menurut Luthans (2005:244), untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari persepsi karyawan terhadap karakteristik pekerjaannya. Persepsi karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan – perasaan positif tentang pekerjaan tersebut. Sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan – perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut, mereka merasa kualifikasi dan harapannya tidak sesuai dengan pekerjaannya, sehingga merasa tidak nyaman dan tidak bahagia dalam pekerjaannya (**Bray dan Howard dalam Hariri et al, 2004**). Pekerjaan yang dirancang harus bisa mengurangi stress, meningkatkan motivasi, meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta kinerjanya. Semakin tinggi skor kerja pada setiap karakteristik pekerjaan, semakin baik pekerjaan tersebut dan semakin tinggi motivasi, kinerja dan kepuasan karyawan.

2.7 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.8 Hipotesis

Karena penelitian ini berfokus pada pengaruh antara kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka hipotesis yang diajukan, yaitu:

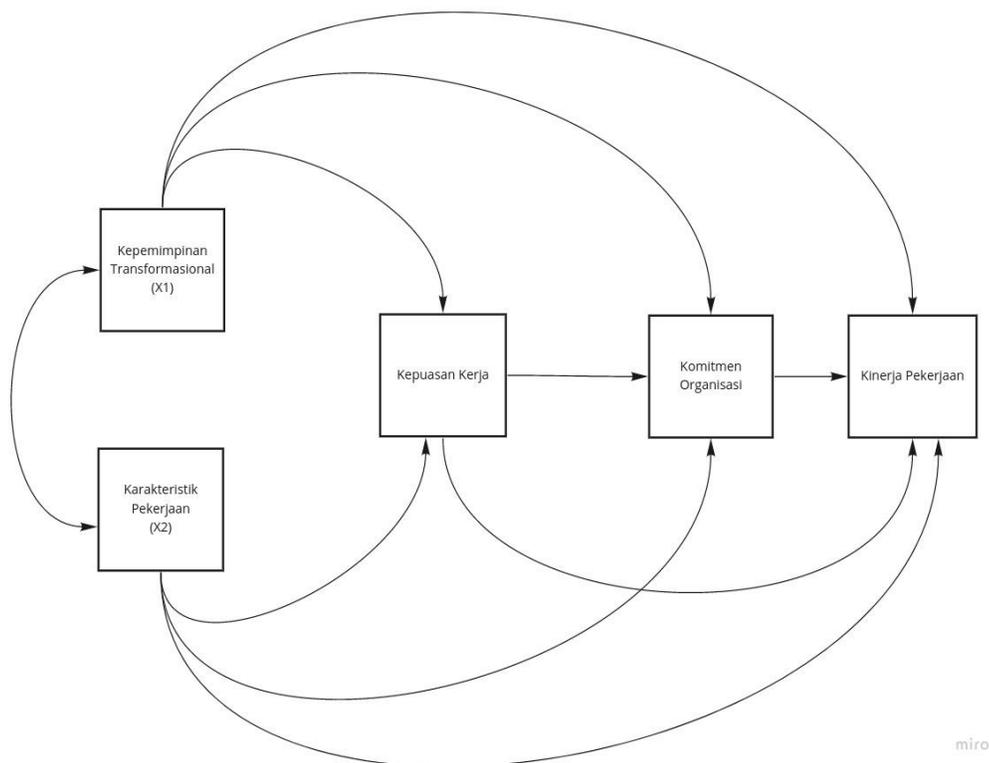
- H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2: Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H3: Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H6: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

III. Metode Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang bersifat *explanatory* atau *confirmatory research* yaitu menjelaskan pengaruh dan hubungan langsung serta tidak langsung antar variabel. Penelitian deskriptif dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dan mengetahui gambaran tentang kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan di PT. Dikala Terbit Berdua. Untuk mengetahui gambaran secara deskriptif tentang kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan serta pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

karyawan, dilakukan metode survei dengan cara membagikan kuesioner berisi pernyataan terkait kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan kepada sampel penelitian yaitu seluruh karyawan PT. Dikala Terbit Berdua yang berjumlah 40 orang, kemudian mengolah hasil kuesioner dengan teknik analisis jalur menggunakan software SPSS for windows versi 23, Microsoft Office Excel 2019 dan IBM Amos for windows versi 26.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sample tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan **Sugiyono dalam Ronald (2015)**.



