

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Perusahaan PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK.

##### 4.1.1. Sejarah Ringkas PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. yang selanjutnya disebut Bank Mandiri didirikan di Negara Republik Indonesia pada tanggal 2 Oktober 1998 berdasarkan Peraturan Pemerintah No.75 tahun 1998 tanggal 1 Oktober 1998. Akta pendirian telah disahkan oleh menteri kehakiman berdasarkan Surat Keputusan No. C2-16561HT.01.Th98 tanggal 2 Oktober 1998, serta diumumkan pada tambahan No. 6859 dalam berita Negara Republik Indonesia No.97 tanggal 4 Desember 1998. Pada bulan Juli 1999 Bank Mandiri didirikan melalui pengalihan hampir seluruh Saham Pemerintah Republik Indonesia yaitu PT. Bank Bumi Daya (Persero), PT. Bank Dagang Negara (Persero), PT. Bank Expor Impor Indonesia (Persero), dan PT. Bank Pembangunan Indonesia dan Setoran Tunai Pemerintah.

Pada saat ini, Bank Mandiri menjadi penerus suatu tradisi layanan jasa perbankan dan keuangan yang telah berpengalaman selama lebih dari 14 tahun, masing-masing dari empat bank bergabung memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi. PT. Bank Mandiri (Persero) TBK. Statusnya adalah perseroan yang masuk golongan Bank Umum. PT. Bank Mandiri mempunyai misi mengutamakan kepentingan pasar, mengembangkan sumber daya manusia profesional, memberikan keuntungan yang maksimal bagi nasabah,

melaksanakan manajemen terbuka dan peduli terhadap masyarakat dan lingkungan.

#### 4.1.2. Visi dan Misi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

##### a. Visi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

- 1) Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif.
- 2) Menjadi Bank terpercaya dan terpilih serta menguasai pangsa pasar semua segmen bisnis yang menguntungkan di Indonesia
- 3) Menjadi Bank yang dikenal secara luas sebagai perusahaan publik terkemuka (*Blue Chip Company*) di Asia tenggara (*Regional Champion bank*).

##### b. Misi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

- 1) Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
- 2) Mengembangkan sumber daya manusia profesional
- 3) Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder
- 4) Melaksanakan manajemen terbuka
- 5) Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

## 4.2. Hasil Uji Instrumen Penelitian

### 4.2.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS 15.00 *for window*. Hasil uji validitas disajikan dalam tabel 4.1

**Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas**

Pernyataan	Koefisien Korelasi <i>Product Moment</i>	r tabel	Keterangan
<b>Gaya Kepemimpinan Kharismatik</b>			
X1.1	0,770	0,361	Valid
X1.2	0,835	0,361	Valid
X1.3	0,577	0,361	Valid
X1.4	0,438	0,361	Valid
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>			
X2.1	0,678	0,361	Valid
X2.2	0,769	0,361	Valid
X2.3	0,620	0,361	Valid
X2.4	0,764	0,361	Valid
X2.5	0,765	0,361	Valid
<b>Gaya Kepemimpinan Transaksional</b>			
X3.1	0,707	0,361	Valid
X3.2	0,503	0,361	Valid
X3.3	0,480	0,361	Valid
X3.4	0,722	0,361	Valid
X3.5	0,746	0,361	Valid
<b>Kinerja</b>			
Y1	0,848	0,361	Valid
Y2	0,896	0,361	Valid
Y3	0,574	0,361	Valid
Y2	0,399	0,361	Valid
Y2	0,831	0,361	Valid
<b>Kepuasan</b>			
Z1	0,849	0,361	Valid
Z2	0,895	0,361	Valid
Z3	0,574	0,361	Valid
Z4	0,457	0,361	Valid
Z5	0,853	0,361	Valid

Sumber : Data Primer Yang Diolah Tahun 2019

Besarnya koefisien korelasi dari seluruh pernyataan pada pada seluruh butir pernyataan variabel gaya kepemimpinan kharismatik, transformasional,

transaksional, kinerja dan kepuasan menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari nilai  $r$  tabel 0,361 (dengan sampel 30 responden). Sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh butir pernyataan yang terdapat pada variabel kinerja adalah valid. Hasil yang diperoleh setelah dilakukan koreksi terhadap *product moment*.

#### 4.2.2. Uji Reliabilitas

Analisis kesahihan dilakukan dengan bantuan komputer dengan program 15.0 *for window* yang bertujuan untuk mengetahui apakah setiap butir item pertanyaan yang dinilai atau dievaluasi oleh konsumen dapat dinyatakan valid atau tidak. Pengujian hasilnya dengan cara membandingkan koefisien  $\alpha$  ( $r$  hitung) dengan nilai kritis ( $r$  tabel) yang hasilnya dapat dilaporkan.

**Tabel 4.2. Reliabilitas**

Variabel	Nilai Alpha	Ketentuan nilai Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Kharismatik	0,882	0,7	Reliabel
Gaya Kepemimpinan transformasional	0,883	0,7	Reliabel
Gaya Kepemimpinan transaksional	0,832	0,7	Reliabel
Kepuasan	0,872	0,7	Reliabel
Kinerja	0,882	0,7	Reliabel

Sumber : Data Primer Yang Diolah Tahun 2019

Seluruh butir pernyataan untuk tiap variabel dinyatakan reliabel yang artinya jika *instrument* tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama pula.

### 4.3. Demografi Kuesioner

Jumlah kuesioner yang disebarkan adalah sebanyak 90 lembar kuesioner. Rincian jumlah kuesioner yang dibagikan kepada para karyawan PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Diponegoro Yogyakarta tersaji pada tabel 4.3. Dari 90 buah kuesioner yang disebarkan, total pengembalian kuesioner sebanyak 90 buah. Dari 90 buah kuesioner tersebut, seluruhnya digunakan untuk diolah datanya. Pada tabel 4.3 berikut ini disajikan mengenai rincian penyebaran kuesioner.

