

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA
(Study Kasus Pada Karyawan Angkasa Pura Supports Di Yogyakarta)**



SKRIPSI

OLEH :

Nama : Dimas Adji Wasono

Nomor Mahasiswa : 15311263

Program Studi : Manajemen


Acc siap uji
19 Mei 2022

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2021

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA
(Study Kasus Pada Karyawan Angkasa Pura Supports Di Yogyakarta)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat
Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Dimas Adji Wasono

Nomor Mahasiswa : 15311263

Program Studi : Manajemen

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, Oktober 2021

Penulis


(Dimas Adji Wasono)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA
(Study Kasus Pada Karyawan Angkasa Pura Supports Di Yogyakarta)**

SKRIPSI

LEMBAR PENGESAHAN

Diajukan Oleh:

Nama : Dimas Adji Wasono

Nomor Mahasiswa : 15311263

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 27 November 2021

Dosen Pembimbing


(Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA**

Disusun Oleh : **DIMAS ADJI WASONO**

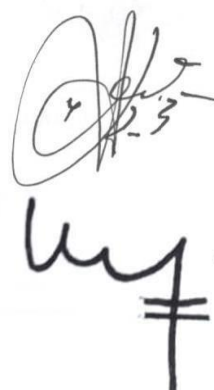
Nomor Mahasiswa : **15311263**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 06 Juni 2022


Penguji/ Pembimbing TA : Andriyastuti Suratman,,S.E., M.M.

Penguji : Muafi,Prof. Dr.,S.E., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

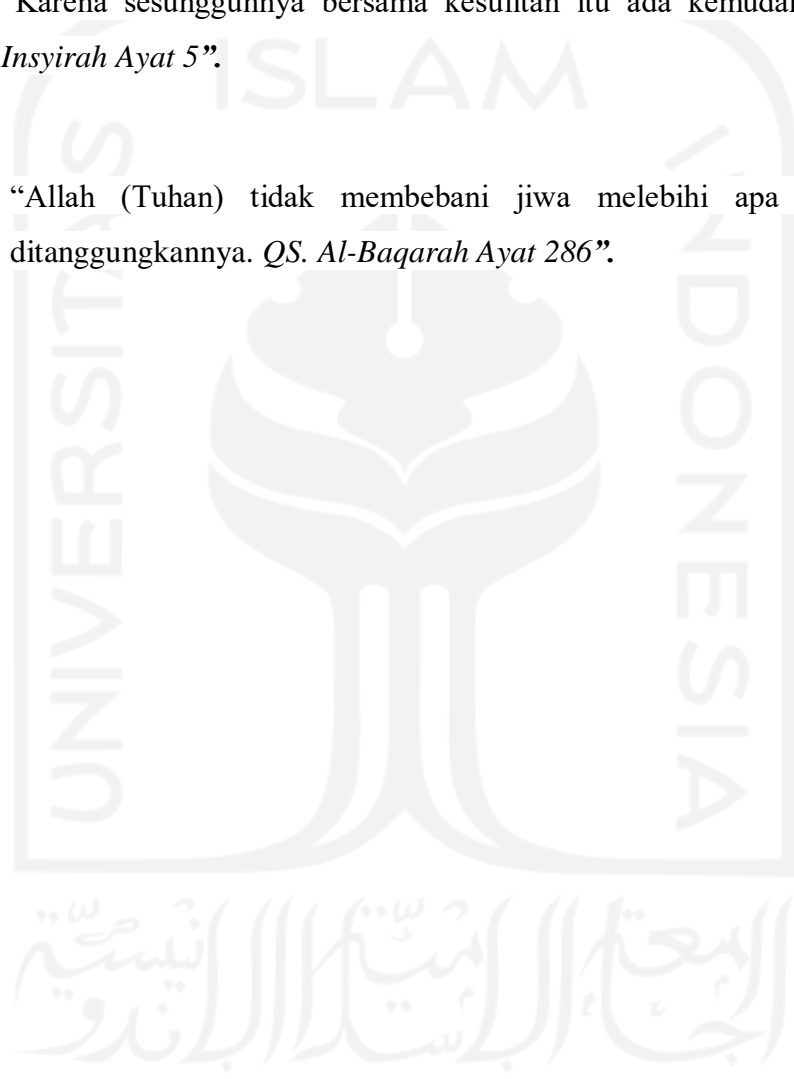



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

“Karena sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. *QS. Al-Insyirah Ayat 5*”.

“Allah (Tuhan) tidak membebani jiwa melebihi apa yang dapat ditanggungkannya. *QS. Al-Baqarah Ayat 286*”.



HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

Papah dan Mamah, dan seluruh keluarga yang selalu mendoakan dan mendukung,
dan membantu saya selama ini.



KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT bahwa penulis telah dapat menyelesaikan tugas akhir penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja”**. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk melengkapi persyaratan yang diperlukan dalam memperoleh gelar strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Tentunya penulisan skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik tanpa dukungan penuh dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. **Allah SWT** yang selalu memberikan kemudahan, kelancaram, kekuatan, kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
2. **Bapak Prof. Dr. Jaka, S.E., M.Si.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. **Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D** selaku Ketua jurusan manajemen Universitas Islam Indonesia.
4. **Ibu Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.** selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu setia membimbing saya dari awal penulisan hingga selesai serta selalu sabar dan memberikan solusi yang bermanfaat hingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.

5. **Orang tua penulis**, yang selalu mendoakan, memotivasi, memfasilitasi dan memberi nasihat kepada penulis hingga penulis bisa sampai di titik ini. Semoga Papah dan Mama selalu sehat dan penulis bisa membuat bangga Papah dan Mama.
6. **Fenabela Nasyila Agni**, yang selalu membantu memberikan dukungan seperti memotivasi, mendoakan, memberikan semangat kepada saya, sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
7. **LGDR**, para sahabat saya Yogi, Wowo, Farhan, Ridho, Gilang, Apit, Nugi, Novta, Okto. Terimakasih atas dukungan kalian sangat berarti.

Namun seberapa baiknya hasil penelitian ini, penulis menyadari masih banyak kekurangannya, dan sepenuhnya merupakan tanggung jawab penulis. Akhir kata penulis pasrahkan Kehadirat Allah SWT, semoga segala bantuan dan pengorbanan yang telah Bapak, Ibu, serta Saudara-saudara sekalian berikan kepada penulis kiranya akan mendapat balasan dari Allah SWT. Dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi perusahaan, almamater serta yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Penulis,

Dimas Adji Wasono

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Gaya Kepemimpinan	10
2.1.2 Lingkungan Kerja	15

2.1.3 Kinerja	18
2.1.4 Kepuasan	
Kerja.....	21
2.2 Penelitian Terdahulu	27
2.3 Kerangka Pemikiran.....	53
2.4 Hipotesis Penelitian.....	53
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1 Pendekatan Penelitian	55
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	55
3.3 Populasi dan Sampel	56
3.4 Teknik Penarikan Sampel.....	58
3.5 Jenis Data Penelitian	59
3.6 Prosedur Pengambilan Data	59
3.7 Klasifikasi Variabel Penelitian	60
3.8 Definisi Operasionalisasi Variabel	61
3.9 Pengukuran Variabel.....	66
3.10 Metode Analisis Data.....	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	72
4.1 Gambaran Umum Angkasa Pura Supports (APS)	72
4.2 Deskriptif Data	81
4.3 Analisis Kuantitatif	92
4.4 Pembahasan	111

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	116
5.1 Kesimpulan	116
5.4	
Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN	126



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Populasi Karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta	56
Tabel 3.2	Sampel Karyawan	59
Tabel 3.3	Item Pengukuran Variabel Kepemimpinan Transformasional .	62
Tabel 3.4	Item Pengukuran Variabel Lingkungan Kerja.....	63
Tabel 3.5	Item Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja	64
Tabel 3.6	Item Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan.....	65
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	78
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	79
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	79
Tabel 4.5	Interval Penilaian.....	81
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	81
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja.....	83
Tabel 4.8	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	85
Tabel 4.9	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	86
Tabel 4.10	Outer Loadings Tahap 1	91
Tabel 4.11	Outer Loadings Tahap 2	94
Tabel 4.12	Outer Loadings Tahap 3	97
Tabel 4.13	<i>Composite Reliability</i>	99
Tabel 4.14	Koefisien Determinasi <i>R-Square</i>	100

Tabel 4.15 Hasil Analisis Jalur dengan Teknik Analisis PLS.....	102
Tabel 4.16 Rangkuman Pengujian Hipotesis	107



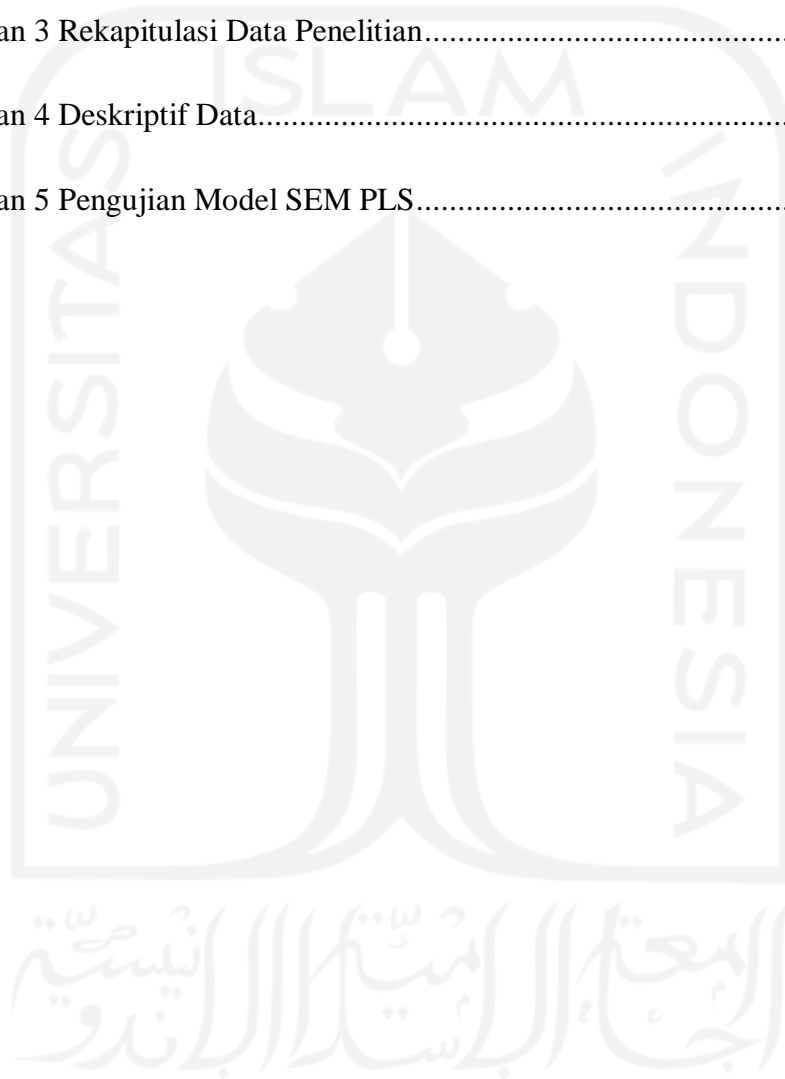
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	53
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Angkasa Pura Suport	76
Gambar 4.2 <i>Path Diagram</i>	89
Gambar 4.3 <i>Output Outer Model</i> Tahap 1	90
Gambar 4.4 <i>Output Outer Model</i> Tahap 2	93
Gambar 4.5 <i>Output Outer Model</i> Tahap 3	96
Gambar 4.6 <i>Output Bootstrapping</i>	101



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	122
Lampiran 2 Karakteristik Responden	129
Lampiran 3 Rekapitulasi Data Penelitian.....	133
Lampiran 4 Deskriptif Data.....	151
Lampiran 5 Pengujian Model SEM PLS.....	155



ABSTRACT

The main purpose of this study was to examine the effect of transformational leadership and work environment on performance through job satisfaction for employees of Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta. This study uses a quantitative approach and the instrument of this research is a questionnaire. The number of samples used is 100 respondents who are employees of Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta. The analytical test tool used is SEM (Structural Equation Model).

The results of this study found that (1) There is a positive and significant influence of transformational leadership on job satisfaction, (2) There is a positive and significant influence of the work environment on job satisfaction, (3) There is no influence of transformational leadership on employee performance, (4) There is positive and significant influence of the work environment on employee performance, (5) There is a positive and significant effect of job satisfaction on employee performance, (6) There is a positive and significant influence of transformational leadership on employee performance mediated by job satisfaction, and (7) There is a significant influence work environment on employee performance mediated by job satisfaction.

Keywords: Job Satisfaction, Performance, Transformational Leadership, Work Environment

ABSTRAK

Tujuan utama penelitian ini untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner. Jumlah sampel yang digunakan adalah 100 responden yang merupakan karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta. Alat uji analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*).

Hasil penelitian ini ditemukan bahwa terdapat (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, (3) Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dan (7) Terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Kinerja, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi persaingan di era global perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang lebih ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang - orang yang biasa disebut dengan karyawan atau pegawai untuk menjalankan kegiatan produksi perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawan.

Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan dan juga mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan produktifitas karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Bila suatu perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawannya, maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan. Kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Setiyawan dan Waridin (2006) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar

kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan terkait sumber daya manusianya adalah masalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sasaran penting yang perlu dicapai karena akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja seseorang dalam suatu perusahaan. Handoko (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan tercipta dari persepsi karyawan dalam merasakan puas atau tidak puas atas hasil yang diterima dari apa yang telah mereka kerjakan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang penting dalam suatu perusahaan karena dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti rajin, produktif, patuh, dan bahkan malas. Oleh karena itu pihak perusahaan harus terus mengevaluasi kepuasan kerja setiap karyawannya agar tetap produktif dan mampu bersaing dengan perusahaan lain (Pragiwani *et al*, 2020).

Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kinerja karyawan menjadi penentu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jika kinerja karyawan baik maka perusahaan akan mencapai hasil yang terbaik.

Hal ini diperkuat dengan penelitian Ali dan Farooqui (2014) yang mengungkapkan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Studi ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Hasil penelitian Mihalcea (2014) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dan Berliana *et al* (2018) yang membuktikan ada pengaruh nyata antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian dari Angelina (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Aulia *et al* (2015) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Banyak faktor dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya, sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, meningkatnya kinerja karyawan dan berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan (Djonata & Wijaya, 2019). Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian dari Angelina (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Aulia *et al* (2015) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dapat menempuh beberapa cara, misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Selain faktor-faktor tersebut, menurut Bass *et al* (2003) faktor penting lain yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan (*leadership*).

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan karena memberikan motivasi, saran-saran, dan kepercayaan terhadap para karyawannya. Ada beberapa hal yang berhubungan dengan karyawan yang seharusnya menjadi perhatian dari pimpinan Angkasa Pura Supports (APS) yaitu masih ditemukannya penempatan orang yang tidak pada tempatnya yakni tidak sesuai dengan jabatan atau kemampuan kerjanya, kurangnya penghargaan terhadap karyawan yang berkinerja baik, sehingga beberapa

karyawan sering mengambil jam lembur untuk menambah penghasilan mereka. Kemudian berdasar hasil diskusi dan tanya jawab dengan beberapa karyawan, menunjukkan bahwa sebagian dari karyawan merasa kurang mendapatkan perhatian dari pimpinannya. Hampir di setiap divisi, penulis mendengar keluhan dari sebagian karyawan bahwa pemimpin mereka kurang peka dalam mengkoordinasi. Misalnya saja ketika terdapat karyawan baru yang mengalami kesulitan atau kebingungan dalam tugasnya, justru yang membantu dan mengarahkan karyawan baru tersebut adalah teman sejawatnya, bukan pemimpinnya. Lebih fatal lagi adalah ketika salah satu diantara karyawan kurang memahami *job description*-nya, karyawan tersebut menjadi enggan untuk menanyakan kembali pada *supervisor*, karena mereka merasa canggung untuk menanyakannya kembali. Hal ini mengakibatkan hubungan antara karyawan dan pemimpin terlihat kurang harmonis.

Keadaan yang demikian harus diantisipasi secepatnya karena jika seorang karyawan yang tidak puas biasanya mempunyai motivasi yang rendah. Akibatnya dalam bekerjapun mereka biasanya kurang bersemangat, malas, lambat bahkan bisa banyak melakukan kesalahan dan lain-lain hal yang bersifat negatif seperti kemangkiran, telat masuk kerja dan lain-lain. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian dari Dewi *et al* (2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Prahesti *et al* (2017), menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Podungge (2018), hasil penelitian

menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja juga berperan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan yang ada dalam perusahaan Angkasa Pura Supports (APS) menunjukkan belum optimal baik kenyamanan, keamanan dan fasilitas. Untuk mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif perlu melibatkan pemimpin, manajemen dan karyawan itu sendiri. Lingkungan kerja di Angkasa Pura Supports (APS) yang kurang kondusif dapat dilihat dari AC di beberapa ruangan ada yang mati sehingga suhu di dalam ruangan kurang nyaman, beberapa ruangan masih ada yang pengap sehingga menimbulkan bau, kurangnya udara yang masuk dari luar dikarenakan adanya beberapa jendela yang tidak dibuka dan sesama karyawan kurang memiliki hubungan baik ketika bekerja atau disaat berkomunikasi.