Gambar 3.1 Diagram Model Penelitian

3.1 Pengukuran Variable

Dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel yang akan digunakan jenis variabel yang akan digunakan antara lain adalah variabel endogen, variabel eksogen. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah :

1. Variabel Endogen
 - a. Kepemimpinan Transformasional (X1)
 - b. Karakteristik Pekerjaan (X2)
2. Variable Eksogen
 - a. Kepuasan Kerja (W)
 - b. Komitmen Organisasi (Y)
 - c. Kinerja Karyawan (Z)

3.2 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Konsep Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X1)	1. Karismatik	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat visi dan misi organisasi dengan jelas Menanamkan kebanggaan Memperoleh respek Dukungan dan kepercayaan dari bawahan atau rekan kerjanya 	Ordinal
	2. Inspirasional	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki komunikasi yang efektif Memotivasi karyawannya Mampu memberikan inspirasi Mampu mengajak bawahan melakukan sesuatu yang baru atau menemukan sesuatu yang baru 	
	3. Stimulasi intelektual	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan pekerjaannya dengan keahlian khusus dan menghasilkan produk yang berkualitas Mampu mengevaluasi diri atas Tindakan-tindakan yang dilakukan Mampu mengembangkan ide baru Melibatkan bawahan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan 	
Karakteristik Pekerjaan (X2)	1. Ragam keterampilan	<ul style="list-style-type: none"> Hasil keterampilan dalam menyelesaikan tugas 	Ordinal
	2. Identitas tugas	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat keterlibatan pegawai dapat diidentifikasi dalam penyelesaian tingkat pekerjaan dari awal hingga akhir 	
	3. Signifikan tugas	<ul style="list-style-type: none"> Melaksanakan tugas seoptimal mungkin sehingga tidak merugikan instansi 	
	4. Otonomi	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan kebebasan dalam batas-batas tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan 	
	5. Umpan balik	<ul style="list-style-type: none"> Membuka saluran umpan balik 	
Kepuasan Kerja (W)	1. Faktor psikologis	<ul style="list-style-type: none"> Merasa puas dengan pekerjaan saat ini Merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan 	Ordinal
	2. Faktor sosial	<ul style="list-style-type: none"> Merasa lingkungan kerja yang baik Mudah untuk bersosialisasi Pengaturan waktu yang sesuai 	
	3. Faktor finansial	<ul style="list-style-type: none"> Perlengkapan yang memadai 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Kesehatan pegawai yang terpenting • Kesejahteraan karyawan menjadi yang terpenting • Gaji yang dihasilkan sesuai dengan pekerjaan • Insentif yang memadai 	
Komitmen Organisasi (Y)	1. Komitmen afektif	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki perasaan emosional untuk organisasi • Memiliki keyakinan dalam nilai-nilainya 	Ordinal
	2. Komitmen normatif	<ul style="list-style-type: none"> • Kewajiban untuk bertaha dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis • Nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi 	
	3. Komitmen berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • Berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena dibayar tinggi • Pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga 	
Kinerja (Z)	1. Kuantitas dalam bekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan 	Ordinal
	2. Kualitas dalam bekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan benar 	
	3. Pengetahuan tentang pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan karyawan yang luas 	
	4. Berfikir kreatif	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan mampu berfikir kreatif atas pekerjaannya 	
	5. Bekerja sama	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan selalu dapat bekerja sama dalam tim 	
	6. Dapat diandalkan	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan dapat diandalkan dalam pekerjaannya 	
	7. Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> • Selalu memiliki inisiatif dalam bekerja 	
	8. Memiliki kepribadian yang baik	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kepribadian yang baik dan dapat dipercaya 	

3.3 Akuisisi Data

Penelitian ini mendapatkan data dengan kuesioner yang disebar dengan teknik penentuan sampel secara acak dengan pegawai yang kebetulan bertemu, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, pada 40 populasi pekerja pada PT. Dikala Terbit Berdua dengan menggunakan *total sampling*. kuesioner berisi pertanyaan dengan nilai diskrit menggunakan skala Likert dari satu hingga lima dari sangat sesuai hingga sangat tidak sesuai.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap PT. Dikala Terbit Berdua dengan total 40 pegawai, dari populasi tersebut diambil semua untuk sample. Jadi dalam penelitian ini menggunakan sample jenuh artinya semua populasi dijadikan sample. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap PT. Dikala Terbit Berdua dengan total 40 pegawai, dari populasi tersebut diambil sampel dengan menggunakan metode pengukuran sampel total (*total sampling*) dengan jumlah 40 pegawai yang akan diobservasi. Dengan menggunakan taraf kepercayaan sebesar 95% atau dengan menggunakan toleransi error sebesar 0,05.

3.5 Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode analisis jalur. Metode analisis jalur akan dimanfaatkan untuk Melihat hubungan antar variabel baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Dengan melakukan pemetaan variabel maka jalur yang akan dianalisa sebagai berikut.