**Tabel 4.3**  
**Rincian Penyebaran Kuesioner**

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang disebarkan	90
2	Kuesioner yang tidak dikembalikan	0
3	Kuesioner yang tidak lengkap	0
4	Kuesioner yang bisa diolah	90

Sumber: Data Primer Yang Diolah Tahun 2019

### 4.4. Deskriptif Responden

#### 4.4.1 Deskriptif Karakteristik Responden

##### a. Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil penelitian terhadap dua kelompok responden, yaitu responden laki-laki dan responden perempuan yang seluruhnya berjumlah 90 responden disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frequency	%
1. Laki-laki	51	56,7
2. Perempuan	39	43,3
Total	90	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah Tahun 2019

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa dari 90 responden yang diteliti didominasi oleh laki-laki yaitu sebanyak 51 (56,7%), dan 39 (43,3%) sisanya adalah perempuan. Dari data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden laki-laki, karena dalam rumah tangga untuk memenuhi kebutuhan keluarga pada laki-laki, sehingga kebanyakan laki-laki yang bekerja di Perusahaan Bank Mandiri.

#### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Hasil penelitian terhadap tiga kelompok responden, yang seluruhnya berjumlah 90 responden disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Umur**

Jenis Kelamin	Frequency	%
26 tahun-30 tahun	10	11,2
31 tahun – 35 tahun	49	54,4
> 35 tahun	31	34,4
Total	90	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah Tahun 2019

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari 90 responden yang diteliti didominasi oleh umur 31 tahun sampai 35 tahun sebanyak 49 (54,4%), umur 26 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 10 (11,2%), umur diatas 35 tahun sebanyak 31 (34,4%). Dari data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia 31 tahun sampai 35 tahun yang masuk dalam usia produktif, karyawan yang usianya dewasa cenderung dianggap lebih luwes, mudah menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan karena sudah mempunyai pengalaman bekerja. Penduduk usia produktif adalah usia yang menghasilkan barang dan jasa. BPS mengambil umur 10 tahun ke atas sebagai usia kerja.

Adapun transisi demografis yang ditandai dengan kenaikan dua kali lipat jumlah usia produktif bekerja (15-64 tahun), diiringi dengan penundaan pertumbuhan usia penduduk muda (di bawah 15 tahun), dan semakin sedikitnya jumlah penduduk manula (di atas 64 tahun) (Subri, 2003).

#### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Hasil penelitian terhadap dua kelompok responden, yaitu responden pendidikan D3, S1, S2 yang seluruhnya berjumlah 90 responden disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Frequency	%
SMA	0	0
Diploma	15	16,7
S1	54	60
S2	21	23,3
Total	90	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah Tahun 2019

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 90 responden yang diteliti didominasi oleh pendidikan S1 sebanyak 54 (60, %), pendidikan Diploma sebanyak 15 (16,7%), dan pendidikan S2 sebanyak 21 (23,3%). Dari data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan S1, karena perkembangan pendidikan yang pesat maka perusahaan telah memberikan batasan pendidikan agar tercipta profesional kerja di Bank Mandiri.

#### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama anda bekerja

Hasil penelitian berdasarkan lama bekerja yang seluruhnya berjumlah 90 responden disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.7**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Lama bekerja**

Pendidikan	Frequency	%
< 1 -2 tahun	10	11,2
3 – 4 tahun	31	34,4
> 4 tahun	49	54,4
Total	90	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah Tahun 2019

Dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 90 responden yang diteliti didominasi oleh lama bekerja lebih dari 4 tahun sebanyak 49 (54,4%), 1 sampai 2 tahun sebanyak 10 (11,2%), 3 sampai 4 tahun sebanyak 31 (34,4%).

**e. Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji**

Hasil penelitian berdasarkan lama bekerja yang seluruhnya berjumlah 90 responden disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Lama bekerja**

Pendidikan	Frequency	%
Rp.2.000.000,00 – Rp. 3.000.000,00	25	27,8
Rp.3.000.100,00 – Rp. 4.000.000,00	35	39
> Rp. 4.000.100,00	20	22,2
Total	90	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah Tahun 2019

Dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 90 responden yang diteliti didominasi oleh gaji Rp.3.000.100,00 – Rp. 4.000.000,00 sebanyak 35 (39%), Rp.2.000.000,00 – Rp. 3.000.000,00 sebanyak 25 (27,8%), > Rp. 4.000.100,00 sebanyak 20 (22,2%).



#### 4.4.2 Deskriptif Variabel

**Tabel 4.9.**  
**Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Kharismatik**

Keterangan	Interval	Frekuensi	Persen
Sangat Tidak Setuju	3-3,4	17	18.89
Tidak Setuju	3,41-3,8	3	3.33
Netral	3,81-4,2	4	4.44
Setuju	4,21-4,6	45	50.00
Sangat Setuju	4,61-5	21	23.33
Jumlah		90	100.00

Dari tabel di atas didominasi oleh yang menjawab setuju sebanyak 45 (50%), netral sebanyak 4 (4,4%), sangat tidak setuju sebanyak 17 (18,89%), tidak setuju sebanyak 3 (3,33%), sangat setuju sebanyak 21 (23,3%). Artinya pegawai PT Bank Mandiri setuju dengan pernyataan pada variabel Gaya Kepemimpinan Kharismatik.

**Tabel 4.10.**  
**Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Keterangan	Interval	Frekuensi	Persen
Sangat Tidak Setuju	3-3,4	5	5.56
Tidak Setuju	3,41-3,8	6	6.67
Netral	3,81-4,2	25	27.78
Setuju	4,21-4,6	40	44.44
Sangat Setuju	4,61-5	14	15.56
Jumlah		90	100.00

Dari tabel di atas didominasi oleh yang menjawab setuju sebanyak 40 (44,4%), netral sebanyak 25 (27,78%), sangat tidak setuju sebanyak 5 (5,56%), tidak setuju sebanyak 6 (6,67%), sangat setuju sebanyak 14 (15,56%). Artinya pegawai PT Bank Mandiri setuju dengan pernyataan pada variabel Gaya Kepemimpinan transaksional.