Kenyamanan karyawan dalam bekerja juga menjadi salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Kenyamanan tersebut dapat tercapai dari lingkungan kerja yang baik. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik diharapkan dapat memacu produktivitas kerja karyawan yang tinggi. Menurut Nitisemito (2012) lingkungan kerja segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja dibagi menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis. Menurut Sedarmayanti (2007) kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Dan ini juga sejalan dengan penelitian Riyanto *et al* (2017)

menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan signifikan dan erat terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian Nguyen *et al* (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta ?
2. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta ?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta ?
4. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta ?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta ?
6. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta ?
7. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta.
2. Untuk menguji dan menganalisis lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta.
3. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta.
4. Untuk menguji dan menganalisis lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta.
5. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta.
6. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta melalui kepuasan kerja.
7. Untuk menguji dan menganalisis lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta melalui kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Objek Penelitian

Penelitian yang dihasilkan dapat membantu objek penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan penelitian yang dilakukan, dapat dilihat bahwa terdapat faktor-faktor yang

dapat menjadi penghambat maupun pendorong kinerja karyawan terutama pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian yang dilakukan, dapat mendatangkan manfaat bagi peneliti, karena dapat dijadikan sebagai penerapan teori yang telah dipelajari kedalam kondisi sesungguhnya. Selain itu, manfaat lain yang didapatkan adalah peneliti dapat meningkatkan kemampuannya dalam melakukan penelitian dan mendapatkan ilmu baru selama proses penelitian.

4. Manfaat Bagi Pihak Lain.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi atau perusahaan yang menghadapi masalah serupa

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Definisi kepemimpinan menurut para ahli antara lain menurut Hasibuan (2008) menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Handoko (2011), kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan diantara pemimpin dan anggota kelompok. Selain definisi kepemimpinan dan beberapa pendapat dari sekelompok pakar tentang kepemimpinan, dalam kepemimpinan juga terdapat tiga implikasi penting (Handoko, 2011) yaitu :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain yaitu bawahan atau pengikut. Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.
3. Selain memberikan pengarahan kepada bawahan atau pengikut, para pemimpin tidak hanya dapat memerintahkan bawahan apa yang harus

dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Dari implikasi diatas dapat dijelaskan bahwa, kepemimpinan adalah bagian terpenting dalam manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang- orang lain untuk bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan manajemen tidak hanya mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi- fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan transformasional

Menurut Danim (2004), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Menurut O'Leary (Pradana *et al*, 2013), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Menurut Robbins and Coutler (2010:159) pemimpin transformasi yaitu pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini akan mampu memotivasi karyawan untuk selalu bekerja secara optimal. Seorang

pemimpin transformasional dapat membawa perubahan besar baik dalam diri seorang pengikut maupun organisasi. Tidak hanya kepemimpinan yang perlu diperhatikan, namun lingkungan kerja yang nyaman menjadi hal yang harus dipertimbangkan.

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran - sasaran tersebut. Kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai - nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasional merupakan antitesis dari model kepemimpinan yang ingin mempertahankan status quo, sehingga kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (Nugroho, 2011). Kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk menciptakan inovasi dalam setiap kesempatan yang ada, hal ini berimplikasi pada continuous improvement bagi perusahaan. Khan *et al* (2012) mengatakan bahwa : *“Transformational in which the follower is granted more liberty, sense of ownership and responsibility which enables the followers to develop the leadership skills and ultimately climb up the ladder”*. Transformasional dimana pengikut lebih diberikan kebebasan, rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang memungkinkan para pengikut untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan tujuan akhirnya meningkat.

Luthans (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil - hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal (Mondiani, 2012).

Bass dan Avolio (2011) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja. Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini (Bass dan Avolio, 2011).

1. *Idealized influence* (Pengaruh ideal)

Pemimpin dengan karakter ini adalah pemimpin yang memiliki karisma dengan menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekue etika dari keputusan, serta memiliki visi dan sence of mission. Pemimpin yang demikian harus menjadi teladan bagi para pengikutnya, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh para bawahannya.

2. *Inspirational motivation* (Motivasi inspirasi).

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan memiliki antusiasme, mmberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Pemimpin harus mampu bertindak sebagai pencipta semangat kelompok atau tim dalam organisasi, memperlihatkan komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi dan mampu mengartikulasikan pengharapan (*expectation*) yang jelas atas kinerja bawahan.

3. *Intellectual simulation* (Stimulasi intelektual).

Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dengan menggunakan intelegensi dan alasan-alasan rasional. Pemimpin harus mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi, maupun sebagai pemecah masalah (*problem solver*) yang kreatif sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi.

4. *Individualized consideration* (Konsiderasi individu)

Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin yang memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Pemimpin harus memiliki kemampuan berhubungan dengan bawahan, dan berupaya untuk pengembangan karier bawahan.

2.1.2 Lingkungan Kerja

1. Pengertian lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan bekerja pegawai. Jika dalam lingkungan sekitar tempat kerja memberikan kesan yang tidak nyaman, pegawai merasa malas untuk bekerja. Hal ini sama seperti apa yang dikatakan oleh Nitisemito (2012) yakni lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya. Menurut Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

2. Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut (Naibaho, 2010):

- a. Fasilitas kerja. Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk, seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang, serta prosedur yang tidak jelas
- b. Gaji dan tunjangan. Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.
- c. Hubungan kerja. Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja. karena antara satu pekerja

dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

3. Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Menurut Sedarmayanti (2007) secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yakni lingkungan kerja non fisik dan fisik.

a. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2007) lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan Sarwono (2005) berpendapat bahwa lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya. Setiap perusahaan atau organisasi wajib menyediakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan keinginan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Sukmawati, 2008). Lewa dan Subowo (2005) berpendapat bahwa saat ini lingkungan kerja didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dalam lingkungannya. Sehingga apapun yang ada dalam lingkungan kerja dapat disesuaikan dengan kondisi kerja yang ada.

Menurut Sedarmayanti (2009) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

- 1) Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja
- 2) Sirkulasi Udara Di Tempat Kerja
- 3) Tata Warna Di Tempat Kerja

- 4) Musik di Tempat Kerja
- 5) Kebersihan di Tempat Kerja
- 6) Keamanan di Tempat Kerja
- 7) Temperatur di Tempat Kerja
- 8) Kelembapan di Tempat Kerja
- 9) Kebisingan di Tempat Kerja
- 10) Getaran Mekanis di Tempat Kerja

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2009) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan (Dharmawan, 2011). Menurut Wursanto (2009) disebutkan ada beberapa macam lingkungan kerja yang bersifat non fisik yakni: 1) adanya perasaan aman dari para pegawai dalam menjalankan tugasnya, 2) adanya loyalitas, dan 3) adanya perasaan puas dari kalangan pegawai. Lingkungan kerja non fisik hanya dapat dirasakan oleh karyawan itu sendiri (Dharmawan, 2011).

2.1.3 Kinerja

Kinerja adalah perwujudan dari hasil kerja selesai. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian dapat menjadi kekuatan penting untuk memengaruhi perilaku karyawan. Robbins dan Judge (2007) mengemukakan bahwa kinerja

adalah hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya sesuai dengan yang pasti kriteria yang berlaku untuk pekerjaan yang diberikan.

Kinerja karyawan adalah catatan dari hasil diproduksi dalam fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu yang terkait dengan organisasi tujuan (Mkamburi dan Mary, 2017). Itu adalah hasil yang dihasilkan oleh unit fungsional tertentu atau aktivitas individu selama periode tertentu dan bukan pribadi karakteristik karyawan yang melakukan kerja.

Menurut Maharjan (2012), kinerja adalah hasil yang dicapai karena termotivasi oleh pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan. Setiap individu kemungkinan akan menghadapi situasi yang tidak terduga selama dalam proses mencapai kebutuhan yang dibutuhkan dengan bekerja dan menumbuhkan pengalaman di mana seseorang akan mengalami kemajuan dalam hidupnya.

Kinerja adalah catatan dari hasil *output* yang diperoleh dalam fungsi atau aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu yang terkait dengan tujuan organisasi (Mkamburi dan Mary, 2017). Hal ini merupakan hasil yang dihasilkan oleh unit fungsional tertentu atau aktivitas individu selama periode tertentu. Mengelola kinerja karyawan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam fungsi manajemen sumber daya manusia yang melibatkan manajer dan semua karyawannya.

Baker dan Murphy (1988) menyatakan bahwa kinerja adalah seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi di mana seseorang bekerja. Borman dan Motowidlo (1997) mengatakan bahwa kinerja

adalah perilaku dengan aspek evaluatif. Selanjutnya, karena pentingnya kinerja pekerjaan di berbagai bidang dan pekerjaan, di mana kualitas tinggi sangat penting, dilihat dalam berbagai penelitian yang berkaitan dengan kinerja pekerjaan. Kinerja diklasifikasikan sebagai tugas kinerja dan kinerja kontekstual seperti yang dikatakan oleh (Borman dan Motowidlo, 1997) bahwa kinerja dapat dibagi menjadi dua bagian, tugas dan kinerja kontekstual.

Kinerja individu sangat penting untuk organisasi dan individu. Menunjukkan kinerja tinggi saat menyelesaikan tugas menghasilkan kepuasan, perasaan efikasi diri dan penguasaan (Bandura, 1997). Mengingat sentralitas kinerja pekerjaan dalam organisasi, pengukuran kinerja individu harus menangkap dan mencerminkan kinerja pekerjaan dengan cara yang dapat diandalkan dan sah. Individu sangat berbeda dalam tingkat kinerja pekerjaan. Menurut Walker (1992), kinerja ditentukan oleh upaya dan kemampuan individu karyawan itu sendiri serta bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan secara obyektif.

Mengelola kinerja karyawan adalah bagian yang tidak terpisahkan fungsi manajemen Sumber Daya Manusia itu semua manajer terlibat melalui para karyawan kerja kehidupan. Performa sistem pengukuran digambarkan sebagai keseluruhan set metrik yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektifitas tindakan (Mkamburi dan Mary, 2017).

Kinerja individu sangat penting untuk organisasi dan individu. Menunjukkan tinggi kinerja saat menyelesaikan tugas menghasilkan kepuasan, perasaan self-efficacy dan penguasaan (Bandura, 1997). Mengingat sentralitas pekerjaan kinerja dalam organisasi, pengukuran kinerja individu harus

menangkap dan mencerminkan pekerjaan kinerja dengan cara yang dapat diandalkan dan sah. Individu sangat berbeda dalam tingkat pekerjaan kinerja. Dalam pekerjaan dengan kesulitan rendah, kinerja pemain tertinggi melebihi berkinerja terendah antara dua hingga empat kali, sedangkan dalam pekerjaan dengan kesulitan tinggi, tertinggi pemain dapat melebihi pemain dengan kinerja terendah bahkan rasio yang lebih besar, berdasarkan kemampuan, pengetahuan, pengalaman, dan tidak ada sifat kognitif.

Pada dasarnya penilaian kinerja adalah penilaian terhadap perilaku dalam melakukan peran dalam organisasi menggambarkan bahwa Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi Anda karyawan dalam mencapai tujuan dan standar dalam perilaku organisasi dan menghasilkan tindakan yang diinginkan organisasi. Kinerja karyawan akan tercapai jika didukung oleh atribut individu, pekerjaan dan dukungan upaya perusahaan.

Pada penelitian ini, untuk mengukur kinerja menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006) yaitu :

1. Kuantitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas kerja, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
3. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan .

4. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
5. Kemampuan bekerja sama, merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

2.1.4 Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan kerja

Menurut Kreitner & Kinicki (2005) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai -nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Mangkunegara (2017) kepuasan kerja adalah tingkat afeksi seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan yang berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Hasibuan (2008) mengatakan bahwa Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam

dan luar pekerjaan. Hal senada juga diungkapkan oleh Rivai dan Sagala (2009) yang mengatakan bahwa: Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Dari berbagai paparan pendapat tersebut dapat dilihat ada beberapa kesamaan yang mengacu pada menyenangkan atau tidaknya suatu pekerjaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan pandangan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut mencerminkan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan yang ditunjukkan dari berbagai tingkah seseorang. Penelitian ini menggunakan dimensi pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, teman kerja, promosi, dan gaji sebagai pengukurannya. Menurut Malthis dan Jackson (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan sikap pegawai terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya.

2. Teori-teori tentang kepuasan kerja

As'sad (2002) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya pegawai (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja pegawai tersebut muncul ke permukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2007), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, sebagai berikut.

a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

e. *Dispositional / genetic components* (komponen genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Menurut Rivai (2011) ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan seseorang dengan menghitung selisih antar sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang ada. Orang akan merasa puas bila tidak ada kesenjangan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada karena batas yang diinginkan maka kepuasan kerjanya akan semakin tinggi, dikatakan kesenjangan positif. Semakin jauh kenyataan yang dirasakan, maka semakin besar pula ketidakpuasan yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, kesenjangan negative.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi kerja. Menurut teori ini komponen utamanya adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Setiap karyawan akan membandingkan rasio masukan atau keluaran dirinya dengan rasio masukan atau keluaran oranglain. Apabila seseorang merasa perbandingan masukan atau keluaran cukup adil maka orang tersebut akan merasa terpuaskan. Apabila perbandingannya dirasakan tidak adil tapi menguntungkan (*cover compensation inequity*) maka dapat menimbulkan kepuasan dan bisa juga tidak. Sebaliknya apabila perbandingan tersebut tidak seimbang dan merugikan (*under compensation inequity*) maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

c. Teori Dua Factor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan ini

bukan suatu variabel yang kontinyu. Ciri teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok pekerjaan, yakni kelompok *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

Satisfies merupakan situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja (kesempatan untuk berprestasi, promosi), terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, jika tidak terpenuhi maka akan selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* merupakan faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan (gaji, hubungan antar pribadi, pengawasan, kondisi kerja dan status). Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika kebutuhan ini terpenuhi maka akan menimbulkan karyawan tidak puas, namun jika kebutuhan tersebut dipenuhi maka karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya. Faktor-faktor tersebut bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Menurut Rivai (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

- a. Isi pekerjaan
- b. Supervise
- c. Organisasi dan manajemen
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Rekan kerja

f. Kondisi pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2017), menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor pada diri karyawan dan faktor pada pekerjaannya.

a. Faktor Karyawan

Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

b. Faktor Pekerjaan

Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya. Makin positif sikap kerja seseorang maka makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Celluci *et al* (1978), indikator untuk mengukur kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Kepuasan dengan gaji
- b. Kepuasan dengan promosi
- c. Kepuasan dengan rekan sekerja

- d. Kepuasan dengan penyelia
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

2.2 Penelitian Terdahulu

Keberadaan penelitian terdahulu sangat penting sebagai bahan informasi dan perbandingan terhadap penelitian ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

2.2.1 Penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

1. Munasip (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan survei. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Pelindo I (Persero) Belawan yang berjumlah 120 orang. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 59 menggunakan rumus slovin. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi. Secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Saleem (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Saleem (2015) yang berjudul “*The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived*”

organizational politics”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja dan peran mediasi dari persepsi politik organisasi. Sampel penelitian terdiri dari 250 guru yang diambil dari universitas sector public di Lahore. Alat analisis yang digunakan adalah job satisfaction measuring scale (JSS) dan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Sedangkan independennya adalah kepemimpinan dan dependennya kepuasan kerja. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan kepemimpinan transaksional memiliki dampak negatif pada kepuasan kerja. Temuan juga menunjukkan bahwa, politik organisasi yang dirasakan sebagian memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

3. Sheila dan Boamah (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Sheila A. Boamah, PhD, RN, *et al* (2017) yang berjudul “*Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional manajer perawat terhadap kepuasan kerja dan pasien hasil keselamatan. Sampel acak dari perawat terdaftar (n ¼ 1.000) bekerja di pasien langsung perawatan di rumah sakit perawatan akut di seluruh Ontario dipilih dari database registrasi provinsi College of Nursing dan diundang untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Total dari 378 perawat menanggapi kuesioner untuk tingkat respons 38%. Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformatif sangat penting untuk meningkatkan keselamatan pasien dan meningkatkan kepuasan perawat di tempat kerja. Mengingat prevalensi efek samping di rumah sakit dan kekurangan perawat kritis, sangat penting bahwa manajer terlibat dalam perilaku kepemimpinan transformatif untuk memastikan bahwa lingkungan kerja memberdayakan mendukung perilaku praktik profesional perawat, yang pada gilirannya, memberikan hasil yang lebih baik bagi pasien dan selanjutnya, tingkatkan retensi perawat.