1. Model Persamaa Kepuasan Kerja

$$W = \rho_1 x_1 + \rho_2 x_2 + \varepsilon_1$$

2. Model Komitmen Organisasi

$$y = \rho x_1 + \rho x_2 + \rho W + \varepsilon_2$$

3. Model Kinerja

$$z = \rho_1 x_1 + \rho_2 x_2 + \rho W + \rho y + \varepsilon_3$$

Keterangan Metode Penelitian :

x_1 = Kepemimpinan Transformasional

x_2 = Karakteristik Pekerjaan

w = Kepuasan Kerja

y = Komitmen Organisasi

z = Kinerja Karyawan

ρ_1, ρ_2 = Koefisien Jalur

$\varepsilon_1, \varepsilon_2, \varepsilon_3$ = Variabel lain yang mempengaruhi z selain x_1 dan x_2

IV. Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini disajikan deskripsi tentang identitas responden dan analisis data kuantitatif. Dalam penelitian identitas responden meliputi usia, bagian pekerjaan, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Penelitian ini menggunakan sampel total (*total sampling*). Penggunaan metode ini berlaku jika anggota populasi yang relatif kecil. Dengan metode pengambilan sampel ini diharapkan dapat memperkecil pula terjadinya kesalahan/penyimpangan terhadap nilai populasi. total sampling, yaitu pengambilan sampel sebesar populasi yang ada yaitu 40 orang. Analisis kuantitatif terdiri dari deskripsi variabel endogen yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Karakteristik Pekerjaan (X2), dan deskripsi variabel eksogen yaitu Kepuasan Kerja (W), Komitmen Organisasi (Y), dan Kinerja (Z). Analisis kuantitatif terdiri dari uji instrumen (uji Validitas dan uji Reliabilitas) kemudian dilakukan uji asumsi klasik untuk menguji kualitas data dan menghindari bias maka dilakukan uji normalitas dan heteroskedastisitas, juga dilakukan uji Multikolinearitas untuk menguji keterhubungan erat antar setiap variabel, kemudian melakukan pemodelan dengan Path Analysis.

Penelitian ini menguji pengaruh variabel endogen yang meliputi Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Karakteristik Pekerjaan (X2), terhadap variabel eksogen yaitu Kepuasan Kerja (W), Komitmen Organisasi (Y) dan Kinerja Karyawan (Z). Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 23.0 dan *Microsoft Office Excel 2019*.

A. Identitas Responden

a. Usia

Dalam penelitian ini usia responden terbagi dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.1 Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase
20 tahun – 25 tahun	12	30.0%
26 tahun – 30 tahun	11	27.5%
31 tahun – 35 tahun	2	5.0%
36 tahun – 40 tahun	10	25.0%
Diatas 40 tahun	5	12.5%
Total	40	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa responden didominasi oleh usia diatas 20-25 tahun sebesar (30.0%), disusul dengan usia 26-30 tahun sebesar (27.5%), kemudian disusul dengan usia 36-40 tahun sebesar (25.0%), selanjutnya disusul dengan usia 40 tahun sebesar (12.5%), dan yang terakhir disusul dengan usia 31-35 tahun sebesar (5.0%).

b. Jenis Kelamin

Responden terdiri dari laki-laki dan perempuan, ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.2 Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	9	22.5%
Perempuan	31	77.5%
Total	40	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Tabel 4.2 Menunjukkan jumlah responden perempuan lebih banyak 31 orang sebesar (77.5%) dibandingkan dengan jumlah responden pria sebanyak 9 orang sebesar (22.5%), hal ini disebabkan karena karyawan di bagian produksi lebih didominasi oleh perempuan dibandingkan dengan laki-laki.

c. Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir responden terdiri dari SMP, SMA dan S1, ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMP	5	12.5%
SMA	34	85.0%
S1	1	2.5%
Total	40	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Tabel 4.3 Menunjukkan jumlah pendidikan terakhir responden yaitu SMA lebih mendominasi yaitu 34 orang sebesar (85.0%), kemudian SMP dengan 5 orang sebesar (12.5%) dibanding dengan pendidikan terakhir responden S1 yaitu sebanyak 1 orang sebesar (2,5%), hal ini disebabkan karena kualifikasi pendidikan terakhir karyawan bagian produksi, packing dan gudang minimal SMP.

d. Masa Bekerja

Lama bekerja responden ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.4 Masa Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
Kurang dari 1 Tahun	24	60.0%
1-5 Tahun	16	40.0%
Lebih dari 5 Tahun	0	0.0%
Total	40	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa lama bekerja responden didominasi oleh responden yang memiliki lama kerja kurang dari 1 tahun yaitu 24 orang sebesar (60,0%) diikuti oleh responden yang memiliki lama kerja 1-5 tahun 16 orang sebesar (40.0%) dan tidak ada yang bekerja lebih dari 5 tahun.