**Tabel 4.11**  
**Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif**

Keterangan	Interval	Frekuensi	Persen
Sangat Tidak Setuju	3-3,4	12	13.33
Tidak Setuju	3,41-3,8	6	6.67
Netral	3,81-4,2	31	34.44
Setuju	4,21-4,6	27	30.00
Sangat Setuju	4,61-5	14	15.56
Jumlah		90	100.00

Dari tabel di atas didominasi oleh yang menjawab netral sebanyak 31 (34,4%), setuju sebanyak 27 (30%), sangat tidak setuju sebanyak 12 (13,33%), tidak setuju sebanyak 6 (6,67%), sangat setuju sebanyak 14 (15,56%). Artinya pegawai PT Bank Mandiri netral dengan pernyataan pada variabel Gaya Kepemimpinan transformasional.

**Tabel 4.12**  
**Deskriptif Variabel Gaya Kinerja**

Keterangan	Interval	Frekuensi	Persen
Sangat Tidak Setuju	3-3,4	8	8.89
Tidak Setuju	3,41-3,8	2	2.22
Netral	3,81-4,2	17	18.89
Setuju	4,21-4,6	37	41.11
Sangat Setuju	4,61-5	26	28.89
Jumlah		90	100.00

Dari tabel di atas didominasi oleh yang menjawab setuju sebanyak 37 (41,1%), netral sebanyak 17 (18,89%), sangat tidak setuju sebanyak 8 (8,89%), tidak setuju sebanyak 2 (2,22%), sangat setuju sebanyak 26 (28,89%). Artinya pegawai PT Bank Mandiri setuju dengan pernyataan pada variabel kinerja.

**Tabel 4.13**  
**Deskriptif Variabel Kepuasan**

Keterangan	Interval	Frekuensi	Persen
Sangat Tidak Setuju	3-3,4	7	7.78
Tidak Setuju	3,41-3,8	0	0.00
Netral	3,81-4,2	11	12.22
Setuju	4,21-4,6	27	30.00
Sangat Setuju	4,61-5	45	50.00
Jumlah		90	100.00

Dari tabel di atas didominasi oleh yang menjawab sangat setuju sebanyak 45 (50%), netral sebanyak 11 (12,22%), sangat tidak setuju sebanyak 7 (7,78%), tidak setuju sebanyak 0, setuju sebanyak 27 (30%). Artinya pegawai PT Bank Mandiri setuju dengan pernyataan pada variabel kepuasan.

#### 4.5. Pengujian Asumsi Klasik

Asumsi-asumsi klasik ini harus dilakukan pengujiannya untuk memenuhi penggunaan regresi linier. Sebelum diadakan perhitungan regresi linier melalui alat bantu SPSS, diadakan pengujian uji asumsi klasik regresi. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

##### a. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan sebagai berikut :

Hipotesis yang digunakan :

$H_0$  : residual tersebar normal

$H_1$  : residual tidak tersebar normal

Jika nilai **sig.** (*p-value*) > maka  $H_0$  diterima yang artinya normalitas terpenuhi.

Hasil uji normalitas persamaan 1 (pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan karyawan) dapat dilihat pada Tabel 4.14

**Tabel 4.14. Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,11913907
Most Extreme Differences	Absolute	,087
	Positive	,056
	Negative	-,087
Kolmogorov-Smirnov Z		,827
Asymp. Sig. (2-tailed)		,501

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer, diolah, 2019

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0,501 dapat dilihat pada Tabel 4.14) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan  $H_0$  diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Hasil uji normalitas persamaan 2 (pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan) dapat dilihat pada Tabel 4.15

**Tabel 4.15. Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,89545320
Most Extreme Differences	Absolute	,097
	Positive	,046
	Negative	-,097
Kolmogorov-Smirnov Z		,919
Asymp. Sig. (2-tailed)		,367

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer, diolah, 2019

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0,367 dapat dilihat pada Tabel 4.15) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan  $H_0$  diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Hasil uji normalitas persamaan 3 (pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan) dapat dilihat pada Tabel 4.16

**Tabel 4.16. Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,55016731
Most Extreme Differences	Absolute	,188
	Positive	,188
	Negative	-,092
Kolmogorov-Smirnov Z		1,786
Asymp. Sig. (2-tailed)		,084

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer, diolah, 2019

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0,084 dapat dilihat pada Tabel 4.16) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan  $H_0$  diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

## b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi, apabila nilai tolerance  $< 0,1$  maka terjadi multikolinieritas.

Hasil uji multikolinieritas persamaan 1 pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.17.

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan 1**

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan Kharismatik	0,855	1,170
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,845	1,183
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,824	1,214

Sumber: Data primer, diolah, 2019

Hasil uji multikolinieritas persamaan 2 pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.18.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan 2**

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan Kharismatik	0,855	1,170
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,845	1,183
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,824	1,214

Sumber: Data primer, diolah, 2019

Hasil uji multikolinieritas persamaan 3 pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.19.

**Tabel 4.19**  
**Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan 3**

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepuasan	1.000	1.000

Sumber: Data primer, diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai *tolerance* di atas 10% (0,10), sedangkan bila dilihat berdasarkan nilai VIF (*Variance Inflation Faktor*) juga di bawah nilai ketetapan yaitu kurang dari 10, artinya tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi. Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinieritas dapat terpenuhi.