4. Akmal dan Gita (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Akmal dan Gita (2015) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformatif yang terdiri dari empat dimensi yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Madubaru PG.PS Madukismo Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel ditentukan dengan purposive sampling dengan membagikan kuisioner sebanyak 78 responden pada karyawan di PT. Madubaru PG.PS Madukismo Yogyakarta yang memiliki status karyawan tetap non managerial di bagian pelaksana. Metode analisis yang dipergunakan adalah metode analisis deskriptif, metode analisis statistik yang terdiri dari analisis regresi linier berganda, pengujian signifikan parsial (Uji-t), pengujian signifikan simultan (Uji-F) dan pengujian koefisien determinasi (R^2). Hasil dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara dimensi variabel kepemimpinan

transformatif, idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.

Madubaru PG.PS Madukismo Yogyakarta.

No	Nama Penulis	Variabel	Hasil
1	Munasip (2019) “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	- Kompensasi - Kepemimpinan - Lingkungan Kerja - Kepuasan Kerja	Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2	Saleem (2015) “ <i>The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics</i> ” Procedia - Social and Behavioral Sciences 172 (2015) 563 – 569. Sampel terdiri dari 250 guru di universitas sector public di Lahore.	- <i>Leadership</i> - <i>Job satisfaction</i>	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan transformatif memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan kepemimpinan transaksional memiliki dampak negatif pada kepuasan kerja.
4	Sheila dan Boamah (2017) “ <i>Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes</i> ”	- kepemimpinan transformatif - kepuasan kerja - kinerja keselamatan pasien	Kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja keselamatan pasien
5	Akmal dan Gita (2015) “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	- Kepemimpinan Transformatif - Kepuasan Kerja	Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara dimensi variabel kepemimpinan transformatif, idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi

			intelektual terhadap kepuasan kerja karyawan
--	--	--	---

2.2.2 Penelitian pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

1. Munasip (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan survei. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Pelindo I (Persero) Belawan yang berjumlah 120 orang. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 59 menggunakan rumus slovin. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi. Secara parsial variabel kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara parsial variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Muhammad *et al* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad *et al* (2015) yang berjudul “*Impact of Work Environment on Teachers’ Job Satisfaction A Case Study of Private Business Universities of Pakistan* ”. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memeriksa hubungan antara lingkungan kerja dan pekerjaan guru kepuasan di universitas bisnis swasta Karachi, Pakistan. Kuesioner skala likert 5 poin terstruktur digunakan untuk mengumpulkan data dari 105 bisnis swasta

guru universitas dari Pakistan. Data dianalisis melalui SPSS 17 dengan menggunakan alat statistik seperti statistik deskriptif, korelasi Pearson dan regresi linier sederhana. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara semua faktor lingkungan kerja dan kepuasan kerja pada guru.

3. Jain dan Surinder (2014)

Penelitian ini yang dilakukan oleh Jain dan Surinder (2014) yang berjudul “ *Impact Of Work Environment On Job Satisfaction*”. Tujuan utama dari penelitian ini adalah Lingkungan kerja dapat berimplikasi pada hubungan sosial di tempat kerja dan juga menjaga hubungan di antara keduanya kolega, penyelia, dan organisasi. Sampel penelitian ini terdiri dari 100 sampel di ambil dari wilayah studi kepada responden dari kota Jaipur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, stres, lembur, kelelahan, kebosanan adalah beberapa faktor untuk meningkatkan ketidakpuasan kerja.

4. Pawirosumarto et al (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al* (2017) dengan judul “*The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts*” Indonesia memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh 642 karyawan di Parador Hotels and Resorts, Indonesia, kemudian diambil 200 pekerja sebagai sampel, namun dari 200 sampel hanya 179 kuesioner yang kembali untuk dianalisis. Sampel stratified proporsional digunakan untuk teknik sampling, dan elemen sampel ditentukan

dengan metode sampling kebetulan. Variabel yang digunakan yaitu lingkungan kerja (X1), gaya kepemimpinan (X2), budaya organisasi (X3), kepuasan kerja (Y) dan kinerja karyawan sebagai Z. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM- Partial Least Square dengan Paket Statistik IBM untuk Ilmu Sosial (IBM SPSS) Statistik 22,0 perangkat lunak dan program WarpPLS 3.0. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan bukan merupakan variabel mediasi.

5. Raziq dan Raheela (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Raziq dan Raheela pada tahun 2015 dengan judul "*Impact of Working Environment on Job Satisfaction*" memiliki tujuan untuk menganalisis dampak lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Populasi atau target terdiri dari lembaga pendidikan, sektor perbankan dan industri telekomunikasi yang beroperasi di Kota Quetta, Pakistan. Sample random sampling digunakan untuk pengumpulan data dari 210 karyawan. Variabel yang digunakan yaitu lingkungan kerja (X1) dan kepuasan kerja sebagai Y. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Hasil dari penelitian ini adalah lingkungan kerja signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

No	Nama Penulis	Variabel	Hasil
1	Munasip (2019) “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	- Kompensasi - Kepemimpinan - Lingkungan Kerja - Kepuasan Kerja	Variabel lingkungan kerja positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2	Muhammad <i>et al</i> (2015) “ <i>Impact of Work Environment on Teachers’ Job Satisfaction A Case Study of Private Business Universities of Pakistan</i> ”	- Working environment - Job satisfaction	Ada hubungan positif antara semua faktor lingkungan kerja dan kepuasan kerja
3	Jain <i>et al</i> (2014) <i>Impact Of Work Environment On Job Satisfaction</i>	- Working environment - Job satisfaction	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
4	Pawirosumarto, Sarjana dan Gunawan (2016) <i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts</i>	- <i>work environment</i> - <i>leadership style</i> - <i>organizational culture</i> - <i>satisfaction</i> - <i>employee performance</i>	Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
5	Raziq dan Maulabakhsh (2015) “ <i>Impact of Working Environment on Job Satisfaction</i> ”	- Working environment - Job satisfaction	Lingkungan kerja signifikan mempengaruhi kepuasan kerja

2.2.3 Penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

1. Jufrizen dan Afni (2020)

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh Locus Of Control pada pegawai kantor wali kota Medan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kantor wali kota Medan sebanyak 89 orang sedangkan sampel dalam penelitian ini seluruh pegawai kantor wali kota Medan sebanyak 89 orang menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, studi dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan partial least square–structural equation model (PLSSEM), Uji Hipotesis (Uji t dan Uji F), dan Koefisien Determinasi. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan Locus Of Control berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Kelidbari *et al* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Kelidbari *et al* (2016) yang berjudul “*The Role Of Ethical Leadership On Employee Performance In Guilan University Of Medical Sciences*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan etis pada kinerja karyawan di universitas Guilan ilmu kedokteran. Sampel dari penelitian ini ditentukan dari 337 karyawan dengan

metode sampling non-probabilitas yang tersedia. Alat analisis yang digunakan yaitu perangkat lunak LISREL dan metodenya adalah kuantitatif. Independen dari penelitian ini adalah kepemimpinan dan dependennya adalah kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan etis dalam kinerja karyawan secara tidak langsung signifikan dan semua hipotesis dikonfirmasi.

3. Dewi *et al* (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi *et al* (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bumn Di Kota Bandung Dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Moderasi (Studi PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT. Bio Farma (Persero))”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan BUMN di Kota Bandung dengan Organizational Citizenship Behaviour sebagai Variabel Moderasi. Peneliti ingin menunjukkan kemampuan variabel moderasi (Organizational Citizenship Behaviour) yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan kausal variabel bebas (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan BUMN). Data diambil dari dua BUMN yang berada di Kota Bandung, yaitu PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT. Bio Farma (Persero) karena kedua BUMN ini mendapatkan penghargaan BPEA tahun 2017 dengan kategori Good Performance. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung sebesar 5,9%. Terdapat juga pengaruh kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behaviour terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung sebesar 37,7%. Selain itu terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung dengan Organizational Citizenship Behaviour sebagai variabel moderasi sebesar 37,8%, hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya Organizational Citizenship Behaviour sebagai variabel moderasi, maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMN di Kota Bandung menjadi meningkat dari 5,9% menjadi 37,8% meningkat sebesar 31,9%.

4. Prahesti *et al* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi *et al* (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan peran mediasi organizational citizenship behavior pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan koperasi di Tabanan. Populasi penelitian adalah karyawan koperasi di kecamatan Tabanan dengan jumlah sampel adalah 114 responden pada 25 koperasi. Teknik pengambilan sampel dilakukan adalah teknik sampling acak sederhana. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan metode analisis menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 2.0. Hasil penelitian menunjukkan (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan

signifikan terhadap OCB (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (3) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) OCB memediasi secara parsial dan positif serta signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

5. Podungge (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Podungge (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango (Dinas Pendidikan Kab. Bone Bolango). Metode yang digunakan adalah kuantitatif, diperkuat dengan data statistik yang diolah dengan penyebaran kuesioner. Data yang diperoleh berasal dari wawancara, observasi, studi pustaka, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango sebagai berikut: a) Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan secara simultan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango. b) Ada pengaruh langsung positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan ideal (pengaruh ideal) secara parsial terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango. c) Ada pengaruh positif dan signifikan langsung antara variabel kepemimpinan motivasi inspirasi secara parsial terhadap kinerja karyawan di

Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango. d) Ada pengaruh positif dan signifikan langsung antara variabel kepemimpinan rangsangan intelektual parsial terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango. e) Ada pengaruh langsung positif dan signifikan antara pertimbangan kepemimpinan individu secara parsial terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango.

No	Nama Penulis	Variabel	Hasil
1	Jufrizen dan Afni (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating	- Kepemimpinan Transformasional - Kepemimpinan Transaksional - Kinerja	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Hamid <i>et al</i> (2016) “ <i>The Role Of Ethical Leadership On Employee Performance In Guilan University Of Medical Sciences</i> ”. Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 (2016) 463-470 Sampel ini sebanyak 337 karyawan di universitas Guilan ilmu kedokteran	- Leadership - Job performance	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan etis dalam kinerja karyawan secara tidak langsung signifikan dan semua hipotesis dikonfirmasi.

3	Dewi <i>et al</i> (2018) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bumn Di Kota Bandung Dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Moderasi (Studi PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT. Bio Farma (Persero))”	- Kepemimpinan Transformasional - Kinerja -Organizational Citizenship Behaviour	Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behaviour sebagai variabel moderasi
4	Prahesti <i>et al</i> (2017) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi”	- Kepemimpinan Transformasional - Kinerja -Organizational Citizenship Behaviour	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan OCB memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan
5	Podungge (2018) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango”	- Kepemimpinan Transformasional - - Kinerja	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

2.2.4 Penelitian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

1. Fachrezi dan Hazmanan (2020)

Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif kuantitatif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui metode analisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan uji analysis path. Uji analysis path bertujuan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung diantara variabel eksogen dan variabel endogen. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh berjumlah 42 orang. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan di unit Safety, Risk, and Quality Control pada PT. Angkasa Pura II Kantor Cabang Kualanamu. Hasil penelitian ini dengan uji analysis path menunjukkan bahwa ada pengaruh dan signifikan antara variabel komunikasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja.

2. Riyanto *et al* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Setyo Riyanto, *et al* (2017) yang berjudul “*The Impact Of Working Motivation And Working Environment On Employees Performance In Indonesia Stock Exchange*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di bursa efek Indonesia. Sejumlah 150 karyawan perusahaan digunakan sebagai sampel penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Motivasi

memeiliki hubungan terkecil terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja memiliki hubungan paling baik dan erat terhadap kinerja karyawan.

3. Muhammad *et al* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad *et al* (2017) yang berjudul “*The Effect Of Workplace Climate On Employee Performance Of Selected Deposit Money Banks In Kano Metropolis*”. Penelitian ini bertujuan untuk pengaruh iklim tempat kerja terhadap kinerja karyawan bank uang setor terpilih di Indonesia Kano Metropolis. Sebanyak 155 karyawan perusahaan digunakan sebagai sampel penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Workplace climate benar mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini juga didukung oleh workplace yang aman baik dan sehat bagi pegawai bank di kano, nigeria yang menyebabkan kinerja karyawan secara signifikan meningkat.

4. Nguyen *et al* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Nguyen *et al* (2015) yang berjudul “*Would Better Earning, Work Environment, And Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation In State And Other Sectors In Vietnam*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pendapatan lebih baik, lingkungan kerja, dan peluang promosi meningkatkan kinerja karyawan? investigasi di negara dan sektor lainnya di Vietnam. Sebanyak 205 karyawan perusahaan ini di gunakan sebagai sampel penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketiga faktor, pendapatan, lingkungan kerja, dan peluang

promosi, memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan, namun masing-masing faktor mempengaruhi kinerja dengan tingkat yang berbeda.

5. Josephine dan Dhyah (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Josephine dan Dhyah (2017) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan populasi yang digunakan sebanyak 52 orang. Sampel yang digunakan menggunakan teknik sampel jenuh dan dianalisis dengan teknik analisis SEM (Structural Equation Modeling). Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja; Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan; Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan; dan Motivasi Kerja terbukti sebagai variabel mediasi antara pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

No	Nama Penulis	Variabel	Hasil
1	Fachrezi dan Hazmanan (2020) “Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu”	- Komunikasi - Motivasi - Lingkungan Kerja - Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja

2	<p>Setyo Riyanto, <i>et al</i> (2017) <i>“The Impact Of Working Motivation And Working Environment On Employees Performance In Indonesia Stock Exchange”</i>. International Review of Management and Marketing, 2017, 7(3), 342-348. Sampel ini sejumlah 150 karyawan perusahaan di bursa efek Indonesia.</p>	<p>- Working environment - performance</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan terkecil terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja memiliki hubungan paling baik dan erat terhadap kinerja karyawan</p>
3	<p>Hassan Lawal Muhammad, <i>et al</i> (2017) <i>“The Effect Of Workplace Climate On Employee Performance Of Selected Deposit Money Banks In Kano Metropolis”</i>. Journal of Marketing and Management, 8 (2), 1-22, Nov 2017 1 Sampel ini sebanyak 155 karyawan perusahaan, di bank uang setor terpilih di Indonesia Kano Metropolis</p>	<p>- working environment - performance</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>workplace climate</i> benar mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini juga didukung oleh <i>workplace</i> yang aman baik dan sehat bagi pegawai bank di kano, nigeria yang menyebabkan kinerja karyawan secara signifikan meningkat</p>
4	<p>Phong D. Nguyen, <i>et al</i> (2014) <i>“Would Better Earning, Work Environment, And Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation In State</i></p>	<p>- work environment - performance</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketiga faktor, pendapatan, lingkungan kerja, dan peluang promosi, memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan, namun masing-masing faktor</p>

	<p><i>And Other Sectors In Vietnam</i>” Public Organiz Rev (2015) 15:565–579 Sampel ini sebanyak 205 karyawan perusahaan di Vietnam</p>		mempengaruhi kinerja dengan tingkat yang berbeda
5	<p>Song & Han (2013) “<i>High-Performance Work Systems And Influence Processes On Employees' Attitudes: Perspectives From China</i>”. International Journal of Manpower Vol. 34 No. 7, 2013 pp. 736-752 Sampel ini sebanyak 370 karyawan perusahaan di China</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Working environment - performance 	Hasil dari penelitian tersebut adalah system kerja yang berkinerja tinggi akan berpengaruh negative kepada sikap karyawan.
6	<p>Josephine dan Dhyah (2017) “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla)”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan Kerja - Kinerja - Motivasi Kerja 	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.2.5 Penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

1. Sembiring *et al* (2021)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan kemampuan, menganalisis pengaruh motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan untuk menganalisis apakah kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pada Badan

Pengelola Keuangan dan Asset Kabupaten Deli Serdang. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Asset Kabupaten Deli Serdang yang berjumlah 60 orang. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah menggunakan angket. Teknik analisis data menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Al dan Ibrahim (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Al dan Ibrahim (2016) yang berjudul *“The Comparison Of The Individual Performance Levels Between Full-Time And Part-Time Employees: The Role Of Job Satisfaction”*. Dalam penelitian ini, kinerja parttimers, yang jumlahnya signifikan dan yang dianggap berkontribusi lebih dari memenuhi mata, dan perbedaan perasaan mereka terhadap pekerjaan, ditampilkan secara komparatif dengan timer penuh. Dalam konteks ini, kuesioner yang mencakup pertanyaan kependudukan, kepuasan kerja dan kinerja, diterapkan pada 130 tenaga penjualan yang bekerja di sebuah toko merek pakaian olahraga internasional di Istanbul.

3. Saner dan Serife (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Sanera dan Serife (2015) yang berjudul *“The Job Satisfaction of Bank Employees in North Cyprus”*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris untuk menetapkan apakah kepuasan kerja ada di antara karyawan bank di Siprus Utara. Kuesioner dibagikan kepada 723 karyawan bank, dengan 702 di antaranya dikembalikan. Untuk mengukur kepuasan kerja karyawan bank, bentuk singkat Minnesota

Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, Ingris, & Lofquist, 1967) digunakan. Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan bank cukup puas dengan pekerjaan mereka.