B. Hasil Tanggapan Responden

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Data yang ada dalam penelitian ini terdiri dari Kepemimpinan Transformasional (X1), Karakteristik Pekerjaan (X2), Kepuasan Kerja (W), Komitmen Organisasi (Y), dan Kinerja Karyawan (Z). Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian.

Persentase metode analisis deskriptif menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Persentase Interval} = \frac{n}{N} * 100\%$$

n = jumlah skor jawaban responden

N = jumlah skor interval

Persentase Interval = tingkat persentase pada setiap interval

Kemudian disusun kriteria sebagai berikut untuk mendapatkan persentase terendah maka dapat dihasilkan dengan cara membagi kemungkinan nilai terendah dan mendapatkan nilai 40% dan untuk mendapatkan nilai persentase tertinggi adalah dengan membagi kemungkinan nilai terbesar dan mendapatkan nilai 200% kemudian kita harus menentukan jarak setiap interval, dengan menghitung persentase tertinggi dikurangi persentase terendah maka akan dihasilkan 160% dengan membagi ke lima kelas interval maka dihasilkan 160/5 adalah 32 rentang untuk setiap interval kelas.

Tabel 4.5 Persentase Skor Interval

No	Interval	Kategori
1	40 - 71	Sangat Rendah
2	72 - 103	Rendah
3	104 - 135	Cukup Tinggi
4	136 - 167	Tinggi
5	168 - 200	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2020

Terlihat pada grafik hasil angket didapatkan kecenderungan responden yang setuju dengan pertanyaan yang ditanyakan. Kemudian dihitung skor total seperti terlihat pada table 4.6 dibawah

Tabel 4.6 Total Tanggapan Responden

Nama Variabel	Jumlah Skor	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	61.40	Cukup Tinggi
Karakteristik Pekerjaan(X2)	63.15	Cukup Tinggi
Kepuasan Kerja(W)	64.18	Cukup Tinggi
Komitmen Organisasi(Y)	66.30	Cukup Tinggi
Kinerja Karyawan (Z)	64.29	Cukup Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dengan melihat pada table 4.6 dapat melihat skor dengan skor paling tinggi dimiliki oleh komitmen organisasi kemudian disusul oleh kinerja. Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Dikala Terbit Berdua memiliki kinerja yang cukup tinggi. Dengan disertai variable lain yang memiliki skor cukup tinggi seperti Kepemimpinan Transformasional dengan skor 61.40 kemudian Karakteristik Pekerjaan dengan skor 63.15 lalu Kepuasan Kerja dengan skor 64.18.

C. Analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a. Uji Validitas

Perhitungan uji validitas dilakukan dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 23.0. Pengujian validitas penelitian ini dilakukan terhadap 40 responden untuk mengukur ketepatan antara data yang terdapat di lapangan dan data yang dilaporkan oleh peneliti. Dengan menggunakan *Pearson Corellation* dan Kemudian mencari nilai r-hitung Mencari nilai r-hitung yang kemudian dibandingkan dengan r-tabel dengan taraf signifikan 0.05 maka didapatkan nilai 1.67 pada t-tabel untuk kemudian diuji validitasnya. Maka didapatkan data seperti terlihat pada Tabel 2.

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Penelitian

Variabel	Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Kepemimpinan	Pertanyaan 1	0.693	0.312	Valid
	Pertanyaan 2	0.479	0.312	Valid
	Pertanyaan 3	0.486	0.312	Valid
	Pertanyaan 4	0.771	0.312	Valid
	Pertanyaan 5	0.521	0.312	Valid
	Pertanyaan 6	0.675	0.312	Valid
	Pertanyaan 7	0.597	0.312	Valid
	Pertanyaan 8	0.685	0.312	Valid
	Pertanyaan 9	0.787	0.312	Valid
	Pertanyaan 10	0.600	0.312	Valid
	Pertanyaan 11	0.701	0.312	Valid
	Pertanyaan 12	0.592	0.312	Valid
Karakteristik Kerja	Pertanyaan 1	0.371	0.312	Valid
	Pertanyaan 2	0.810	0.312	Valid
	Pertanyaan 3	0.865	0.312	Valid
	Pertanyaan 4	0.846	0.312	Valid
	Pertanyaan 5	0.327	0.312	Valid
Kepuasan Kerja	Pertanyaan 1	0.762	0.312	Valid
	Pertanyaan 2	0.646	0.312	Valid
	Pertanyaan 3	0.841	0.312	Valid