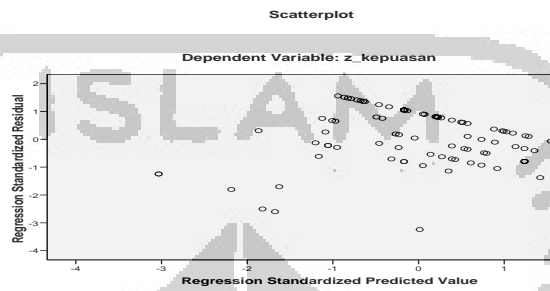
#### c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan Uji scatter plot. Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis:

$H_0$  : ragam sisaan homogen

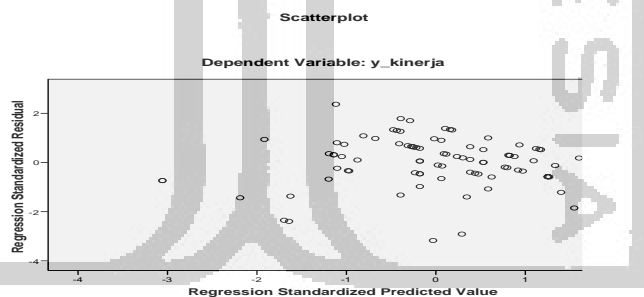
$H_1$  : ragam sisaan tidak homogen

Hasil uji heterokedastisitas persamaan 1 pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan karyawan dapat dilihat pada Gambar 4.1



**Gambar 4.1. Uji Heteroskedastisitas**

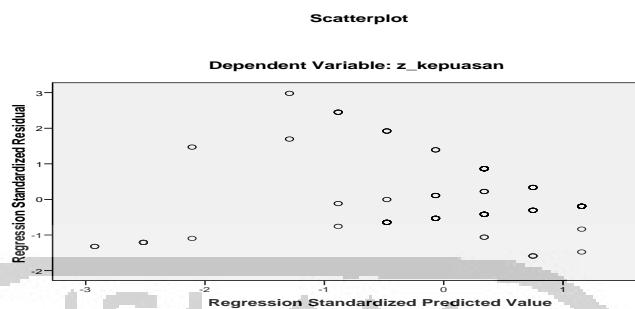
Hasil uji heterokedastisitas persamaan 2 pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Gambar 4.2



**Gambar 4.2. Uji Heteroskedastisitas**

Hasil uji heterokedastisitas persamaan 3 pengaruh kepuasan terhadap kinerja dapat dilihat pada Gambar 4.3





**Gambar 4.3. Uji Heteroskedastisitas**

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas. Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Sehingga dapat diambil interpretasi dari hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan.

#### **4.6. Analisis Statistik Inferensial**

##### **4.6.1. Model Persamaan 1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Karyawan**

Berdasarkan analisis regresi linier sederhana dengan program SPSS for Windows 15.00 diperoleh nilai koefisien parameter (beta), t-value dan sig sebagai berikut :

**Tabel 4.20. Hasil Uji Regresi Linier****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,025	2,631		2,670	0,009
	x1_kepKharismatik	0,217	0,098	0,215	2,214	0,029
	x2_kep tranformasional	0,312	0,113	0,270	2,768	0,007
	x3_Kep Transaksional	0,259	0,098	0,261	2,642	0,010

a. Dependent Variable: z\_kepuasan

Sumber: data sekunder diolah, 2019

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 7,025 + 0,217X_1 + 0,312X_2 + 0,259X_3$$

Persamaan regresi berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

a. Nilai konstanta sebesar 7,025 dapat diartikan apabila variabel gaya kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dianggap nol, maka kepuasan sebesar 7,025.

b. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan kharismatik diperoleh sebesar 0,217 dengan arah koefisien positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan kharismatik meningkat, maka akan meningkatkan kepuasan karyawan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan kharismatik menurun, maka akan menurunkan kepuasan karyawan.

- c. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh sebesar 0,312 dengan arah koefisien positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan transformasional meningkat, maka akan meningkatkan kepuasan karyawan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional menurun, maka akan menurunkan kepuasan karyawan.
- d. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transaksional diperoleh sebesar 0,259 dengan arah koefisien positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan transaksional meningkat, maka akan meningkatkan kepuasan karyawan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan transaksional menurun, maka akan menurunkan kepuasan karyawan.

### Uji Hipotesis

Dari hasil output Tabel 4.20 dapat dilakukan uji hipotesis (t) yaitu sebagai berikut:

#### a. Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara individual (parsial) terhadap kepuasan kerja. Berikut adalah langkah uji (t):

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik (X1) terhadap kepuasan

Hipotesis

H0 : tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan.

H1 : ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan.

Kriteria keputusan uji (t):

H0 ditolak apabila nilai signifikansi  $< 0,05$

H0 diterima apabila nilai signifikansi  $> 0,05$

Berdasarkan Tabel 4.20, diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,029. Jadi pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  ( $\alpha = 0,05$ ) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi =  $0,029 < 0,05$  sehingga H0 ditolak. **Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan karyawan.**

2) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kepuasan

Hipotesis

H0 : tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan.

H1 : ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan.

Kriteria keputusan uji (t):

H0 ditolak apabila nilai signifikansi  $< 0,05$

H0 diterima apabila nilai signifikansi  $> 0,05$

Berdasarkan Tabel 4.15, diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,007. Jadi pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  ( $\alpha = 0,05$ ) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,007 < 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak. **Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan.**

3) Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional ( $X_3$ ) terhadap kepuasan

Hipotesis

$H_0$  : tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan.

$H_1$  : ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan.

Kriteria keputusan uji (t):

$H_0$  ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

$H_0$  diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan Tabel 4.20, diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,010. Jadi pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  ( $\alpha = 0,05$ ) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,010 < 0,05 sehingga  $H_0$  diterima. **Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan karyawan.**

b. Uji Signifikansi Simultan (uji statistik F)

Uji hipotesis F bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 4.21. Uji f Persamaan 1**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	177,223	3	59,074	12,711	,000 <sup>a</sup>
	Residual	399,677	86	4,647		
	Total	576,900	89			

a. Predictors: (Constant), x3\_kepTransaksional, x1\_kepKharismatik, x2\_kepTransformasional

b. Dependent Variable: z\_kepuasan

Berikut adalah langkah uji statistik F:

Hipotesis :

H<sub>0</sub> :tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja.

H<sub>1</sub> :ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama atau minimal satu variabel independen terhadap kepuasan kerja.