4. Berliana *et al* (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Berliana *et al* pada tahun 2018 dengan judul *The Model of Job Satisfaction and Employee Performance* memiliki tujuan untuk menentukan dan menganalisis kompensasi untuk remunerasi, kepuasan kerja, kinerja, pengaruh kompensasi remunerasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja PT. Karyawan ABC, baik secara simultan maupun sebagian. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey deskriptif dan survey explanatory, unit analisis dalam penelitian ini adalah staf di PT. Lingkungan ABC dengan sampel 50 orang. Variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja (X1) dan kinerja karyawan (X2).

No	Nama Penulis	Variabel	Hasil
1	Sembiring <i>et al</i> (2021) "Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai"	- Motivasi - Kemampuan kerja - Kepuasan - Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Doğan (2016) "The Comparison Of The Individual Performance Levels Between Full-Time And Part-Time Employees: The Role Of Job Satisfaction"	- <i>Satisfaction</i> - Performance	Ada perbedaan kinerja karyawan berdasarkan tingkat kepuasannya
3	Sanera (2015)	<i>Satisfaction</i>	Ada perbedaan kepuasan kerja yang terjadi pada karyawan

	<i>“The Job Satisfaction of Bank Employees in North Cyprus”</i>		
4	Berliana, Siregar dan Gustian (2018) <i>“The Model of Job Satisfaction and Employee Performance”</i>	- <i>Satisfaction</i> - Performance	Ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja

2.1.6 Pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja

1. Mihalcea (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Mihalcea (2014) yang berjudul *“Leadership, personality, job satisfaction and job performance”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan, kepribadian, kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan. Sampel penelitian terdiri ini terdiri dari 1.272 karyawan perusahaan ritel di Bucharest. Alat analisis yang digunakan adalah The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) dan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Independennya adalah kepemimpinan sedangkan dependennya adalah kepuasan kerja. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan pada tingkat profil kepribadian, pemimpin yang menunjukkan orientasi tugas, dominasi, ambisi, kemandirian, kepercayaan diri menghasilkan tingkat kepuasan yang rendah di antara karyawan mereka.

2. Angelina (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Angelina (2018) yang berjudul *“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Hotel Zoom Jemursari*

Surabaya”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan serta meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Hotel Zoom Jemur Sari Surabaya. Metode Partial Least Square (PLS) digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Zoom Jemursari Surabaya. Kepuasan kerja tidak dapat dijadikan variabel perantara untuk kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan.

3. Aulia *et al* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Aulia *et al* (2015) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Mediasi* Pada PDAM Kabupaten Bondowoso”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini merupakan jenis *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso dan metode sampling yang digunakan adalah *sensus* dengan jumlah responden sebanyak 60 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan

transformasional terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso, ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso, ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso, ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso, ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Bondowoso, ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso dan ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso.

2.1.7 Pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja

1. Pawirosumarto *et al* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al* (2017) yang berjudul “*The Effect of Work Environment, Leadership Style, dan Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotel and Resorts*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Sebanyak 179 pekerja di Parador hotel dan resort digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif lingkungan kerja, gaya kepemimpinan serta budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif pada

kinerja tapi lingkungan kerja dan budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja karyawan, lalu kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan.

2. Hardiyono et al (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Hardiyoko *et al* (2017) yang berjudul “*The Effect Of Work Environment And Organizational Culture On Employees Performance Through Job Satisfaction As Mediasi Variabel At State Electricity Complany (PLN) Of South Makassar Area*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai intervenin. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Listrik Negara daerah Makassar dengan jumlah sampel sebanyak 51 orang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, yang berarti benar bahwa kepuasan kerja memidiasi pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi.

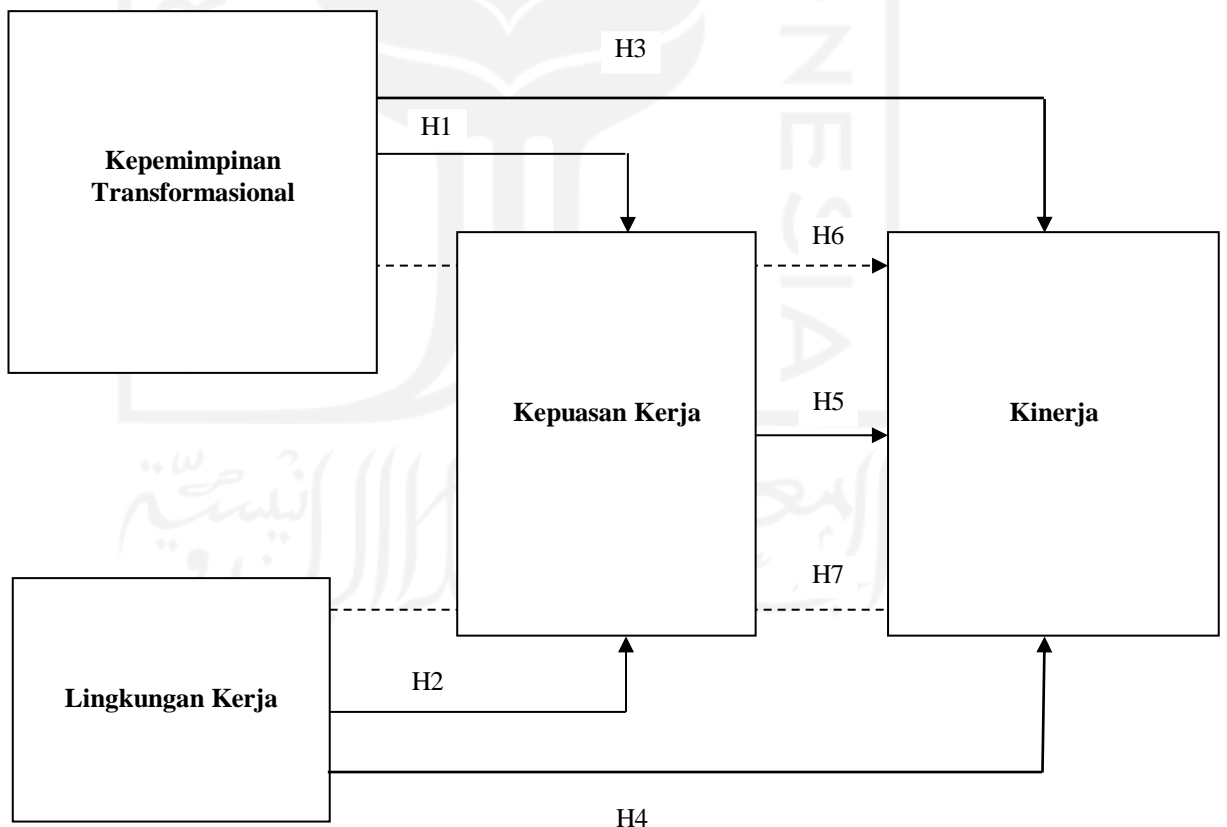
3. Chaudry et al (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Chaudry *et al* (2017) yang berjudul “*Impact of Working Environment and Training & Development organization performance through mediating role of employee enggament and job satisfaction*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan & pengembangan terhadap kepuasan kerja

dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan 300 sampel dan di analisis menggunakan SPSS, AMOS, dan SEM untuk beberapa hasil tes yang spesifikasinya berbeda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, serta pelatihan dan pengembangan mempunyai pengaruh terhadap *employee engagment* dan kepuasan kerja.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan uraian di atas untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dari Gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Sehubungan uraian di atas, maka diajukan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja
7. Terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Permasalahan dalam penelitian ini adalah hubungan kausal antara variabel-variabel, yaitu mengenai ada tidaknya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini termasuk penelitian kausal komparatif yaitu penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Penelitian kausal komparatif merupakan penelitian *ex post facto*, yaitu tipe penelitian terhadap data yang dikumpulkan setelah terjadinya suatu fakta atau peristiwa (Indriantoro dan Supomo, 2002). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang merupakan penekanan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka yang diperoleh dari penyebaran kuesioner penelitian dan selanjutnya melakukan analisis data dengan prosedur statistik.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan di Angkasa Pura Supports (APS), Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret 2021 sampai data-data yang dibutuhkan dalam penelitian lengkap.

3.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Pengertian populasi menurut Sekaran (2011) adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti investigasi.

Berdasarkan pengertian ini maka dapat disimpulkan bahwa populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta yang berjumlah 666 orang.

Berikut ini disajikan jumlah karyawan berdasarkan karyawan staf dan non staff.

Tabel 3.1
Populasi Karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta

No	Karyawan Staf dan Non Staff	Jumlah
1	Staf	239
2	Non Staf	427
Total		666

Sumber : Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta (2020)

2. Sampel

Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Selain itu juga diperhatikan bahwa sampel yang dipilih harus menunjukkan segala karakteristik populasi sehingga tercermin dalam sampel yang dipilih, dengan kata lain sampel harus dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya atau mewakili (representatif). Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi atau jumlah lebih sedikit dari populasi (Sekaran, 2011).

Sampel penelitian ini adalah sebagian karyawan di Angkasa Pura Supports (APS), Yogyakarta. Pengambilan sampel penelitian berdasarkan pada pendekatan rumus Slovin (Umar, 2005), yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

N = Populasi

n = Sampel

e = Prosentasi kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir (10%)

$$n = \frac{666}{1 + 666(0,10)^2}$$

$$n = 86,95$$

Dari perhitungan tersebut, maka besar sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta.

3.4 Teknik Penarikan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportional Stratified Sampling*. Menurut Sekaran dan Bougie (2013), teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proportional. Dengan kata lain pengambilan sampel secara acak didalam populasi yang sudah dikelompokkan (distratakan). Untuk

masing-masing karyawan menurut tingkat pendidikannya agar setiap karyawan mempunyai proporsi yang sama. Besar sampel dapat dicari dengan rumus:

$$n_i = \frac{N_i}{\sum N} \times n_0$$

Dalam hal ini :

n_i = Banyaknya sampel karyawan dari tiap bagian

N_i = Banyaknya karyawan tiap bagian

n_0 = Banyaknya sampel

$\sum N$ = Banyaknya populasi

Penarikan sampel yang dilakukan oleh peneliti didasarkan atas dasar karyawan staf dan non staf di Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta.

Besarnya sampel berdasarkan departemen pekerjaan adalah :

$$n_1 = \frac{239}{666} \times 100 = 35,89 \rightarrow 36 \text{ ; Staf}$$

$$n_2 = \frac{427}{666} \times 100 = 64,11 \rightarrow 64 \text{ ; Non Staf}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka jumlah sampel pada karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta yang akan digunakan, disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Sampel Karyawan

No	Departemen	Populasi	Sampel
1	Staf	239	36
2	Non Staf	427	64
Jumlah		666	100

Sumber : Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta

3.5 Jenis Data Penelitian

1. Data Primer

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer. Data primer didapatkan langsung dari responden, dengan cara memberikan kuisisioner. Dalam hal ini data primernya adalah data yang diperoleh langsung dari jawaban responden melalui kuisisioner mengenai kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau dokumen. Data sekunder ini antara lain mengenai data jumlah karyawan.

3.6 Prosedur Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisisioner. Kuisisioner adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan tertulis untuk memperoleh data tentang kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Penelitian ini penulis menyebarkan angket kepada para karyawan Angkasa Pura Supports (APS), Yogyakarta.

3.7 Klasifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sekaran (2011) variabel adalah atribut-atribut penelitian yang akan diuji oleh peneliti. Variabel dalam penelitian ini meliputi :

1. Variabel Independen

Menurut Sekaran (2011) mendefinisikan variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mengambil variabel terikat, entah secara positif maupun secara negative. Jika terdapat variabel bebas, variabel terikatpun akan hadir, dan dengan setiap unit kenaikan dalam variabel bebas, terdapat pula kenaikan atau penurunan dalam variabel terikat. Variabel independen atau variabel bebas adalah salah satu variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif. Maka, ketika variabel independen muncul, variabel dependen juga muncul dan setiap unit peningkatan variabel independen, ada peningkatan atau penurunan variabel dependen. Dengan kata lain, varians dependen dicatat oleh variabel independen (Sekaran & Bougie, 2013). Dalam penelitian ini, variabel independennya adalah:

- a. Kepemimpinan transformasional (X_1)
- b. Lingkungan kerja (X_2)

2. Variabel Mediasi

Variabel *Mediasi/mediating*/antara adalah merupakan salah satu variabel penyalur yang terletak diantara variabel independen dan dependen (Sekaran & Bougie, 2013). Sehingga variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediasi yaitu kepuasan kerja (Z).

3. Variabel Dependen

Menurut Sekaran (2011) mendefinisikan tentang variabel terikat yaitu merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Variabel dependen adalah merupakan variabel utama yang menjadi faktor dalam investigasi didalam penelitian, melalui analisis terhadap variabel terikat, yaitu menemukan variabel yang mempengaruhinya, memungkinkan untuk menemukan jawaban atau solusi atas suatu masalah (Sekaran & Bougie, 2013). Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

3.8 Definisi Operasionalisasi Variabel

Menurut Sekaran (2011) mendefinisikan tentang pengertian variabel adalah adapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Agar variabel-variabel ini dapat dimengerti dengan jelas serta untuk menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan pengertian variabel disini, maka perlu diberikan pembatasan masalah pengertian dari variabel dalam penelitian ini. Definisi operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional (X_1)

Bass dan Avolio (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi

pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja. Berikut ini adalah item pengukuran variabel kepemimpinan transformasional yang dapat ditunjukkan dalam tabel berikut ini (Bass dan Avolio, 2011).

Tabel 3.1
Item Pengukuran Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan
1	Pemimpin merupakan <i>Role Model</i> (panutan) saya dalam perusahaan
2	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan
3	Pemimpin menanamkan rasa bangga saya selama bergabung bersamanya
4	Pemimpin saya mendapatkan rasa hormat dari para pegawai.
5	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik.
6	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan
7	Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai.
8	Pemimpin membangkitkan antusiasme saya untuk melakukan pekerjaan
9	Pemimpin melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas
10	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
11	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan
12	Pemimpin saya bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan saya
13	Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis
14	Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang
15	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya
16	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja
17	Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami
18	Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri saya

No	Pernyataan
19	Pemimpin saya memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda

2. Lingkungan kerja (X₂)

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya. Berikut ini adalah item pengukuran variabel lingkungan kerja yang dapat ditunjukkan dalam tabel berikut ini (Sedarmayanti, 2007).

Tabel 3.2
Item Pengukuran Variabel Lingkungan Kerja

No	Pernyataan
1	Penerangan yang ada (sinar matahari dan listrik) di ruang kerja telah sesuai dengan kebutuhan
2	Kondisi udara di ruang kerja memberikan kenyamanan pada saya selama bekerja
3	Adanya petugas keamanan dilingkungan kantor, membuat saya bekerja sangat baik
4	Fasilitas kerja yang tersedia saat ini sudah cukup memadai untuk mendukung aktivitas kerja
5	Tata ruang kerja ditempat kerja sudah sesuai penempatannya sehingga memudahkan aktivitas kerja pegawai
6	Hubungan sesama rekan kerja sangat harmonis
7	Kebijakan dan aturan kerja di organisasi ini sangat jelas
8	Pembagian kerja antar pegawai di organisasi ini tidak diskriminatif
9	Setiap unit kerja di organisasi ini memiliki standar kinerja yang jelas
10	Para pegawai di organisasi ini saling terbuka, jika ada masalah yang dihadapi

3. Kepuasan kerja (Z)

Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya. Berikut ini adalah item pengukuran

variabel kepuasan kerja yang dapat ditunjukkan dalam tabel berikut ini (Luthans, 2011).

Tabel 3.1
Item Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan
1	Saya puas terhadap gaji yang saya terima setiap bulan karena mencukupi kebutuhan sehari-hari
2	Gaji yang cukup di atas UMR membuat saya puas.
3	Gaji yang diberikan sesuai dengan pengalaman dan lamanya kerja pegawai.
4	Saya merasa puas dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam organisasi
5	Saya puas dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di organisasi
6	Saya puas dengan penilaian promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja pegawai
7	Saya merasa puas karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan
8	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya
9	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya
10	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual.
11	Saya puas dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada pegawai bawahannya
12	Saya puas dengan atasan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi
13	Saya puas dengan atasan yang mendengarkan saran, kritik dan pendapat pegawai bawahannya
14	Saya merasa puas karena atasan sudah memberikan bimbingan yang baik pada pegawai
15	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya
16	Pekerjaan saya menarik sekali sehingga menyebabkan saya puas
17	Saya lebih puas menikmati pekerjaan saya daripada waktu luang saya

4. Kinerja karyawan (Y)

Kinerja merupakan hasil yang dicapai dalam fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu yang terkait dengan tujuan

organisasi. Berikut ini adalah item pengukuran variabel kinerja karyawan yang dapat ditunjukkan dalam tabel berikut ini (Mathis dan Jackson, 2006).