Variabel	Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
	Pertanyaan 4	0.759	0.312	Valid
	Pertanyaan 5	0.712	0.312	Valid
	Pertanyaan 6	0.498	0.312	Valid
	Pertanyaan 7	0.703	0.312	Valid
	Pertanyaan 8	0.891	0.312	Valid
	Pertanyaan 9	0.731	0.312	Valid
	Pertanyaan 10	0.694	0.312	Valid
	Pertanyaan 1	0.677	0.312	Valid
Komitmen Kerja	Pertanyaan 2	0.742	0.312	Valid
	Pertanyaan 3	0.820	0.312	Valid
	Pertanyaan 4	0.830	0.312	Valid
	Pertanyaan 5	0.923	0.312	Valid
	Pertanyaan 6	0.777	0.312	Valid
	Pertanyaan 7	0.637	0.312	Valid
	Pertanyaan 1	0.592	0.312	Valid
Kinerja	Pertanyaan 2	0.420	0.312	Valid
	Pertanyaan 3	0.469	0.312	Valid
	Pertanyaan 4	0.410	0.312	Valid
	Pertanyaan 5	0.442	0.312	Valid
	Pertanyaan 6	0.366	0.312	Valid
	Pertanyaan 7	0.530	0.312	Valid
	Pertanyaan 8	0.321	0.312	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa ke 42 instrumen penelitian dinyatakan valid karena r-hitung lebih besar dari r-tabel. Dengan demikian semua instrumen penelitian ini dapat digunakan dalam penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Perhitungan uji validitas dilakukan dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 23.0. Pengujian validitas penelitian ini dilakukan terhadap 40 responden dan menggunakan taraf signifikan sebesar 0.05 dengan membandingkan nilai Cronbach Alpha terhadap nilai standar sebesar 0.312 yang didapatkan dari r-tabel Product Moment untuk mengukur tingkat ketetapan suatu instrumen. Menggunakan Tes Tunggal maka didapatkan hasil uji seperti terlihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Penelitian

Variable	Cronbach Alpha	Standar Nilai	Keterangan
Kepemimpinan	0.897	0.312	Reliabel
Karakteristik Kerja	0.648	0.312	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.896	0.312	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.885	0.312	Reliabel

Kinerja Karyawan	0.416	0.312	Reliabel
------------------	-------	-------	----------

Sumber : Data primer diolah, 2020

Nilai koefisien alpha pada Tabel 4.8 lebih besar dari standar nilai yaitu 0.312. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing variabel dinyatakan reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

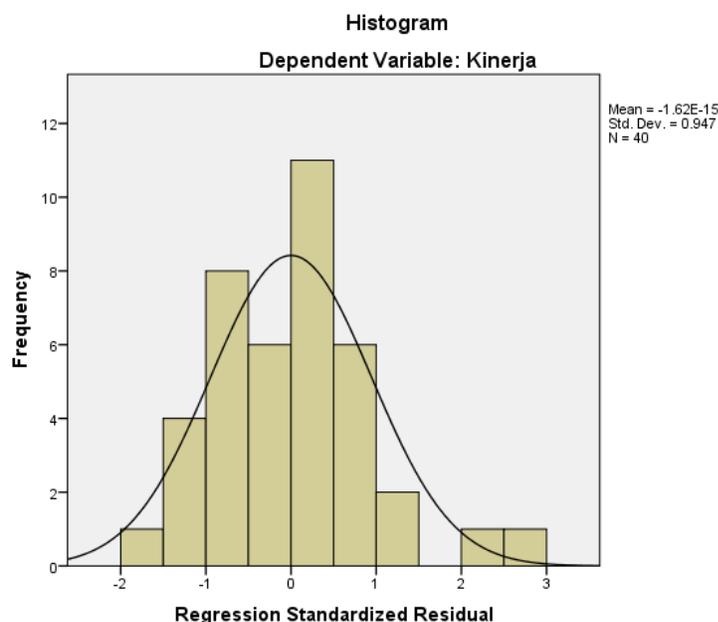
D. Analisa Data

Data primer yang telah didapatkan melalui angket yang disebar baik kepada karyawan maupun kepada atasan akan dianalisa dengan menggunakan metode Path Analysis atau analisa jalur. Untuk memastikan model memiliki hasil yang tidak bias perlu dilakukan pengujian asumsi klasik untuk menguji data berada dalam distribusi normal dan heteroskedastisitas, tidak memiliki multikolinearitas.

a. Uji Asumsi Klasik

a. Hasil Uji Normalitas

Pengujian normalitas dan heteroskedastisitas dilakukan untuk memastikan data berada dalam distribusi normal dan memiliki varians yang konstan atau tidak.