Kriteria keputusan uji (t):

H<sub>0</sub> ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H<sub>0</sub> diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan Tabel 4.21, diperoleh hasil uji F dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Jadi pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  ( $\alpha = 0,05$ ) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi =  $0,000 < 0,05$  sehingga H<sub>0</sub> ditolak. **Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan**

**transformatif dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan karyawan secara bersama-sama (simultan).**

c. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.22. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R square
1	0,554 <sup>a</sup>	0,307	0,283

Sumber: data sekunder diolah, 2019

Hasil pengujian menunjukkan besarnya koefisien korelasi ( $R$ ), koefisien determinasi ( $R$  Square), dan koefisien determinasi yang disesuaikan ( $Adjusted R$  Square). Berdasarkan tabel *model summary*<sup>b</sup> diatas diperoleh bahwa nilai koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,554. Ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformatif dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan karyawan mempunyai hubungan sedang. Hasil pada tabel di atas juga menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R$  Square) sebesar 0,307 dan nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan ( $Adjusted R$  Square) adalah 0,283. Hal ini berarti 30,7% variasi dari kepuasan bisa dijelaskan oleh variasi variabel gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformatif dan

gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan sisanya (100% - 30,7% = 69,3%) dijelaskan oleh faktor-faktor yang lain di luar model regresi.

#### 4.6.2. Model Persamaan 2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis regresi linier sederhana dengan program SPSS for Windows 15.00 diperoleh nilai koefisien parameter (beta), t-value dan sig sebagai berikut :

**Tabel 4.23. Hasil Uji Regresi Linier**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,628	2,353		1,1967	0,052
	x1_kepKharismatik	0,271	0,088	0,278	3,082	0,003
	x2_kep tranformasional	0,373	0,101	0,335	3,698	0,000
	x3_Kep Transaksional	0,229	0,088	0,240	2,614	0,011

a. Dependent Variable: y\_kinerja

Sumber: data sekunder diolah, 2019

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 4,628 + 0,271X_1 + 0,373X_2 + 0,229X_3$$

Persamaan regresi berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta sebesar 4,628 dapat diartikan apabila variabel gaya kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dianggap nol, maka kinerja sebesar 4,628.



- b. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan kharismatik diperoleh sebesar 0,271 dengan arah koefisien positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan kharismatik meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan kharismatik menurun, maka akan menurunkan kinerja karyawan.
- c. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh sebesar 0,373 dengan arah koefisien positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan transformasional meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional menurun, maka akan menurunkan kinerja karyawan.
- d. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transaksional diperoleh sebesar 0,229 dengan arah koefisien positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan transaksional meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan transaksional menurun, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

### **Uji Hipotesis**

Dari hasil output Tabel 4.23 dapat dilakukan uji hipotesis (t) yaitu sebagai berikut:

- a. Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan

gaya kepemimpinan transaksional secara individual (parsial) terhadap kinerja. Berikut adalah langkah uji (t):

1) Pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik (X1) terhadap kinerja

Hipotesis

H0 : tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja.

H1 : ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja.

Kriteria keputusan uji (t):

H0 ditolak apabila nilai signifikansi  $< 0,05$

H0 diterima apabila nilai signifikansi  $> 0,05$

Berdasarkan Tabel 4.23, diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,003. Jadi pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  ( $\alpha = 0,05$ ) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,003  $< 0,05$  sehingga H0 ditolak. **Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan.**

2) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kinerja

Hipotesis

H0 : tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

H1 : ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Kriteria keputusan uji (t):

H0 ditolak apabila nilai signifikansi  $< 0,05$

H0 diterima apabila nilai signifikansi  $> 0,05$

Berdasarkan Tabel 4.23, diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,000. Jadi pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  ( $\alpha = 0,05$ ) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,000  $< 0,05$  sehingga H0 ditolak. **Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.**

3) Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional (X3) terhadap kinerja

Hipotesis

H0 : tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja.

H1 : ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja.

Kriteria keputusan uji (t):

H0 ditolak apabila nilai signifikansi  $< 0,05$

H0 diterima apabila nilai signifikansi  $> 0,05$

Berdasarkan Tabel 4.23, diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,011. Jadi pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  ( $\alpha = 0,05$ ) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,011  $< 0,05$  sehingga H0 diterima. **Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.**

b. Uji Signifikansi Simultan (uji statistik F)

Uji hipotesis F bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 4.24. Uji f Persamaan 2**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	214,746	3	71,582	19,252	,000 <sup>a</sup>
	Residual	319,754	86	3,718		
	Total	534,500	89			

a. Predictors: (Constant), x3\_kepTransaksional, x1\_kepKharismatik, x2\_kepTransformasional

b. Dependent Variable: y\_kinerja

Berikut adalah langkah uji statistik F:

Hipotesis :

H<sub>0</sub> :tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap kinerja kerja.

H<sub>1</sub> :ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama atau minimal satu variabel independen terhadap kinerja kerja.

Kriteria keputusan uji (t):

H<sub>0</sub> ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H<sub>0</sub> diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan Tabel 4.24, diperoleh hasil uji F dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Jadi pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  ( $\alpha = 0,05$ ) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi =  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak. **Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama (simultan).**

c. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.25. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R square
1	0,634 <sup>a</sup>	0,402	0,381

Sumber: data sekunder diolah, 2019

Hasil pengujian menunjukkan besarnya koefisien korelasi ( $R$ ), koefisien determinasi ( $R$  Square), dan koefisien determinasi yang disesuaikan ( $Adjusted R$  Square). Berdasarkan tabel *model summary*<sup>b</sup> diatas diperoleh bahwa nilai koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,634. Ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan mempunyai hubungan kuat. Hasil pada tabel di atas juga menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R$

*Square*) sebesar 0,402 dan nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (*Adjusted R Square*) adalah 0,381. Hal ini berarti 42% variasi dari kinerja bisa dijelaskan oleh variasi variabel gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan sisanya (100% - 40,2% = 59,8%) dijelaskan oleh faktor-faktor yang lain di luar model regresi.