Tabel 3.1
Item Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan
1	Mampu memenuhi dan menghasilkan jumlah standar kerja yang ditetapkan perusahaan
2	Saya mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang telah dibebankan
3	Bersedia menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan atasannya
4	Dalam keadaan tertentu, karyawan bersedia bekerja lembur (melebihi jam kerja) untuk membantu pelayanan perusahaan tetap berjalan normal
5	Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan
6	Tidak adanya teguran dan komplain dari perusahaan atas pekerjaan yang saya lakukan
7	Berhati-hati dalam bekerja untuk meminimalisir kesalahan dalam hasil kerja
8	Hadir ditempat kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan
9	Datang kerja lebih awal sehingga siap untuk bekerja ketika jam kerja dimulai
10	Pulang dari tempat kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan
11	Tidak pernah keluar tanpa izin saat jam kerja perusahaan
12	Mampu menyelesaikan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya
13	Tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan
14	Bekerja sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan perusahaan
15	Memiliki kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja dalam satu tim
16	Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik antar sesama karyawan maupun atasan.
17	Membantu rekan kerja ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaan

3.9 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2015), skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, ke mudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala likert sendiri di desain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pertanyaan pada 5 titik skala (Sekaran & Bougie, 2013).

Keperluan analisis kuantitatif, dari masing-masing jawaban memiliki bobot atau skor yang berbeda, dari proses pemberian skor ini akan dihasilkan lima kategori jawaban, yaitu :

STS	= Sangat tidak setuju, dengan skor	1
TS	= Tidak setuju, dengan skor	2
R	= Ragu-ragu, dengan skor	3
S	= Setuju, dengan skor	4
SS	= Sangat setuju, dengan skor	5

Skala linkert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan, dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam kelas interval, dengan jumlah kelas = 5, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Jawaban dari setiap indikator dan item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai skala sebagai berikut :

1. Nilai jawaban 1,00 s/d 1,79 = Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan sangat rendah
2. Nilai jawaban 1,80 s/d 2,59 = Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan rendah
3. Nilai jawaban 3,00 s/d 3,39 = Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan cukup
4. Nilai jawaban 3,40 s/d 4,19 = Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan tinggi
5. Nilai jawaban 4,20 s/d 5,00 = Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan sangat tinggi

3.10 Metode Analisis Data

Untuk mengetahui hasil suatu penelitian diterima atau ditolak suatu hipotesis, maka dilakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh. Adapun alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang berbentuk uraian dari hasil penelitian yang diterima dengan teori data yang telah ditabulasi, kemudian diikhtisarkan (Sugiyono, 2015). Metode deskriptif ini berupa uraian tentang masalah yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Angka Pura Supports (APS), Yogyakarta.

2. Analisis Kuantitatif

a. Analisa *Structural Equation Modelling* (SEM)

Dalam penelitian ini, menggunakan analisis data SEM (*Structural Equation Model*), dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). *Structural Equation Modeling* (SEM) banyak digunakan dalam berbagai bidang ilmu dan dikembangkan sebagai jalan keluar dalam berbagai kesulitan yang terjadi dalam analisis multivariat. Latan dan Ghozali (2015) mengatakan bahwa model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) adalah teknik analisis multivariat generasi kedua yang menggabungkan analisis faktor dan jalur sehingga memungkinkan bagi peneliti untuk menguji serta mengestimasi secara simultan hubungan antara multiple exogeneous dan endogeneous dengan banyak indikator.

Model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Ghozali dan Fuad, 2008). Tidak seperti analisis multivariat biasa (regresi berganda dan analisis faktor), SEM (*Structural Equation Modeling*) dapat menguji secara bersama-sama (Ghozali dan Fuad, 2008).

b. *Partial Equation Model* (PLS)

Menurut Wiyono (2011), PLS (*Partial Least Square*) adalah salah satu teknik SEM (*Structural Equation Model*) yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis yang kuat karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak banyak membutuhkan asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS (*Partial Least Square*) juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Menurut Ghozali (2013) tujuan PLS (*Partial Least Square*) adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi.

PLS (*Partial Least Square*) dalam menilai menggunakan dua model, yaitu:

1) Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*), pengukuran ini digunakan untuk menilai model validitas dan reliabilitas. Menurut Ghozali (2013) ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu:

a) *Convergent Validity*

Uji *convergent validity* dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai *convergent validity* yaitu nilai *loading factor* $> 0,7$ untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara $0,5 - 0,7$ untuk penelitian yang bersifat

exploratory masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus $> 0,5$.

b) *Discriminant Validity*

Untuk menguji *discriminant validity* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $> 0,70$. Namun, ada cara lain yang digunakan yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari nilai *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Jika akar kuadrat nilai *average variance extracted* (AVE) $>$ korelasi antar konstruk dalam model maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai AVE direkomendasikan $> 0,50$.

c) *Composite Reliability*

Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* $> 0,7$ untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai $0,6 - 0,7$ masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*.

2) Evaluasi model struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif.

a) *R-Square* (R^2)

Untuk menilai model struktural dengan melihat signifikansi hubungan antar variabel. Menurut Latan dan Ghazali (2015)

menjelaskan bahwa perubahan pada nilai R-square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pada variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen yang memiliki pengaruh substansif. Kriteria nilai R-square terdiri dari tiga, yaitu 0.75, 0.50 dan 0.25 dan dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah.

b) *Bootstrapping* (Uji Hipotesis)

Uji ini menggunakan keseluruhan sampel asli untuk *resampling* kembali (Latan dan Ghozali, 2015). Pada metode ini, nilai signifikan yang digunakan *two tailed* yaitu *t-value* 1.65 (*significance level* = 10%), 1.96 (*significance level* = 5%) dan 2.58 (*significance level* = 1%)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Angkasa Pura Supports (APS)

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Angkasa Pura Supports (APS) adalah anak perusahaan PT Angkasa Pura I (Persero) yang didirikan pada Maret 2012 untuk menyediakan layanan *property-maintenance* yang komprehensif dan terpadu, serta layanan pendukung lainnya yang dibutuhkan dalam pengelolaan sebuah bandar udara *modern* dengan standar kualitas internasional. Melalui penyediaan sistem, layanan dan peralatan, APS mendukung induk perusahaan dalam memberikan layanan terbaik bagi penumpang ataupun pengunjung bandar udara di Indonesia.

Sebagai anak usaha PT Angkasa Pura I (Persero), Angkasa Pura Supports didirikan pada tanggal 8 Maret, 2012 dengan tujuan mendukung Induk Perusahaan dalam mengelola 15 bandara di Indonesia. Tahun 2014, Perseroan mengembangkan cakupan pasarnya dengan memasuki segmen properti komersial di luar bandara. Pada tahun 2015, Perseroan telah melebarkan layanannya dari Tengah hingga ke Timur Indonesia.

Dengan pengalaman yang solid dalam menangani pengelolaan fasilitas bandara yang mempunyai kompleksitas tinggi, Angkasa Pura Supports dapat menghadirkan layanan berstandar internasional tidak hanya bagi industri kebandarudaraan namun juga bagi pengelolaan fasilitas properti komersial/publik lainnya, seperti Rumah Sakit, Gedung Perkantoran dan lain sebagainya. Termasuk dalam

layanan yang disediakan APS adalah *Facility Services, Equipment, Parking*, dan ICT.

Dari tahun ke tahun, Angkasa Pura Supports menunjukkan trend kinerja yang terus meningkat. Hal ini membuktikan komitmen kuat Perseroan dalam menjaga standar layanannya. Saat ini APS telah memiliki lebih dari 14.000 pegawai tersertifikasi dan beroperasi di 21 titik pelayanan di berbagai kota di Indonesia.

4.1.2 Visi dan Misi

1. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan kelas dunia dengan layanan terintegrasi berbasis IT dalam industri aviasi dan infrastruktur.

2. Misi Perusahaan

- a. Menyediakan layanan unggul dan terpercaya untuk kepuasan pelanggan.
- b. Menciptakan nilai tambah bagi karyawan, pemegang saham dan mitra strategis.
- c. Memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan, masyarakat dan pemangku kepentingan utama lainnya.

4.1.3 Nilai-nilai Perusahaan

Nilai-nilai perusahaan yang menjadi pegangan untuk menerapkan perilaku unggul dalam aktivitas sehari-hari seluruh karyawan APS adalah:

1. *Accountability*, yakni bersikap penuh tanggung jawab, responsif dan dapat diandalkan.
2. *Professionalism*, yakni memiliki integritas tinggi, mengejar kesempurnaan dan gigih dalam melaksanakan pekerjaan.

3. *Satisfaction*, yakni kami peduli dengan kepuasan pelanggan untuk memberikan layanan terbaik dan terpercaya.

4.1.4 Karyawan Perusahaan

1. Staff PKWTT (Pegawai Tetap) Staff
 - a. Mendapatkan asuransi Kesehatan Owlexa selain BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan
 - b. Mendapatkan Dana Pensiun
 - c. Mendapatkan uang cuti
 - d. Selain Salary seperti staff PKWT ada juga tunjangan untuk pegawai tetap sehingga akan mendapatkan lebih dari staff PKWT
 - e. Cuti Tahunan yang dapat diakumulasikan dengan tahun berikutnya
2. Staff PKWT (Pegawai Kontrak) non staff
 - a. Salary dan tunjangan makan, transport, dan produktifitas
 - b. BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan
 - c. Cuti tahunan 12 hari pertahun
 - d. Dapat menjadi Pegawai tetap dengan mengikuti seleksi dan minimal masa kerja 2 tahun

4.1.5 Komposisi SDM

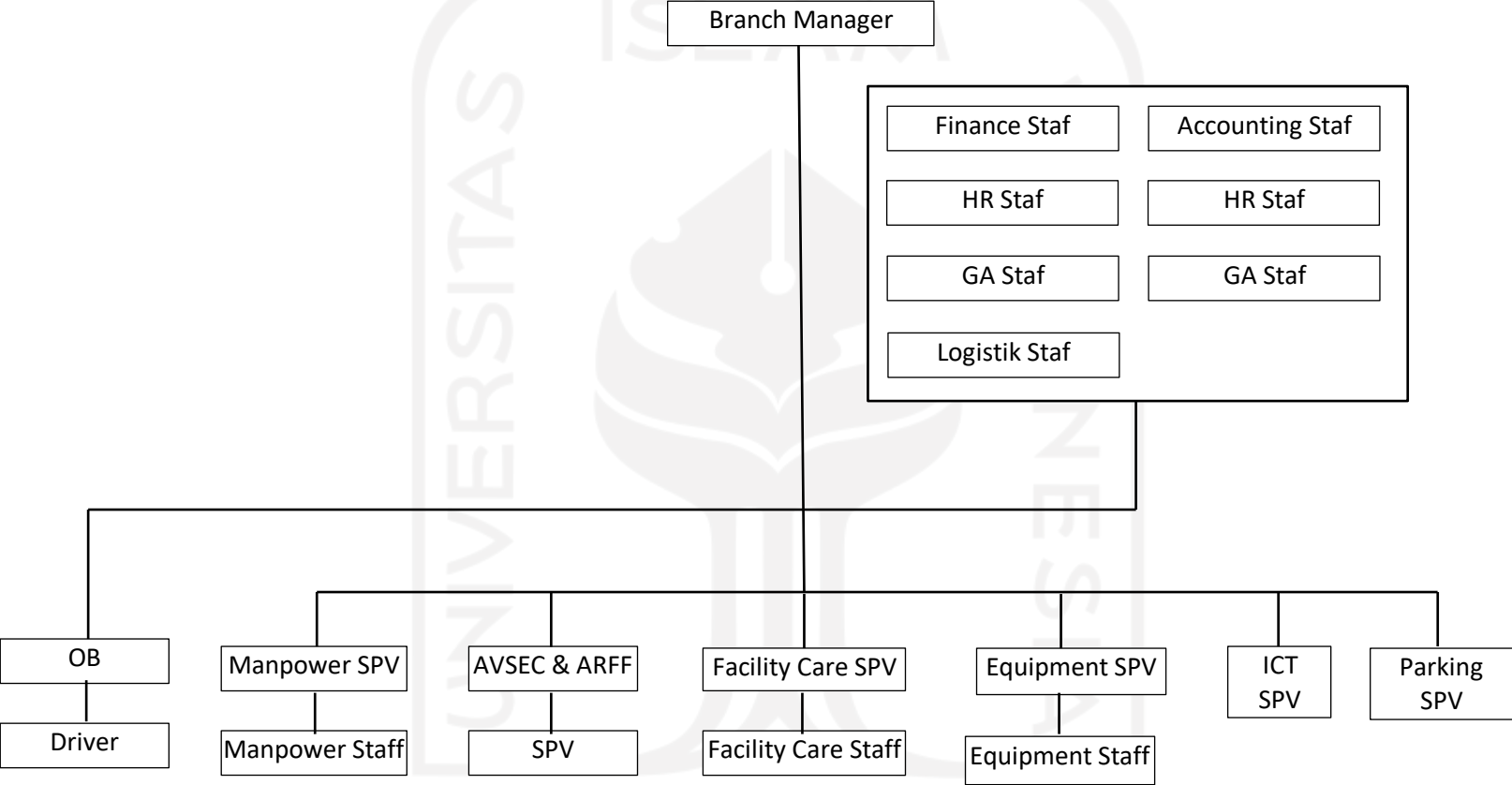
Terdiri atas 7 Divisi

1. Equipment bagian teknisi seperti Bag handle System, X-Ray, Listrik dll
2. ICT bagian teknologi seperti wifi, seat management
3. Parkir
4. Manpower Service bagian Outsourcing yang bekerja di PT. Angkasa Pura I Persero bagian Operasional maupun administrasi
5. Aviation Security dan Fire Fighting Rescue
6. Facility Care bagian Cleaning Service
7. Back Office bagian inti (Branch Manager, Finance, Accounting, SPV masing-masing Divisi, HR, Driver, OB)

4.1.6 Jenis usaha PT Angkasa Pura Suport bidang Jasa



1. Struktur Organisasi PT Angkasa Pura Suport



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Angkasa Pura Suport

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis ini bermaksud mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan karakteristik responden dan variabel-variabel yang diteliti.

4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda beranggapan sama atau tidak. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden adalah jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 100 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	71	71,0
Perempuan	29	29,0
Jumlah	100	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan mayoritas responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 71 orang (71,0%) dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 29 orang (29,0%). Hal ini dapat memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta

didominasi oleh laki-laki, kondisi tersebut dapat disebabkan banyaknya pekerjaan yang memerlukan tenaga fisik dan juga ada dilapangan sehingga karyawan lebih banyak memiliki tenaga kerja laki-laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 100 responden diperoleh data tentang tingkat usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
< 30 tahun	17	17,0
30 - 39 tahun	36	36,0
40 - 49 tahun	31	31,0
50 - 60 tahun	16	16,0
Jumlah	100	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Berdasarkan usia, menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia antara 30 - 39 tahun yaitu sebanyak 36 orang (36,2%). Hal ini memperlihatkan bahwa rata-rata karyawan yang bekerja di Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta masih dalam usia produktif yang diharapkan memiliki kinerja yang baik.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 100 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA	22	22,0
Diploma	26	26,0
Sarjana	52	52,0
Jumlah	100	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden terbesar memiliki pendidikan sarjana yaitu sebanyak 52 orang (52,0%). Dengan mayoritas karyawan berpendidikan sarjana, tentunya perusahaan akan memperoleh tenaga kerja yang memiliki skill dan ketrampilan yang baik yang bisa berdampak pada tingginya kinerja perusahaan.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 100 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 tahun	12	12,0
5 - 10 tahun	28	28,0
11 - 15 tahun	35	35,0
> 15 tahun	25	25,0

Jumlah	100	100,0
--------	-----	-------

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Berdasarkan masa kerja karyawan menunjukkan sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 11 - 15 tahun yaitu sebanyak 35 orang atau sebesar 35,0%. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan sudah cukup lama bekerja di Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta. Lamanya masa kerja dari karyawan akan memberikan pengaruh pada kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, karena karyawan sudah memiliki pengalaman yang baik dalam bekerja dan diharapkan kinerjanya juga baik.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi data penelitian menunjukkan rekapitulasi tanggapan-tanggapan responden terhadap pertanyaan dari variabel-variabel penelitian yang terdiri dari beberapa item-item pertanyaan dengan skala sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item-item variabel penelitian yang diperoleh dengan perhitungan interval sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0,80$$

Tabel 4.5
Interval Penilaian

Interval	Kategori
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Sedang
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, diperoleh jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pertanyaan di dalam kuesioner. Analisis dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti.