Gambar 4.1. Diagram distribusi uji normalitas

Uji normalitas dapat dilakukan dengan membentuk sebuah kurva normal dan memasukan data ke dalam kurva tersebut. Jika melihat dari Gambar 4.1 maka kita bisa melihat adanya ketidak seimbangan pada sisi kiri dan ekstrim pada sisi tengah. Maka dari itu dilakukan pengujian dari sudut pandang lain menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov untuk melihat apakah data berada pada distribusi normal atau tidak.

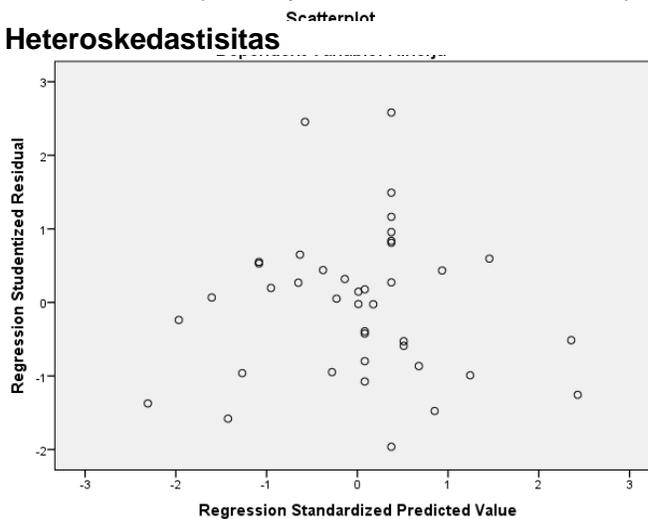
Tabel 4.9 Hasil uji Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.24806125
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.095
	Negative	-.065
Test Statistic		.095
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

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

Dengan memperhatikan hasil dari Tabel 4.9 nilai dari Asymp. Sig merupakan nilai probabilitas hasil yang dapat diuji jika melebihi taraf kepercayaan yaitu 0.05 maka data berada dalam distribusi normal. Dengan nilai 0.200 maka dapat dinyatakan bahwa data merupakan distribusi normal.

b. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Gambar 4.2 Diagram scatterplot heteroskedastisitas

Dapat dilihat hasil dari diagram heteroskedastis menunjukkan persebaran yang cukup merata menunjukkan data memiliki varians yang tidak konstan atau bisa disebut homoskedastis. Dengan ini kita dapat melanjutkan pengujian dengan model Path Analysis

c. Hasil Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas adalah pengujian yang dilakukan untuk menguji korelasi dari setiap variabel independent terhadap variabel bebas lainnya.

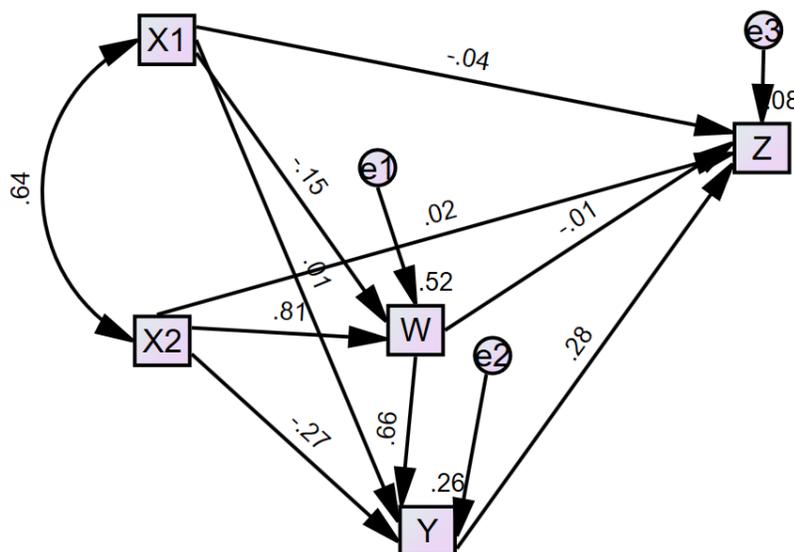
Tabel 4.10 Hasil uji multikolinieritas

Model	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.575	1.739
X2	.262	3.814
W	.289	3.462
Y	.681	1.468

Dengan melihat hasil uji multikolinieritas maka kita dapat melihat nilai tolerance lebih besar dari 0.1 dan memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10 maka dapat dikatakan tidak terjadi korelasi yang sangat kuat antar setiap variabel bebas.

b. Uji Path Analysis

Pengujian penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. Analisis regresi dilakukan sebanyak dua kali. Analisis regresi yang pertama untuk mengetahui kekuatan hubungan dari variabel bebas (independent) terhadap variabel mediasi (intervening). Analisis regresi yang kedua untuk mengetahui kekuatan hubungan dari variabel bebas (independent) terhadap variabel terikat (dependent). Pengujian Path Analysis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM Amos 26.