#### 4.6.3. Model Persamaan 3 Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis regresi linier sederhana dengan program SPSS for Windows 15.00 diperoleh nilai koefisien parameter (beta), t-value dan sig sebagai berikut :

**Tabel 4.26. Hasil Uji Regresi Linier**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,698	1,504		3,142	0,002
	z_kepuasan	0,824	0,067	0,793	12,222	0,000

a. Dependent Variable: y\_kinerja

Sumber: data sekunder diolah, 2019

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 4,698 + 0,824Z$$

Persamaan regresi berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta sebesar 4,698 dapat diartikan apabila variabel kepuasan dianggap nol, maka kinerja sebesar 4,698.

- b. Koefisien regresi variabel kepuasan (Z) diperoleh sebesar 0,824 dengan arah koefisien positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika kepuasan meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya jika kepuasan menurun, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

### Uji Hipotesis

Dari hasil output Tabel 4.26 dapat dilakukan uji hipotesis (t) yaitu sebagai berikut:

#### a. Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepuasan secara individual (parsial) terhadap kinerja kerja. Berikut adalah langkah uji (t):

#### 4) Pengaruh kepuasan (Z) terhadap kinerja

Hipotesis

H<sub>0</sub> : tidak ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan terhadap kinerja.

H<sub>1</sub> : ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan terhadap kinerja.

Kriteria keputusan uji (t):

H<sub>0</sub> ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H<sub>0</sub> diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan Tabel 4.26, diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,000. Jadi pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  ( $\alpha = 0,05$ ) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi = 0,000 < 0,05 sehingga H<sub>0</sub>

ditolak. **Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan terhadap kinerja karyawan.**

b. Uji Signifikansi Simultan (uji statistik F)

Uji hipotesis F bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 4.27. Uji f Persamaan 3**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	363,031	1	363,031	149,376	,000 <sup>a</sup>
	Residual	213,869	88	2,430		
	Total	576,900	89			

a. Predictors: (Constant), y\_kinerja

b. Dependent Variable: z\_kepuasan

Berikut adalah langkah uji statistik F:

Hipotesis :

H<sub>0</sub> :tidak ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan secara bersama-sama terhadap kinerja kerja.

H<sub>1</sub> :ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan secara bersama-sama atau minimal satu variabel independen terhadap kinerja kerja.

Kriteria keputusan uji (t):

H<sub>0</sub> ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H<sub>0</sub> diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan Tabel 4.27, diperoleh hasil uji F dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Jadi pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  ( $\alpha = 0,05$ ) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi =  $0,000 < 0,05$  sehingga H<sub>0</sub> ditolak. **Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan**



**dari kepuasan terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama (simultan).**

c. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

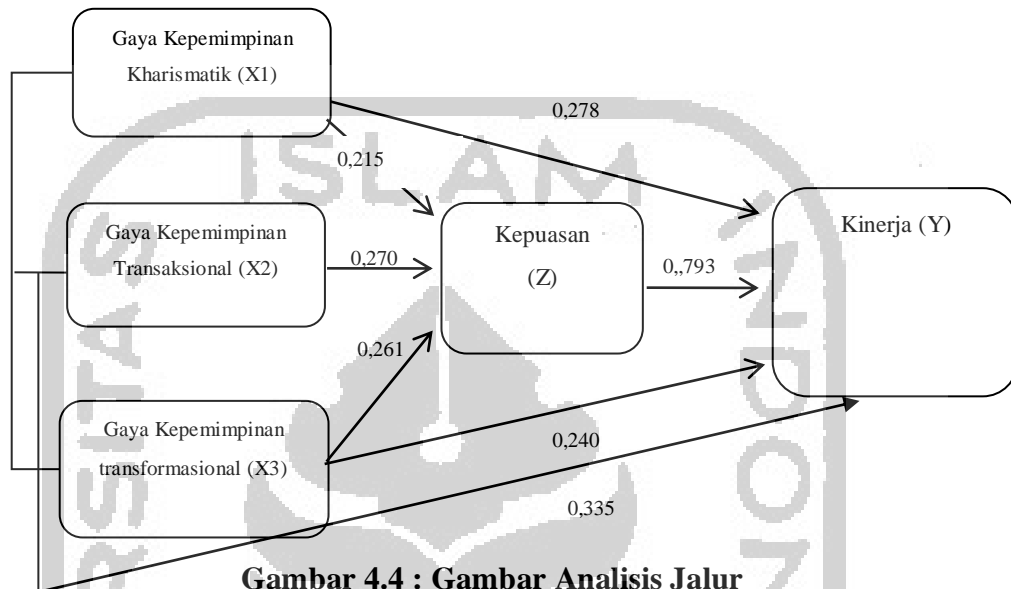
**Tabel 4.28. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R square
1	0,793 <sup>a</sup>	0,629	0,625

Sumber: data sekunder diolah, 2019

Hasil pengujian menunjukkan besarnya koefisien korelasi ( $R$ ), koefisien determinasi ( $R$  Square), dan koefisien determinasi yang disesuaikan ( $Adjusted R$  Square). Berdasarkan tabel *model summary*<sup>b</sup> diatas diperoleh bahwa nilai koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,793. Ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan terhadap kinerja karyawan mempunyai hubungan kuat. Hasil pada tabel di atas juga menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R$  Square) sebesar 0,629 dan nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan ( $Adjusted R$  Square) adalah 0,625. Hal ini berarti 62,9% variasi dari kinerja bisa dijelaskan oleh variasi variabel kepuasan. Sedangkan sisanya ( $100\% - 62,9\% = 37,1\%$ ) dijelaskan oleh faktor-faktor yang lain di luar model regresi.