1. Kepemimpinan transformasional (KT)

Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 19 item pernyataan. Setelah ke-19 item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, deskripsi variabel kepemimpinan transformasional disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Kepemimpinan transformasional

No	Variabel Kepemimpinan transformasional	Rata-rata	Kriteria
1	Pemimpin merupakan Role Model (panutan) saya dalam perusahaan	3.99	Tinggi
2	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan	3.92	Tinggi
3	Pemimpin menanamkan rasa bangga saya selama bergabung bersamanya	3.99	Tinggi
4	Pemimpin saya mendapatkan rasa hormat dari para pegawai.	3.89	Tinggi
5	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik.	3.86	Tinggi

No	Variabel Kepemimpinan transformasional	Rata-rata	Kriteria
6	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan	3.97	Tinggi
7	Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai.	3.88	Tinggi
8	Pemimpin membangkitkan antusiasme saya untuk melakukan pekerjaan	3.92	Tinggi
9	Pemimpin melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas	4.06	Tinggi
10	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan	3.86	Tinggi
11	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan	3.95	Tinggi
12	Pemimpin saya bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan saya	3.76	Tinggi
13	Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis	3.93	Tinggi
14	Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang	3.85	Tinggi
15	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya	3.81	Tinggi
16	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja	3.75	Tinggi
17	Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami	3.89	Tinggi
18	Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri saya	3.86	Tinggi
19	Pemimpin saya memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda	3.82	Tinggi

No	Variabel Kepemimpinan transformasional	Rata-rata	Kriteria
	Mean	3.89	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.6 respon penilaian pada variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai rata-rata tertinggi pada item “Pemimpin melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas” dengan nilai sebesar 4,06. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item “Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu keompok kerja” dengan nilai sebesar 3,75. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel kepemimpinan transformasional adalah sebesar 3,89 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan dinyatakan sudah baik, sehingga bisa memotivasi para karyawan untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerjanya.

2. Lingkungan kerja (LK)

Variabel lingkungan kerja diukur menggunakan 10 item pernyataan. Setelah ke-10 item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, deskripsi variabel lingkungan kerja disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja

No	Variabel Lingkungan kerja	Rata-rata	Kriteria
1	Penerangan yang ada (sinar matahari dan listrik) di ruang kerja telah sesuai dengan kebutuhan	4.07	Tinggi
2	Kondisi udara di ruang kerja memberikan kenyamanan pada saya selama bekerja	4.06	Tinggi

No	Variabel Lingkungan kerja	Rata-rata	Kriteria
3	Adanya petugas keamanan dilingkungan kantor, membuat saya bekerja sangat baik	3.96	Tinggi
4	Fasilitas kerja yang tersedia saat ini sudah cukup memadai untuk mendukung aktivitas kerja	3.90	Tinggi
5	Tata ruang kerja ditempat kerja sudah sesuai penempatannya sehingga memudahkan aktivitas kerja pegawai	4.01	Tinggi
6	Hubungan sesama rekan kerja sangat harmonis	3.97	Tinggi
7	Kebijakan dan aturan kerja di organisasi ini sangat jelas	3.95	Tinggi
8	Pembagian kerja antar pegawai di organisasi ini tidak diskriminatif	3.91	Tinggi
9	Setiap unit kerja di organisasi ini memiliki standar kinerja yang jelas	3.92	Tinggi
10	Para pegawai di organisasi ini saling terbuka, jika ada masalah yang dihadapi	3.95	Tinggi
	Mean	3.97	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.7 respon penilaian pada variabel lingkungan kerja diperoleh nilai rata-rata tertinggi pada item “Penerangan yang ada (sinar matahari dan listrik) di ruang kerja telah sesuai dengan kebutuhan” dengan nilai sebesar 4,07. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item “Pembagian kerja antar pegawai di organisasi ini tidak diskriminatif” dengan nilai sebesar 3,91. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel lingkungan kerja adalah sebesar 3,97 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Berdasarkan hasil ini, maka lingkungan kerja baik fisik

maupun non fisik dalam perusahaan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta tergolong baik. Dengan lingkungan kerja yang baik, dapat menjadi faktor penting bagi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mendorong karyawan dalam meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja..

3. Kepuasan Kerja (KK)

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 17 item pernyataan. Setelah ke-5 item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, maka deskripsi variabel kepuasan kerja disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No	Variabel Kepuasan kerja	Rata-rata	Kriteria
1	Saya puas terhadap gaji yang saya terima setiap bulan karena mencukupi kebutuhan sehari-hari	3.95	Tinggi
2	Gaji yang cukup di atas UMR membuat saya puas.	4.04	Tinggi
3	Gaji yang diberikan sesuai dengan pengalaman dan lamanya kerja pegawai.	3.94	Tinggi
4	Saya merasa puas dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam organisasi	3.95	Tinggi
5	Saya puas dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di organisasi	4.06	Tinggi
6	Saya puas dengan penilaian promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja pegawai	3.98	Tinggi
7	Saya merasa puas karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan	4.02	Tinggi
8	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya	4.04	Tinggi
9	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya	3.98	Tinggi
10	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual.	4.06	Tinggi

No	Variabel Kepuasan kerja	Rata-rata	Kriteria
11	Saya puas dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada pegawai bawahannya	3.93	Tinggi
12	Saya puas dengan atasan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi	4.01	Tinggi
13	Saya puas dengan atasan yang mendengarkan saran, kritik dan pendapat pegawai bawahannya	3.95	Tinggi
14	Saya merasa puas karena atasan sudah memberikan bimbingan yang baik pada pegawai	3.87	Tinggi
15	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya	3.96	Tinggi
16	Pekerjaan saya menarik sekali sehingga menyebabkan saya puas	3.84	Tinggi
17	Saya lebih puas menikmati pekerjaan saya daripada waktu luang saya	3.94	Tinggi
	Mean	3.97	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kepuasan kerja diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item “Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual..” dengan nilai sebesar 4,06. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item “Pekerjaan saya menarik sekali sehingga menyebabkan saya puas” dengan nilai sebesar 3,84. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 3,97 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingginya tingkat kepuasan kerja para karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta dalam menjalankan pekerjaannya. Tingginya kepuasan kerja karyawan ini dapat memberikan manfaat antara lain menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan dan peningkatan produktivitas dalam bekerja.

4. Kinerja karyawan (KINJ)

Variabel kinerja karyawan diukur dengan 17 item pernyataan. Setelah ke-17 item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, maka deskripsi variabel Kinerja karyawan disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

No	Variabel Kinerja karyawan	Rata-rata	Kriteria
1	Mampu memenuhi dan menghasilkan jumlah standar kerja yang ditetapkan perusahaan	3.99	Tinggi
2	Saya mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang telah dibebankan	3.88	Tinggi
3	Bersedia menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan atasannya	4.01	Tinggi
4	Dalam keadaan tertentu, karyawan bersedia bekerja lembur (melebihi jam kerja) untuk membantu pelayanan perusahaan tetap berjalan normal	3.96	Tinggi
5	Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan	3.93	Tinggi
6	Tidak adanya teguran dan komplain dari perusahaan atas pekerjaan yang saya lakukan	3.90	Tinggi
7	Berhati-hati dalam bekerja untuk meminimalisir kesalahan dalam hasil kerja	3.91	Tinggi
8	Hadir ditempat kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan	3.88	Tinggi
9	Datang kerja lebih awal sehingga siap untuk bekerja ketika jam kerja dimulai	3.80	Tinggi
10	Pulang dari tempat kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan	3.96	Tinggi
11	Tidak pernah keluar tanpa izin saat jam kerja perusahaan	3.83	Tinggi

No	Variabel Kinerja karyawan	Rata-rata	Kriteria
12	Mampu menyelesaikan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya	3.90	Tinggi
13	Tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan	3.92	Tinggi
14	Bekerja sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan perusahaan	3.90	Tinggi
15	Memiliki kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja dalam satu tim	3.90	Tinggi
16	Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik antar sesama karyawan maupun atasan.	3.87	Tinggi
17	Membantu rekan kerja ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaan	4.00	Tinggi
	Mean	3.91	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kinerja karyawan diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item “Bersedia menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan atasannya” dengan nilai sebesar 4,01. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item “Datang kerja lebih awal sehingga siap untuk bekerja ketika jam kerja dimulai” dengan nilai sebesar 3,80. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 3,91 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingginya kinerja karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

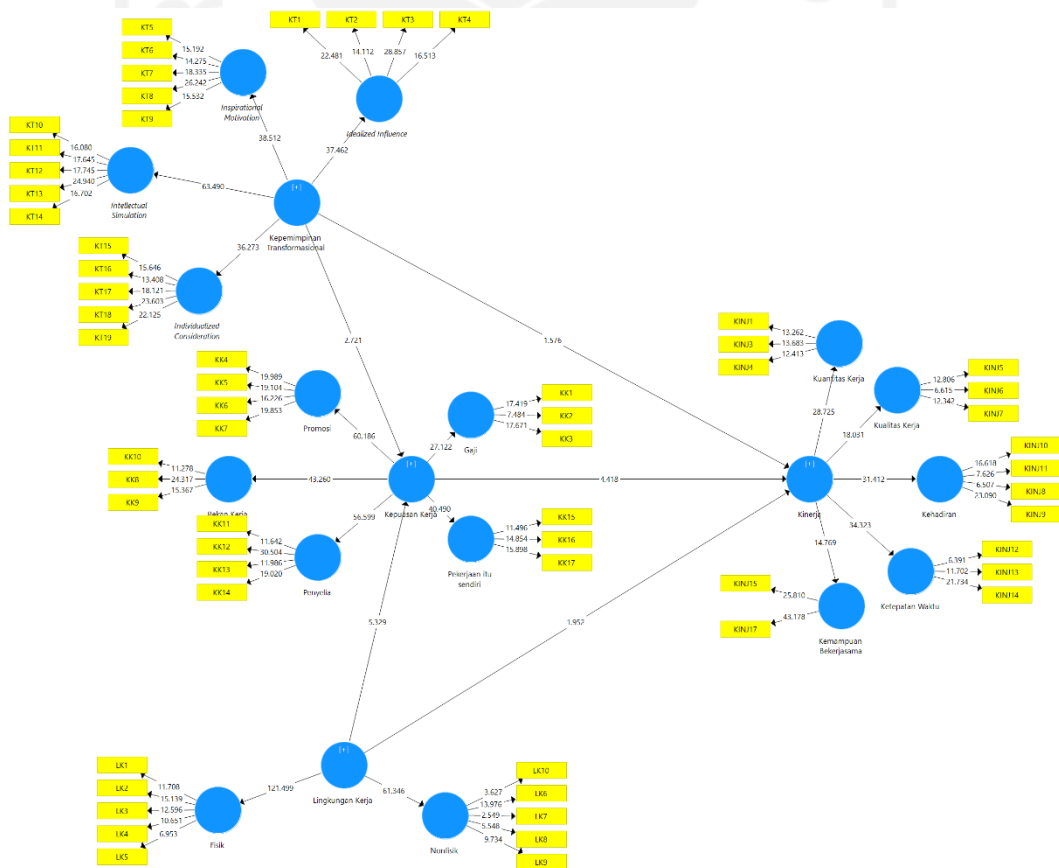
4.3 Analisis Kuantitatif

Alat untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah metode alternatif analisis dengan

Structural Equation Modelling (SEM) yang berbasis *variance*. Keunggulan PLS ini adalah tidak memerlukan banyak asumsi dan dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Alat bantu yang digunakan untuk mengestimasi model adalah SmartPLS versi 2. Tahap-tahap pengujian dalam pengolahan data menggunakan PLS ini adalah sebagai berikut:

4.2.1 Evaluasi Measurement (*Outer Model*)

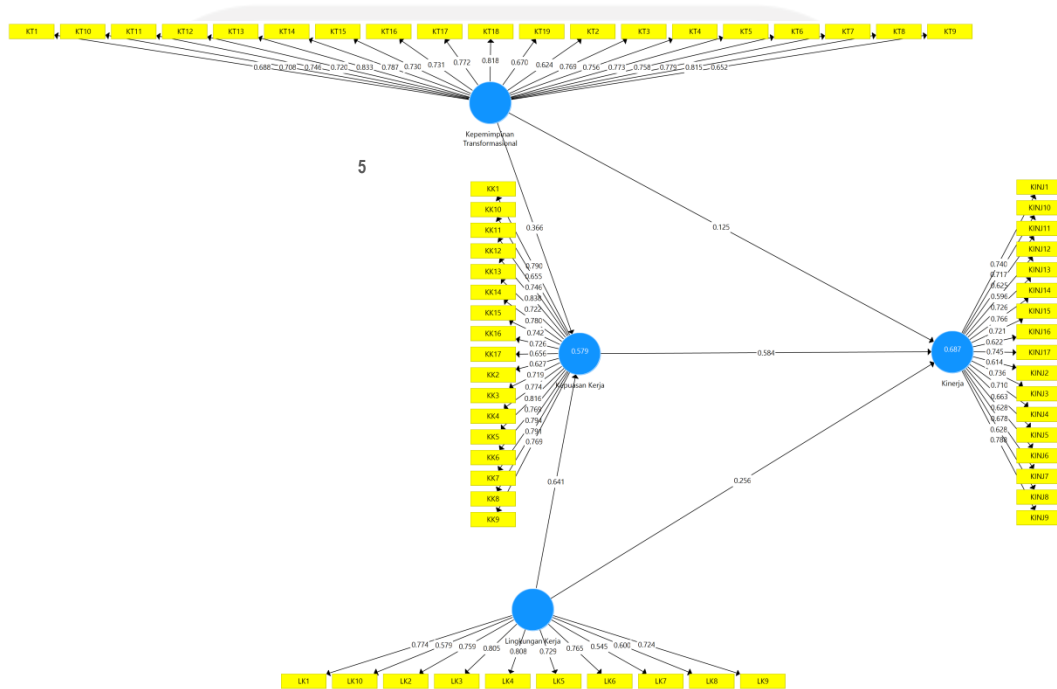
Seperti yang telah dituliskan di atas bahwa *Outer model* adalah untuk melihat apakah item tentang yang dipergunakan dalam penelitian valid dan reliabel atau tidak. *Path diagram* model penelitian selengkapnya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2
Path Diagram

1. Uji Validitas

Setiap item tentang harus mampu membentuk konstruk yang dituju dengan valid. Oleh karena itu dilakukan uji validitas. Adapun outputnya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.3
Output Outer Model Tahap 1

Pada gambar 4.3, angka yang terdapat pada anak panah dari konstruk kepada item disebut dengan *loading factor* dan AVE yang nilainya disarankan di atas 0,5.

Tabel 4.10
Outer Loadings Tahap 1

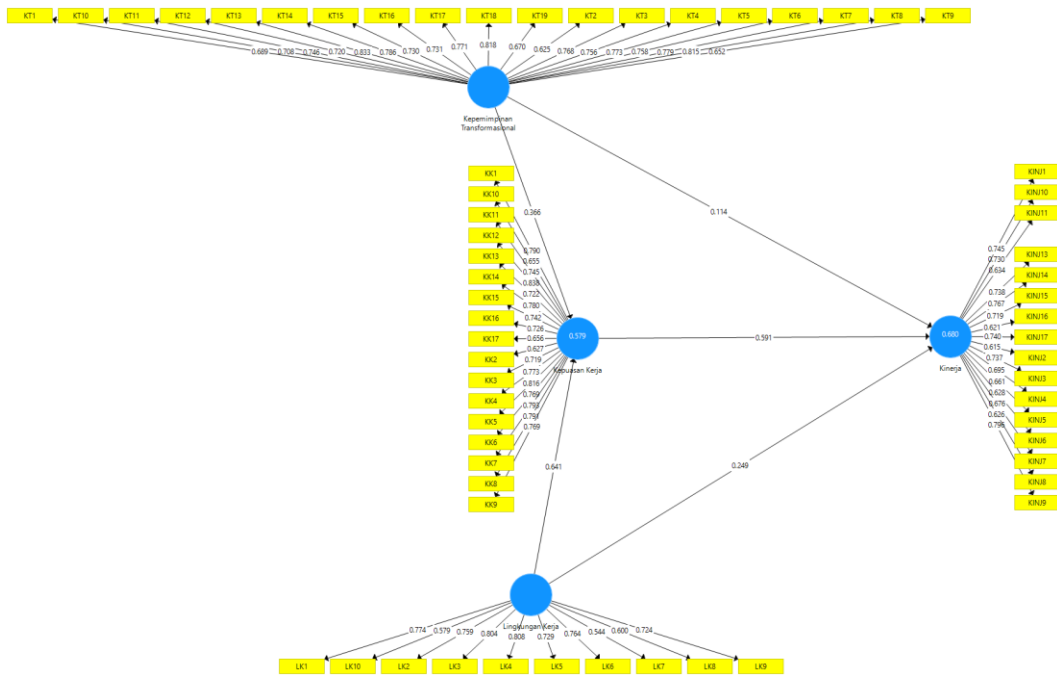
Variabel	Kode Item	Loading Factor	AVE
Kepemimpinan Transformatif	KT1	0.688	0.556
	KT2	0.624	
	KT3	0.769	
	KT4	0.756	
	KT5	0.773	
	KT6	0.758	

Variabel	Kode Item	Loading Factor	AVE
	KT7	0.779	
	KT8	0.815	
	KT9	0.652	
	KT10	0.708	
	KT11	0.746	
	KT12	0.720	
	KT13	0.833	
	KT14	0.787	
	KT15	0.730	
	KT16	0.731	
	KT17	0.772	
	KT18	0.818	
	KT19	0.670	
Lingkungan Kerja	LK1	0.774	0.511
	LK2	0.759	
	LK3	0.805	
	LK4	0.808	
	LK5	0.729	
	LK6	0.765	
	LK7	0.545	
	LK8	0.600	
	LK9	0.724	
	LK10	0.579	
Kepuasan Kerja	KK1	0.790	0.563
	KK2	0.627	
	KK3	0.719	
	KK4	0.774	
	KK5	0.816	
	KK6	0.769	
	KK7	0.794	
	KK8	0.791	
	KK9	0.769	
	KK10	0.655	
	KK11	0.746	
	KK12	0.838	
	KK13	0.722	
	KK14	0.780	
	KK15	0.742	
	KK16	0.726	

Variabel	Kode Item	Loading Factor	AVE
	KK17	0.656	
Kinerja	KINJ1	0.740	0.477
	KINJ2	0.614	
	KINJ3	0.736	
	KINJ4	0.710	
	KINJ5	0.663	
	KINJ6	0.628	
	KINJ7	0.678	
	KINJ8	0.628	
	KINJ9	0.788	
	KINJ10	0.717	
	KINJ11	0.625	
	KINJ12	0.596	
	KINJ13	0.726	
	KINJ14	0.766	
	KINJ15	0.721	
	KINJ16	0.622	
KINJ17	0.745		

Sumber: Hasil Olah Data, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *AVE* pada variable kinerja memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,5 yang berarti item pertanyaan pada variable tersebut tidak memenuhi *convergent validity* atau dinyatakan tidak valid, sehingga tahap selanjutnya item yang memiliki loading factor terendah di variable tersebut (KNJ12) dihilangkan dari model penelitian. Hasil pengujian selanjutnya dapat ditunjukkan dalam gambar berikut ini.