Gambar 4.3 Diagram jalur keterhubungan setiap variabel

Gambar 4.3 menunjukkan hasil dari analisa Path Analysis dapat memperlihatkan keterhubungan antar jalur setiap garis melambangkan arah keterhubungan sedangkan ϵ_1 , ϵ_2 dan ϵ_3 melambangkan pengaruh dari variabel lain. Nilai keterhubungan pengaruh pada setiap jalur di jabarkan lebih rinci pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Path Analysis Standard Regression Weight

Model	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
W <--- X1	-.191	.177	-1.077	.282	Tidak signifikan
W <--- X2	1.759	.311	5.658	.001	Signifikan
Y <--- X1	.011	.151	.074	.941	Tidak signifikan
Y <--- X2	-.392	.351	-1.114	.265	Tidak signifikan
Y <--- W	.442	.134	3.291	.001	Signifikan
Z <--- X1	-.020	.114	-.174	.862	Tidak signifikan
Z <--- X2	.016	.269	.060	.952	Tidak signifikan
Z <--- Y	.189	.121	1.566	.117	Tidak signifikan
Z <--- W	-.004	.114	-.033	.974	Tidak signifikan

Hasil pengujian menggunakan path analysis dapat dilihat pada Tabel 4.11 yang menjelaskan coefficient estimate dimana nilai Estimate adalah coefficient S.E adalah Standard Error dan P merupakan P-value jika melihat dari hasil Tabel 6 maka dapat ditarik kesimpulan dimana Kepemimpinan Transformasional (X1) tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan dengan membandingkan nilai P 0.282 dengan taraf penerimaan yaitu 0.05 karena 0.282 tidak lebih kecil dari 0.05. Kemudian Karakteristik Pekerjaan (X2) terhadap Kepuasan (W) berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai coefficient 0.001. Kemudian hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi (Y) tidak memiliki pengaruh dengan nilai 0.941. Karakteristik Pekerjaan (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai 0.265. Kepuasan (W) terhadap Komitmen Organisasi (Y) memiliki hubungan yang signifikan dengan nilai 0.001. Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan Kinerja (Z) tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung. Kemudian Karakteristik Pekerjaan (X2) terhadap Kinerja (Z) tidak memiliki keterhubungan yang signifikan secara langsung. Komitmen Organisasi (Y) terhadap Kinerja (Z) tidak memiliki keterhubungan secara langsung. Kepuasan (W) terhadap kinerja tidak memiliki keterhubungan yang signifikan secara langsung.

Tabel 4.12 Squared Multiple Correlations

Model	Estimate
W	.523
Y	.255
Z	.077

Selanjutnya bagaimana path analysis dapat memberikan informasi coefficient determinasi dimana tabel ini menjelaskan variasi dari variabel seperti yang terlihat pada Tabel 4.12 hasil memperlihatkan Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Karakteristik Pekerjaan (X2) Mampu

menjelaskan variasi dari variabel Kepuasan (W) sebesar 52.3% dan mampu menjelaskan variasi variabel Komitmen Organisasi (Y) sebesar 25.5% dan menjelaskan kinerja sebesar 7.70%

Tabel 4.13 Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	W	Y
W	.811	-.154	.000	.000
Y	-.269	.014	.658	.000
Z	.016	-.035	-.008	.279

Keterhubungan secara langsung dari setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 4.13. Jika diperhatikan maka Karakteristik pekerjaan memiliki hubungan langsung dengan Kepuasan Kerja. Kemudian keterhubungan langsung antara Karakteristik Pekerjaan dengan Komitmen Organisasi memiliki keterhubungan secara langsung negatif untuk setiap 1 standar deviasi yang naik pada Karakteristik pekerjaan maka Komitmen Organisasi akan turun sebesar -0.269. Kemudian Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja memiliki keterhubungan secara langsung. Untuk setiap 1 standar deviasi yang naik pada karakteristik pekerjaan maka standar deviasi kinerja akan naik sebesar 0.016. Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan langsung negatif dengan Kepuasan Kerja sebesar -0.154. Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan langsung positif dengan Komitmen Organisasi sebesar 0.014. Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan langsung negatif dengan Kinerja sebesar -0.035. Kepuasan Kerja memiliki hubungan langsung positif dengan Komitmen Organisasi sebesar 0.658. Kepuasan Kerja memiliki hubungan langsung negatif dengan Kinerja sebesar -0.008. Komitmen Organisasi tidak memiliki hubungan langsung dengan Kepuasan Kerja. Komitmen Organisasi memiliki hubungan langsung positif dengan Kinerja sebesar 0.279.