#### 4.6.4. Analisis Jalur (Analisis Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak langsung)



**Gambar 4.4 : Gambar Analisis Jalur**

##### 1) Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)

a) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan kerja

$$X1 \rightarrow Z = 0,215$$

b) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

$$X2 \rightarrow Z = 0,270$$

c) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja

$$X3 \rightarrow Z = 0,261$$

d) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan

$$X1 \rightarrow Y = 0,278$$

- e) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

$$X2 \rightarrow Y = 0,335$$

- f) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan

$$X3 \rightarrow Y = 0,240$$

- g) Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$Z \rightarrow Y = 0,793$$

- 2) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- a) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,215 \times 0,793) = 0,17$$

- b) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,270 \times 0,793) = 0,214$$

- c) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,261 \times 0,793) = 0,207$$

Rangkuman perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z), sebagai berikut:

**Tabel 4.29 Koefisien Jalur**

Pengaruh Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total
Gaya kepemimpinan kharismatik (X1) →Kepuasan kerja (Z)	0,215	0	0,215
Gaya kepemimpinan transformasional (X2) →Kepuasan kerja (Z)	0,270	0	0,270
Gaya kepemimpinan transaksional (X3) →Kepuasan kerja (Z)	0,261	0	0,261
Gaya kepemimpinan Kharismatik (X1) →Kinerja karyawan(Y)	0,278	0,17	0,448
Gaya kepemimpinan transformasional(X2) →Kinerja karyawan(Y)	0,335	0,214	0,549
Gaya kepemimpinan transaksional (X3) →Kinerja karyawan(Y)	0,240	0,207	0,447
Kepuasan kerja (Z) →Kinerja karyawan(Y)	0,793	0	0,793

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.29 diperoleh pengaruh langsung gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan sebesar 0,278 sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,17. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan.

Hasil perhitungan dengan uji Sobel untuk membuktikan pengaruh langsung gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai berikut.

jalur  $X \rightarrow Z$  ( $a$ ) = 0,215;  $a^2$  = 0,046

jalur  $Z \rightarrow Y$  ( $b$ ) = 0,793;  $b^2$  = 0,629

Standar eror koefisien a ditulis dengan  $S_a$  = 0,098;  $S_a^2$  = 0,01

Standar eror koefisien b ditulis dengan  $S_b$  = 0,062;  $S_b^2$  = 0,004

Rumus Sobel pengaruh langsung :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2)}} \quad (\text{Sumber: Ghozali, 2016 : 243}).$$

$$Z = \frac{0,215 \times 0,793}{\sqrt{(0,629)^2 (0,01)^2 + (0,046)^2 (0,004)^2 + (0,01)^2 (0,004)^2}}$$

$$Z = \frac{0,170492}{0,0783}$$

$$Z = 2,176$$

Nilai t tabel (0,05 ; 87) = 1,66, karena  $z = 2,176 > t \text{ tabel} = 1,66$ . Hasil perhitungan dengan uji Sobel untuk membuktikan pengaruh langsung gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan diperoleh nilai z hitung sebesar 2,176 lebih besar dari t tabel sebesar 1,66, sehingga terbukti ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.29 diperoleh pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,335 sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional

terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,214. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil perhitungan dengan uji Sobel untuk membuktikan pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai berikut.

$$\text{jalur } X \rightarrow Z (a) = 0,270; a^2 = 0,073$$

$$\text{jalur } Z \rightarrow Y (b) = 0,793; b^2 = 0,629$$

$$\text{Standar eror koefisien a ditulis dengan } S_a = 0,113; S_a^2 = 0,013$$

$$\text{Standar eror koefisien b ditulis dengan } S_b = 0,062; S_b^2 = 0,002$$

Rumus Sobel pengaruh langsung :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2)}} \quad (\text{Sumber: Ghazali, 2016 : 243}).$$

$$Z = \frac{0,27 \times 0,793}{\sqrt{(0,629^3) (0,013)^2 + (0,073)^2 (0,002)^2 + (0,013)^2 (0,002)}}$$

$$Z = \frac{0,21411}{0,09044}$$

$$Z = 2,367$$

Nilai t tabel (0,05 ; 87) = 1,66, karena  $z = 2,367 > t \text{ tabel} = 1,66$ . Hasil perhitungan dengan uji Sobel untuk membuktikan pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan diperoleh nilai z hitung sebesar 2,367 lebih besar

dari t tabel sebesar 1,66, sehingga terbukti ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.29 diperoleh pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,240 sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,207. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Hasil perhitungan dengan uji Sobel untuk membuktikan pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai berikut.

$$\text{jalur } X \rightarrow Z \text{ (a) } = 0,261; a^2 = 0,068$$

$$\text{jalur } Z \rightarrow Y \text{ (b) } = 0,793; b^2 = 0,629$$

Standar eror koefisien a ditulis dengan  $S_a = 0,098$ ;  $S_{a^2} = 0,010$

Standar eror koefisien b ditulis dengan  $S_b = 0,062$ ;  $S_{b^2} = 0,002$

Rumus Sobel pengaruh langsung :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2)}} \text{ (Sumber: Ghozali, 2016 : 243).}$$

$$Z = \frac{0,261 \times 0,793}{\sqrt{(0,629)^2 (0,010)^2 + (0,068)^2 (0,002)^2 + (0,010)^2 (0,002)}}$$

$$Z = \frac{0,20697}{0,07859}$$

$$Z = 2,6335$$

Nilai t tabel (0,05 ; 87) = 1,66, karena  $z = 2,6335 > t \text{ tabel} = 1,66$ . Hasil perhitungan dengan uji Sobel untuk membuktikan pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan diperoleh nilai z hitung sebesar 2,6335 lebih besar dari t tabel sebesar 1,66, sehingga terbukti ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

#### 4.7. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan delapan hipotesis dari penelitian ini, maka dapat diperoleh rekapitulasi hasil uji hipotesis sebagai berikut:

**Tabel 4.30 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial	Diterima
H2	Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial	Diterima
H3	Ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial	Diterima
H4	Ada pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan	Diterima
H5	Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan secara parsial	Diterima
H6	Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial	Diterima



H7	Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara parsial	Diterima
H8	Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara simultan	Diterima
H9	Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Diterima
H10	Ada pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan	Diterima