Gambar 4.4
Output Outer Model Tahap 2

Tabel 4.11
Outer Loadings Tahap 2

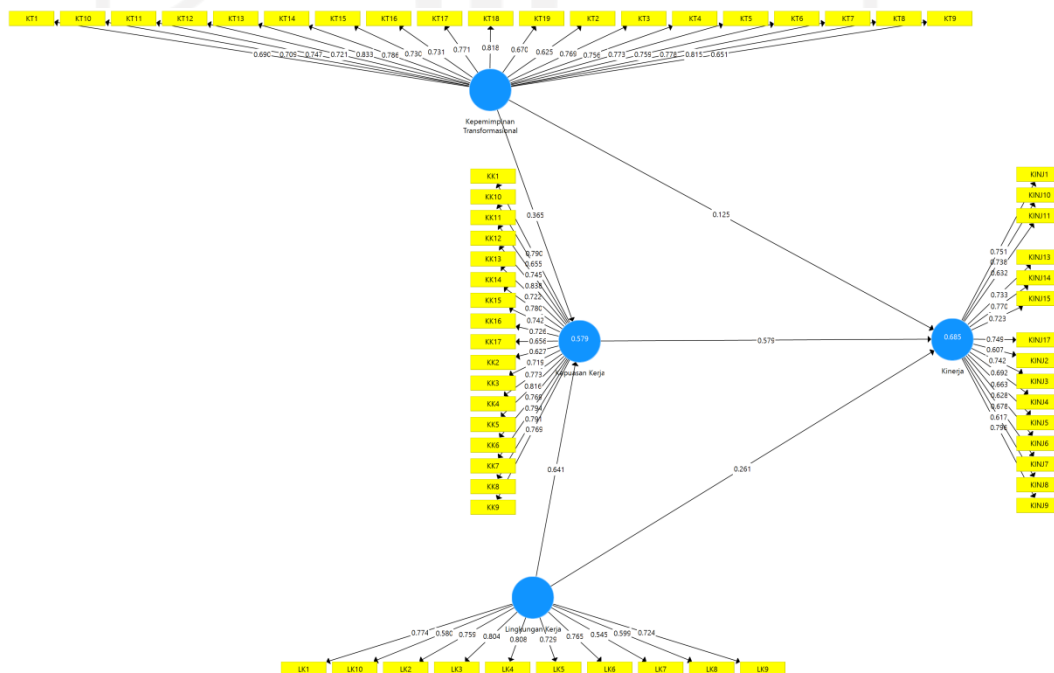
Variabel	Kode Item	Loading Factor	AVE
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.689	0.556
	KT2	0.625	
	KT3	0.768	
	KT4	0.756	
	KT5	0.773	
	KT6	0.758	
	KT7	0.779	
	KT8	0.815	
	KT9	0.652	
	KT10	0.708	
	KT11	0.746	
	KT12	0.720	
	KT13	0.833	
	KT14	0.786	
	KT15	0.730	
	KT16	0.731	
	KT17	0.771	

Variabel	Kode Item	Loading Factor	AVE
	KT18	0.818	
	KT19	0.670	
Lingkungan Kerja	LK1	0.774	0.511
	LK2	0.759	
	LK3	0.804	
	LK4	0.808	
	LK5	0.729	
	LK6	0.764	
	LK7	0.544	
	LK8	0.600	
	LK9	0.724	
	LK10	0.579	
Kepuasan Kerja	KK1	0.790	0.563
	KK2	0.627	
	KK3	0.719	
	KK4	0.773	
	KK5	0.816	
	KK6	0.769	
	KK7	0.793	
	KK8	0.791	
	KK9	0.769	
	KK10	0.655	
	KK11	0.745	
	KK12	0.838	
	KK13	0.722	
	KK14	0.780	
	KK15	0.742	
	KK16	0.726	
	KK17	0.656	
Kinerja	KINJ1	0.745	0.487
	KINJ2	0.615	
	KINJ3	0.737	
	KINJ4	0.695	
	KINJ5	0.661	
	KINJ6	0.628	
	KINJ7	0.676	
	KINJ8	0.626	
	KINJ9	0.796	
	KINJ10	0.730	

Variabel	Kode Item	Loading Factor	AVE
	KINJ11	0.634	
	KINJ13	0.738	
	KINJ14	0.767	
	KINJ15	0.719	
	KINJ16	0.621	
	KINJ17	0.740	

Sumber: Hasil Olah Data, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE pada variable kinerja memiliki nilai loading factor dibawah 0,5 yang berarti item pertanyaan pada variable tersebut tidak memenuhi convergent validity atau dinyatakan tidak valid, sehingga tahap selanjutnya item yang memiliki loading factor terendah di variable tersebut (KNJ2) dihilangkan dari model penelitian. Hasil pengujian selanjutnya dapat ditunjukkan dalam gambar berikut ini..



Gambar 4.5
Output Outer Model Tahap 3

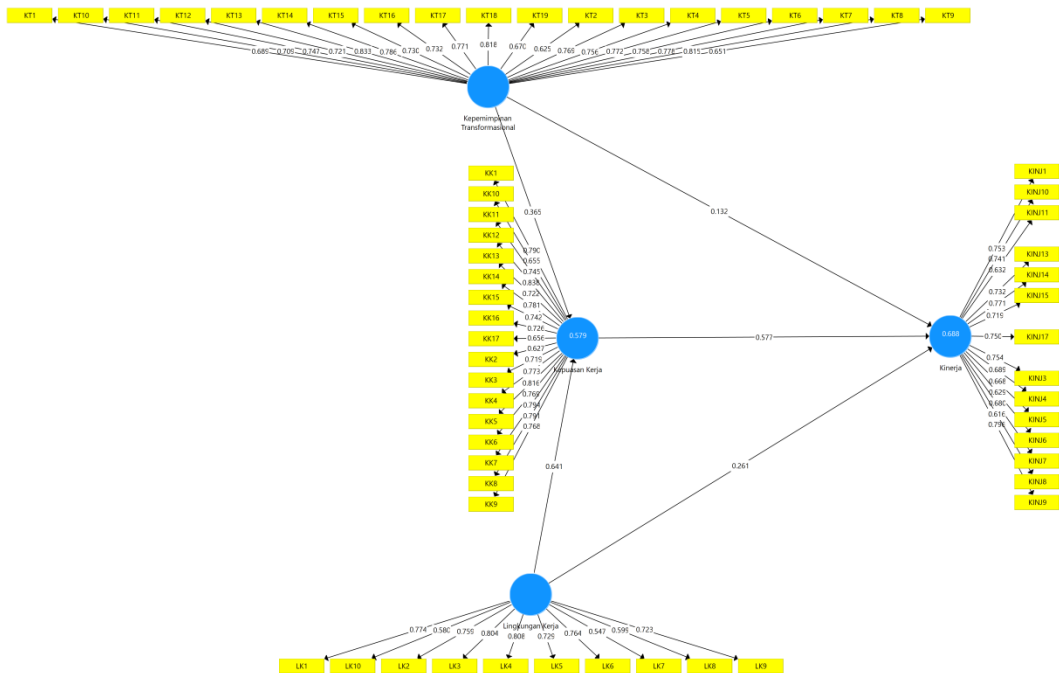
Tabel 4.12
Outer Loadings Tahap 3

Variabel	Kode Item	Loading Factor	AVE
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.690	0.556
	KT2	0.625	
	KT3	0.769	
	KT4	0.756	
	KT5	0.773	
	KT6	0.759	
	KT7	0.778	
	KT8	0.815	
	KT9	0.651	
	KT10	0.709	
	KT11	0.747	
	KT12	0.721	
	KT13	0.833	
	KT14	0.786	
	KT15	0.730	
	KT16	0.731	
	KT17	0.771	
	KT18	0.818	
	KT19	0.670	
Lingkungan Kerja	LK1	0.774	0.511
	LK2	0.759	
	LK3	0.804	
	LK4	0.808	
	LK5	0.729	
	LK6	0.765	
	LK7	0.545	
	LK8	0.599	
	LK9	0.724	
	LK10	0.580	
Kepuasan Kerja	KK1	0.790	0.563
	KK2	0.627	
	KK3	0.719	
	KK4	0.773	
	KK5	0.816	
	KK6	0.769	
	KK7	0.794	
	KK8	0.791	

Variabel	Kode Item	Loading Factor	AVE
	KK9	0.769	
	KK10	0.655	
	KK11	0.745	
	KK12	0.838	
	KK13	0.722	
	KK14	0.780	
	KK15	0.742	
	KK16	0.726	
Kinerja	KK17	0.656	0.495
	KINJ1	0.751	
	KINJ2	0.607	
	KINJ3	0.742	
	KINJ4	0.692	
	KINJ5	0.663	
	KINJ6	0.628	
	KINJ7	0.678	
	KINJ8	0.617	
	KINJ9	0.796	
	KINJ10	0.738	
KINJ11	0.632		
KINJ13	0.733		
KINJ14	0.770		
KINJ15	0.723		
KINJ17	0.749		

Sumber: Hasil Olah Data, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE pada variable kinerja memiliki nilai loading factor dibawah 0,5 yang berarti item pertanyaan pada variable tersebut tidak memenuhi convergent validity atau dinyatakan tidak valid, sehingga tahap selanjutnya item yang memiliki loading factor terendah di variable tersebut (KNJ16) dihilangkan dari model penelitian. Hasil pengujian selanjutnya dapat ditunjukkan dalam gambar berikut ini..



Gambar 4.6
Output Outer Model Tahap 4

Tabel 4.13
Outer Loadings Tahap 4

Variabel	Kode Item	Loading Factor	AVE
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.689	0.556
	KT2	0.625	
	KT3	0.769	
	KT4	0.756	
	KT5	0.772	
	KT6	0.758	
	KT7	0.778	
	KT8	0.815	
	KT9	0.651	
	KT10	0.709	
	KT11	0.747	
	KT12	0.721	
	KT13	0.833	
	KT14	0.786	
	KT15	0.730	
	KT16	0.732	

Variabel	Kode Item	Loading Factor	AVE
	KT17	0.771	
	KT18	0.818	
	KT19	0.670	
Lingkungan Kerja	LK1	0.774	0.511
	LK2	0.759	
	LK3	0.804	
	LK4	0.808	
	LK5	0.729	
	LK6	0.764	
	LK7	0.547	
	LK8	0.599	
	LK9	0.723	
	LK10	0.580	
Kepuasan Kerja	KK1	0.790	0.563
	KK2	0.627	
	KK3	0.719	
	KK4	0.773	
	KK5	0.816	
	KK6	0.769	
	KK7	0.794	
	KK8	0.791	
	KK9	0.768	
	KK10	0.655	
	KK11	0.745	
	KK12	0.838	
	KK13	0.722	
	KK14	0.781	
	KK15	0.742	
	KK16	0.726	
	KK17	0.656	
Kinerja	KINJ1	0.753	0.506
	KINJ3	0.754	
	KINJ4	0.689	
	KINJ5	0.668	
	KINJ6	0.629	
	KINJ7	0.680	
	KINJ8	0.616	
	KINJ9	0.796	
	KINJ10	0.741	

Variabel	Kode Item	Loading Factor	AVE
	KINJ11	0.632	
	KINJ13	0.732	
	KINJ14	0.771	
	KINJ15	0.719	
	KINJ17	0.750	

Sumber: Hasil Olah Data, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* pada semua item pertanyaan dari semua variabel penelitian memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Berarti item-item pertanyaan dari semua variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.

2. Validitas Diskriminan

Discriminant Validity dapat digunakan untuk menguji validitas suatu model. Discriminant Validity diketahui melalui nilai cross loading yang menggambarkan besarnya korelasi konstruk dengan indikatornya serta indikator dari konstruk yang lain. Standar yang dipakai dalam cross loading wajib memiliki nilai lebih besar dari 0.5 atau dengan cara membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lain dalam suatu model. Jika nilai dari AVE pada setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk yang satu dengan konstruk yang lain, maka dapat disimpulkan nilai discriminant validity baik.

Tabel 4.14
Composite Reliability

	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja
KINJ1	0.412	0.665	0.753	0.478
KINJ10	0.318	0.617	0.741	0.571
KINJ11	0.212	0.515	0.632	0.365
KINJ13	0.123	0.544	0.732	0.509
KINJ14	0.252	0.674	0.771	0.630
KINJ15	0.297	0.570	0.719	0.401
KINJ17	0.347	0.518	0.750	0.397
KINJ3	0.311	0.623	0.754	0.481
KINJ4	0.307	0.566	0.689	0.448
KINJ5	0.230	0.528	0.668	0.512
KINJ6	0.269	0.467	0.629	0.284
KINJ7	0.446	0.560	0.680	0.399
KINJ8	0.097	0.462	0.616	0.389
KINJ9	0.209	0.648	0.796	0.572
KK1	0.341	0.790	0.716	0.516
KK10	0.240	0.655	0.554	0.448
KK11	0.317	0.745	0.680	0.514
KK12	0.303	0.838	0.663	0.556
KK13	0.298	0.722	0.524	0.460
KK14	0.322	0.781	0.646	0.540
KK15	0.329	0.742	0.582	0.488
KK16	0.322	0.726	0.556	0.446
KK17	0.133	0.656	0.492	0.473
KK2	0.268	0.627	0.536	0.436
KK3	0.279	0.719	0.590	0.555
KK4	0.397	0.773	0.548	0.513
KK5	0.219	0.816	0.670	0.532
KK6	0.300	0.769	0.564	0.444
KK7	0.337	0.794	0.644	0.527
KK8	0.366	0.791	0.586	0.422
KK9	0.434	0.768	0.659	0.599
KT1	0.689	0.264	0.268	0.136
KT10	0.709	0.255	0.285	0.121
KT11	0.747	0.268	0.302	0.049
KT12	0.721	0.151	0.136	-0.092
KT13	0.833	0.366	0.341	0.026
KT14	0.786	0.376	0.318	0.098

	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja
KT15	0.730	0.260	0.247	-0.007
KT16	0.732	0.178	0.177	-0.057
KT17	0.771	0.313	0.291	-0.011
KT18	0.818	0.324	0.277	0.034
KT19	0.670	0.118	0.167	-0.201
KT2	0.625	0.256	0.204	0.095
KT3	0.769	0.191	0.124	-0.042
KT4	0.756	0.364	0.287	0.063
KT5	0.772	0.441	0.420	0.132
KT6	0.758	0.400	0.389	0.158
KT7	0.778	0.300	0.346	0.029
KT8	0.815	0.321	0.328	0.046
KT9	0.651	0.303	0.237	0.124
LK1	-0.050	0.472	0.442	0.774
LK10	0.161	0.513	0.440	0.580
LK2	0.050	0.460	0.416	0.759
LK3	0.111	0.587	0.607	0.804
LK4	0.125	0.543	0.593	0.808
LK5	0.001	0.483	0.485	0.729
LK6	0.000	0.477	0.359	0.764
LK7	0.060	0.351	0.311	0.547
LK8	-0.074	0.302	0.365	0.599
LK9	0.069	0.490	0.547	0.723

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Dari tabel di atas (tabel 4.19), nilai *cross loading* dalam setiap item mempunyai nilai >0.50 , dan juga pada setiap item memiliki nilai paling besar saat dikorelasikan dengan variabel latennya jika dibandingkan ketika berhubungan dengan variabel laten yang lain. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian yang dilakukan ini telah tepat dalam menjelaskan variabel latennya dan dapat membuktikan bahwasanya *discriminant validity* seluruh item valid.