Tabel 4.14 Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	W	Y
W	.000	.000	.000	.000
Y	.534	-.102	.000	.000
Z	.067	-.023	.184	.000

Keterhubungan secara tidak langsung dari setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 4.14. Jika diperhatikan maka Karakteristik pekerjaan tidak memiliki hubungan tidak langsung dengan kepuasan kerja. Kemudian keterhubungan tidak langsung antara Karakteristik Pekerjaan dengan Komitmen Organisasi memiliki hubungan secara tidak langsung untuk setiap 1 standar deviasi yang naik pada Karakteristik pekerjaan maka Komitmen Organisasi akan naik sebesar 0.534. kemudian Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja memiliki keterhubungan secara tidak langsung. Untuk setiap 1 standar deviasi yang naik pada karakteristik pekerjaan maka standar deviasi kinerja akan naik sebesar 0.067. kemudian untuk Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki keterhubungan secara tidak langsung dengan Kepuasan Kerja. Kemudian Kepemimpinan Transformasional memiliki keterhubungan yang negatif dengan Komitmen Organisasi untuk setiap 1 standar deviasi yang naik pada Kepemimpinan Transformasional maka standar deviasi Komitmen Organisasi akan berkurang -0.102 begitu pula untuk kinerja memiliki keterhubungan tidak langsung yang negatif dengan Kepemimpinan Transformasional. Kemudian Kepuasan Kerja tidak memiliki keterhubungan yang tidak langsung dengan variabel lain kecuali dengan Kinerja berhubungan positif sebesar 0.184. dan untuk komitmen organisasi tidak memiliki keterhubungan tidak langsung dengan variabel manapun.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan :

1. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Karakteristik Perkerjaan dengan Kepuasan kerja
2. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi
3. Tidak menemukan pengaruh dari Gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen Organisasi, namun Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan tidak langsung negative dengan Komitmen organisasi dan Kinerja
4. Hasil Analisa menemukan pengaruh positif yang signifikan dari Kepuasan terhadap Kinerja, namun memiliki hubungan langsung yang negatif dan tidak langsung yang positif terhadap
5. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Juga tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung dan memiliki pengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja.

Daftar Pustaka

- Asbari, M., Purwanto, A., & Budi, P. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas*, 7(1), 62–69.
- Eko Santoso. (2006). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Gaya, P., Dan, K., & X, O. P. P. T. (2014). KARYAWAN PADA DIREKTORAT, 4(1).
- Gunawan, I., Administrasi, J., Fakultas, P., Pendidikan, I., & Malang, U. N. (n.d.). ORGANISASI GURU SEKOLAH DASAR NEGERI A .
- Iswara Putra, B., & Kartika Dewi, A. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(8), 255043.
- Maharani, I., & Efendi, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi, Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. *Ilmu Manajemen*, 13(1), 49–61.
- Putri, G. R., & Martono, S. (2015). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional. *Management Analysis Journal*, 4(4), 301–309.
- Rahmi, F., & Riyono, B. (2016). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Dengan Mediator Nilai-Nilai Kualitas Kehidupan Kerja. *Jurnal Psikologi Undip*, 15(1), 64.
- Santoni, A., Susiady, H., & Sudirman. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya kepada turnover intentions karyawan perusahaan migas di sektor hulu. *Jurnal Benefita* 5, 5(2), 324–340.
- Sarwoko, E. (2005). Analisis jalur pengaruh karakteristik pekerjaan, motivasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang). *Modernisasi* 2, 1(1), 11–26.
- Sukrajap, M. A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pemberdayaan Psikologis, Fakultas Ekonomi Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, 12(September), 22–45.
- Susiawan, S., & Muhid, A. (2015). Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 4(03), 304–313.
- Mangkunegara, A. P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Sosik John, John Juzbasich and Jae Uk Chun, 2011, Effects of Moral Reasoning and Management Level On Ratings Of Charismatic Leadership, In-role And Extra-role Performance of Managers: A Multi-source Examination, *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 434–450.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Bearson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.