#### **4.8. Pembahasan**

##### **4.8.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,029 lebih besar dari 0,05. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,217 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari gaya kepemimpinan kharismatik. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan kharismatik dalam hal ini pemimpin PT Bank Mandiri, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,217 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan kharismatik.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Watkaat (2012), Nursyifa (2015) yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

##### **4.8.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,007. Nilai

koefisien hasil regresi yaitu 0,312 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan transformasional dalam hal ini pemimpin PT Bank Mandiri, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,312 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan karena berkaitan dengan upaya-upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu membangkitkan dan memberi motivasi kepada karyawan. Sehingga gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang dan ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi (Maltis dan Jackson, 2006). Misalnya, karyawan yang mendapat motivasi dan semangat yang membangun dari pimpinan akan merasa senang dan lebih semangat dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan salah satu penelitian yang dilakukan oleh Belias (2014) bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti cukup tepat dan efektif dan memiliki pengaruh positif terhadap beberapa aspek, salah satunya aspek kepuasan kerja. Pada penelitian Belias (2014) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dilihat pada sektor perbankan dan bukan hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja namun kinerja karyawan dan komitmen.

Kepemimpinan transformasional dianggap mampu memberikan visi dan misi meraih respek, memberikan motivasi yang membangun, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, dan memberikan saran sehingga mampu meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

#### **4.8.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,010. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,259 yang dapat artinya ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini berarti semakin maksimal gaya kepemimpinan transaksional maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi juga. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,259 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transaksional.

Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan (Bass, 1990). Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional digambarkan dengan pimpinan yang memberikan arahan tentang apa yang menjadi tanggung jawab serta imbalan atau penghargaan kepada karyawan atas pekerjaan yang dapat memenuhi target yang telah ditetapkan dapat tercapai. Apabila karyawan mampu melaksanakan

pekerjaan dengan maksimal maka akan mendapatkan imbalan yang sesuai, hal ini jelas akan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mamesah (2012) bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transaksional dianggap mampu mengarahkan karyawan dan memotivasi karyawan menuju tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas karena pemimpin menggunakan penghargaan untuk memberikan dorongan untuk karyawan dan pemimpin melaksanakan tindakan korektif ketika para karyawan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan kinerja. Hal ini menjadi salah satu aspek yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

#### **4.8.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan kharismatik, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai  $F$  signifikansi 0,000. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,307 yang artinya gaya kepemimpinan kharismatik, transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 30,7 % dan sebesar 69,3% kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Gaya kepemimpinan kharismatik, transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh pada kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional mengembangkan

komitmen karyawan dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan karyawan terhadap target yang telah ditetapkan oleh pemimpin. Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dengan baik maka akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga akan tercapai rasa kepuasan karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad (2016) bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja, namun tidak menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil berbeda diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosnani (2012) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.8.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja (terbukti). diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,003. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,003. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,271 yang artinya ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan kharismatik. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan kharismatik pada PT Bank Mandiri, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga

dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,271 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan kharismatik.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Budiadi (2016), Basir (2013) yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Michaelis, Stegmaier dan Sonntag (2009). Bahwa dapat disimpulkan hasil temuan peneliti ini tentang kepemimpinan kharismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan konsisten dengan temuan terdahulu.

#### **4.8.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,00. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,373 yang artinya ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional pada PT Bank Mandiri, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,373 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui motivasi dan arahan yang jelas dari pemimpin. Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik maka akan memberikan motivasi bagi karyawan dan memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan. Apabila karyawan mendapatkan

arahan dan motivasi yang baik dari pimpinan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2016), Putra (2015), dan Shahhoseini, Silong, & Ismail (2013) bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Munawaroh (2011) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru dari pada gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional diduga mampu menciptakan hubungan yang memberikan motivasi dan moralitas sehingga meningkatkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam kinerja karyawan.

#### **4.8.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,011. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,229 yang artinya ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan transaksional maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,229 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan transaksional.

Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatian kepada transaksi *interpersonal* antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Selain itu, pemimpin dengan gaya transaksional mengidentifikasi keinginan atau pilihan

karyawan dan membantu karyawan mencapai target dalam kinerja yang menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2019) bahwa gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan, namun pada penelitian ini terdapat variabel keterlibatan kerja dan motivasi kerja. Dan ditambah dengan hasil penelitian Paracha dkk (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan meskipun demikian kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan dengan lebih signifikan dibanding transformasional (Paracha, 2012). Hal ini diduga karena sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan dan apresiasi terhadap prestasi yang dicapai oleh karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan transaksional mampu mempengaruhi

#### **4.8.8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan kharismatik, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja**

Gaya kepemimpinan kharismatik, transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai  $F$  signifikansi 0,000. Hasil pada  $r$  square menunjukkan nilai 0,402 yang artinya gaya kepemimpinan kharismatik, transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 40,2 % dan sebesar 59,8% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.



Hasil penelitian ini sejalan dengan salah satu penelitian yang dilakukan oleh Mahdinezhad (2013), Prajogo (2013), dan Mukhlis Susanto (2012), bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Prajogo (2013) menggunakan pengaruh langsung dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja karyawan, tanpa variabel interveing. Hasil ini didukung oleh penelitian Paracha, dkk (2012) bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional keduanya secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan tetapi gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan dengan lebih signifikan dibanding gaya kepemimpinan transformasional dan hal ini sejalan dengan penelitian.

#### **4.8.9. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,824 yang artinya ada pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,824 dari kinerja karyawan setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepuasan kerja. Hasil pada *r square* menunjukkan nilai 0,629 yang dapat diartikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 62,9 % dan sebesar 27,1% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Saputra (2016) dan Febriyana (2015) bahwa kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini diduga karena kepuasan kerja karyawan yang meningkat maka akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, karena karyawan akan cenderung semakin produktif dalam menjalankan tugas kerja sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpin.