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Dalam suatu model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan ketepatan instrumen dalam pengukuran suatu konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk menggunakan SmartPLS dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Metode pengukuran dengan Composite Reliability lebih disarankan dibandingkan dengan Cronbach's Alpha karena metode pengukuran dengan Cronbach's Alpha akan memberikan hasil yang lebih rendah.

Tabel 4.15
Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0.956	0.964	0.959	0.556
Kepuasan Kerja	0.951	0.953	0.956	0.563
Kinerja	0.924	0.929	0.934	0.506
Lingkungan Kerja	0.891	0.902	0.911	0.511

Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Dari yang dilihat dari tabel di atas (tabel 4.20) bahwasanya nilai dari semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik yang menggunakan metode pengukuran dengan *Cronbach's Alpha* ataupun metode pengukuran dengan *Composite Reliability* nilainya > 0.70 , dan juga hasil uji dengan menggunakan AVE (*Average Variance Extracted*) nilainya > 0.50 . Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel

yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan dalam menguji model structural.

4.2.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

1. Pengujian Koefisien Determinasi

Berikut hasil pengujian koefisien determinasi adalah nilai *R-Square* pada konstruk:

Tabel 4.16
Koefisien Determinasi R-Square

	R Square
Kepuasan Kerja	0.579
Kinerja	0.688

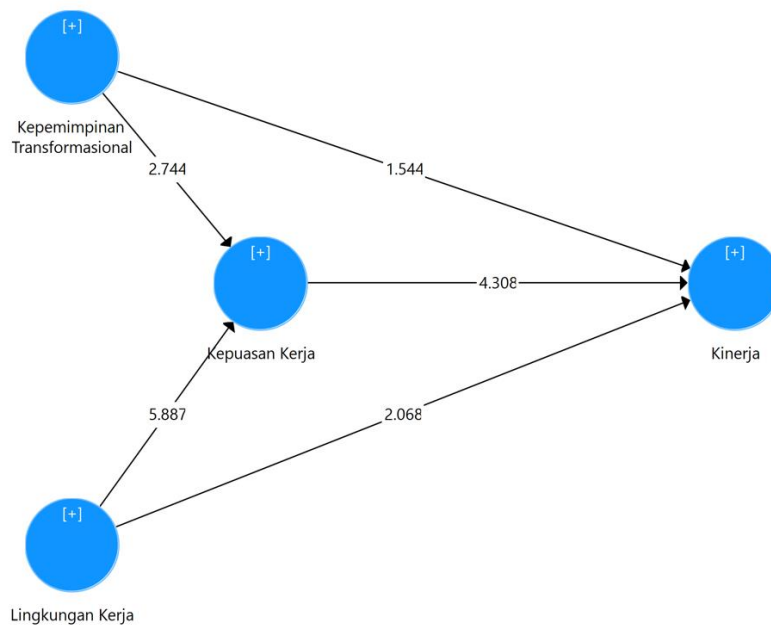
Sumber: Hasil Olah Data, 2021.

Tabel 4.14 di atas memberikan nilai *R Square* sebesar 0.579 untuk konstruk kepuasan kerja yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja sebesar 57.9% dan selebihnya yaitu sebesar 42.1% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Nilai *R Square* juga terdapat pada kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja yaitu sebesar 0.688. Artinya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebesar 68.8% dan selebihnya yaitu sebesar 31.2% dijelaskan oleh faktor lain.

2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilihat dari hasil uji *Output Bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh variabel penelitian. Berikut hasil uji *Output Bootstrapping* dapat dilihat dari gambar model sebagai berikut :



Gambar 4.7
Output Bootstrapping

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan terdapat tiga variabel eksogen yaitu kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dan dua variabel endogen yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan . Pengaruh dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Hasil Analisis Jalur dengan Teknik Analisis PLS

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.366	2.744	0.006
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0.143	1.544	0.123

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.571	4.308	0.000
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.641	5.887	0.000
Lingkungan Kerja -> Kinerja	0.268	2.068	0.039
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.209	2.341	0.020
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.366	3.600	0.000

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.366 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.744. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 100$, maka diperoleh $df (n-1=100-1= 99) = 1,6604$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(2.744 > 1,6604)$. Hal ini dapat diartikan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 1 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja **diterima atau (Hipotesis 1 didukung)**.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.641 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 5.887. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 100$, maka diperoleh $df (n-1=100-1= 99) = 1,6604$, sehingga diperoleh nilai t_{hitung}

> dari nilai t_{tabel} atau $5.887 > 1,6604$). Hal ini dapat diartikan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 2 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja **diterima atau (Hipotesis 2 didukung)**.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.143 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 1.544. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 100$, maka diperoleh $df (n-1=100-1= 99) = 1,6604$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(1.544 < 1,6604)$. Hal ini dapat diartikan kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 3 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan **tidak diterima (Hipotesis 3 tidak terbukti)**.

4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.268 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.068. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 100$, maka diperoleh $df (n-1=100-1= 99) = 1,6604$, sehingga

diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($2.068 > 1,6604$). Hal ini dapat diartikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 4 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan **diterima (Hipotesis 4 didukung)**.

5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,305840 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,115675. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 100$, maka diperoleh $df (n-1=100-1= 99) = 1,6604$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($3,115675 > 1,6604$). Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 5 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan **diterima (Hipotesis 5 didukung)**.

6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada pengujian pengaruh tidak langsung spesifik diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.209 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.341. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 100$, maka diperoleh $df (n-1=100-1= 99) = 1,6604$, sehingga diperoleh nilai

$t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($2.341 > 1,6604$). Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga hipotesis 6 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diterima (Hipotesis 6 didukung).

7. Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada pengujian pengaruh tidak langsung spesifik diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.366 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3.600. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 100$, maka diperoleh $df (n-1=100-1= 99) = 1,6604$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($3.600 > 1,6604$). Hal ini dapat diartikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga hipotesis 7 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan **diterima (Hipotesis 7 didukung).**

Berdasarkan beberapa temuan penelitian di atas, maka dapat ditunjukkan rekapitulasi hasil pengujian hipotesis secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16
Rangkuman Pengujia Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
1	Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja	Terbukti
2	Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	Terbukti
3	Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	Tidak Terbukti
4	Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	Terbukti
5	ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Terbukti
6	Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja	Terbukti
7	Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja	Terbukti

4.4 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis data di atas maka dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya makin baiknya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan akan menyebabkan tingginya kepuasan kerja dari para karyawan. Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting untuk meningkatkan meningkatkan

kepuasan para karyawan di tempat kerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mihalcea (2014) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Saleem (2015) menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada kepuasan kerja. Akmal dan Gita (2015) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini menunjukkan bahwa makin baiknya lingkungan kerja akan membuat karyawan makin puas dalam dalam bekerja. Hasil penelitian ini sudah sejalan dengan penelitian Muhammad *et al* (2015) yang menemukan ada hubungan positif antara semua faktor lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Jain *et al* (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pawirosumarto, Sarjana dan Gunawan (2016) yang menyimpulkan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Raziq dan Maulabakhsh (2015) menyatakan lingkungan kerja signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

4.3.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menggambarkan bahwa jika para karyawan memiliki pimpinan yang bisa

berkomunikasi baik dengan para karyawannya akan mendorong karyawan bekerja giat dan pada akhirnya kinerja karyawan tersebut juga makin meningkat pula. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Dewi *et al* (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Prahesti *et al* (2017) menyebutkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Podungge (2018) menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

4.3.4 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis data menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap tingkat kinerja karyawan, ini menunjukkan bahwa makin baiknya lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam menjadikan karyawan makin baik kinerjanya, mereka lebih giat bekerja dan akhirnya kinerjanya juga makin lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Phong D. Nguyen, *et al* (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerjamemiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Josephine dan Dhyah (2017) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Setyo Riyanto *et al* (2017) menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan erat terhadap kinerja karyawan.

4.3.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan pengujian diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan

demikian karyawan yang cenderung puas atas pekerjaan yang mereka lakukan dalam organisasi akan menyebabkan karyawan bekerja keras sehingga akan memberikan kinerja yang terbaiknya bagi diri sendiri maupun perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Farooqui (2014) yang menyatakan ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Berliana, Siregar dan Gustian (2018) yang menemukan ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Doğan (2016) yang menyatakan ada perbedaan kinerja karyawan berdasarkan tingkat kepuasannya.

4.3.6 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Pada hasil analisis ini menunjukkan kepemimpinan transformasional secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Mihalcea (2014) yang menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja. Angelina (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Aulia *et al* (2015) yang menyatakan ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

4.3.7 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Hasil analisis pada pengujian ini juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga makin tingginya kepuasan yang diterima karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian dari Hardiyoko, *et al* (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, yang artinya kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Chaudry, *et al* (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
3. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis dapat menyampaikan beberapa

saran sebagai berikut :

1. Pimpinan untuk selalu melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas kepada para bawahannya dan pimpinan untuk memperbaiki hubungannya dengan karyawan yaitu dalam hal untuk mau mendengarkan ide/gagasan bawahannya dan pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja.
2. Dalam hal lingkungan kerja, perusahaan untuk selalu menjaga ruangan kerja terlihat terang baik dengan sinar matahari maupun dengan listrik. Selanjutnya jika ada permasalahan, sebaiknya pegawai saling terbuka dan diharapkan pegawai yang lain bisa membantu dengan permasalahan tersebut.
3. Karyawan yang saat ini sudah puas bekerja dengan sesama rekan kerjanya untuk selalu dijaga dan perlunya dukungan dari organisasi agar kepuasan karyawan tetap terjaga, dan kemudian sebaiknya pimpinan juga untuk selalu memberikan dukungan kepada bawahannya agar karyawan semakin puas dalam menjalankan pekerjaannya.
4. Perusahaan untuk selalu menjaga kinerja karyawan dikarenakan karyawan sudah mampu memenuhi dan menghasilkan jumlah standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan, dan sebaiknya karyawan untuk lebih teliti lagi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Akmal M., dan Gita D., 2015, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Ali, S., & Farooqi, Y. A. 2014. Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 8, 23-30
- Al AD., Ibrahim A., 2016, *The Comparison Of The Individual Performance Levels Between Full-Time And Part-Time Employees: The Role Of Job Satisfaction*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235: 382 – 391
- Angelina FM., 2018, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Di Hotel Zoom Jemur Sari Surabaya, *AGORA*, Vol.6,No.2 . hal 1-7
- As'ad S. U, Moh. 2002. Psikologi Industri : Seri Ilmu Sumber Daya Manusia. Edisi keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Aulia NL., Wiji U, Nyoman GK., 2015, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PDAM Kabupaten Bondowoso, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ).
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. 1988. Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593-616.
- Bandura, A. 1997. *Self-Efficacy The Exercise of Control*. New York : W.H. Freeman and Company.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson. 2003. Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.
- Bass, B. & Avolio, B., 2011, *Full range leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*, Redwood City, California: Mind Garden.

- Basak R., Anjali G., 2011, *School Environment and Locus of Control in Relation to Job Satisfaction among School Teachers - A Study from Indian Perspective, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29: 1199 – 1208
- Berliana, Marthina, Nahar Siregar & Huske Dwi Gustian. 2018. The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, vol. 8, no. 6, 2018, pp 41-46
- Borman WC., Motowidlo SJ., 1997, *Human Performance: Organizational Citizenship Behavior and Contextual Behavior*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cellucci, Anthony J., David L. De. Vries. 1978. Measuring Managerial Satisfaction : A Manual for The MJSQ, Tehnical Report II (Center of Creative Leadership)
- Chaudry NI., Mushtaque AJ., Tania M., Hakim AM., Zakia G., 2017, Impact of Working Environment and Training & Development Organization Performance Through Mediating Role Of Employee Enggagment And Job Satisfaction, *European Journal of Training and Development Studies*, Vol.4, No.2, pp.33-48.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Dessler Garry. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhallindo, Jakarta
- Dewi NL., Yuliana G., Selma AV., 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bum Di Kota Bandung Dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Moderasi (Studi PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT. Bio Farma (Persero)), *SOSIO DIDAKTIKA: Social Science Education Journal*, 5 (1),
- Dharmawan, Y. 2011. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar. Denpasar: Universitas Udayana , 59
- Farooquia, M. S., & Nagendrab, D. A. (2014). "The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees". *Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference (SIMSARC13)* , 122 – 129
- Ghozali, I. & Fuad. 2008. *Structural Equation Modeling*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hardiyono H., Nurdjanah H., Ria Y., 2017, The Effect Of Work Environment And Organizational Culture On Employees Performance Through Job Satisfaction As Mediasi Variabel At State Electricity Complanly (PLN) Of South Makassar Area, *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol 40. 2352-5428. Hal 86-96.
- Hasibuan , S. P. Melayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta
- Indriantoro, dan Supomo, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Jain R., Surinder K., 2014, *Impact Of Work Environment On Job Satisfaction*, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 4, Issue 1, Hal 1-8.
- Josephine A., dan Dhyah H., 2017, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla), *AGORA*, Vol. 5, No. 3, Hal 1-8.
- Kelidbari HRR., Mehdi F., Pejman E., 2016, The Role Of Ethical Leadership On Employee Performance In Guilan University Of Medical Sciences, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230: 463 – 470
- Khan et. al. (2012). Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institution of Pakistan. *African Journal of Business Management*, Vol. 6 (7), 2697-2705.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Latan, H. dan Ghozali, I., 2015. *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lewa, E. I., & Subowo. (2005). Pengaruh Kepemimpina, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (PERSERO) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. Lewa, Eka Idham Iip K. dan Subowo. 2005. Pengaruh Kepemimpina, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di *Jurnal Manajemen* , 131.

- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior* (12th Edition). Singapore: Mc. Graw Hill
- Maharjan, Sarita. 2012. Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers Administrative and Management Review Vol. 24, No 2, pp..45-55.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara AAP. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya
- Mihalcea A., 2014, Leadership, Personality, Job Satisfaction And Job Performance, *Journal of PSIWORLD*. Vol 3, No1, Hal: 1-10
- Mkamburi, Mary dan Mary Kamaara. 2017. Influence of Talent Management on Employee Performance at The United Nations: A Case of World Food Programme. Dalam *The Strategic Journal of Business and Change Management*, ISSN 2312-9492 (Online),
- Mondiani T., 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Volume I Nomor 1.
- Moorman, R.H. dan Blakely, G.L., 1995, Individualism-Collectivism As An Individual Differences Predictor of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16 : 127-142
- Muhammad G., Shafiq-ur-Rehaman., Nadeem A., 2015, Impact of Work Environment on Teachers' Job Satisfaction A Case Study of Private Business Universities of Pakistan, *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.13, Hal 299-305.
- Muhammad HL., Abdu JB., Mukhtar SA., 2017, The Effect Of Workplace Climate On Employee Performance Of Selected Deposit Money Banks In Kano Metropolis, *Journal of Marketing and Management*, 8 (2), 1-22
- Munir R I S , Ramlee AR, Ariff Md. Ab. Malik, Hairunnisa M., 2012, Relationship between Transformational Leadership and Employees Job Satisfaction Among the Academic Staff, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65: 885 – 890.

- Naibaho, H. 2010. Pengaruh Lingkungan Kampus terhadap Motivasi Belajar Mahasiswa (Studi Kasus Universitas Pelita Harapan Surabaya). Naibaho, Hastuti. et al. 2010. Pengaruh Lingkungan Kampus tJurnal Manajemen. Vol. 5, No. 1, April 2010 , 22-26.
- Na Mao, Heyi Song, Ying Han, 2013, *High-Performance Work Systems And Influence Processes On Employees' Attitudes: Perspectives From China*, *International Journal of Manpower*, Vol. 34 No. 7, pp. 736-752.
- Nitisemito AS, 2012, Manajemen Personalia. Cetakan ke 9. Edisi ke 4. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Nguyen, D. Phong, Chuong X. Dang, Lam D. Nguyen., 2015, Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Hal. 3-4 Vietnam. University of Economics Vietnam.
- Nugroho, Dwiyekti Agung, 2011, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pengembangan danPemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/Vocational Education Development CenterMalang), *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 1 No.2.
- Podungge AW., 2018, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango, *Journal of Public Administration Studies*, Volume 1 No. 1, Hal 57-67.
- Pradana, Martha Andy., Sunuharyo, Bambang Swasto., Hamid Djamhur. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang). *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 4 No. 1, 1-11
- Prahesti DS., I Gede R., I Made AW., 2017, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Ocb* Sebagai Variabel Mediasi, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.7: 2761-2788.
- Pawirosumarto S., Purwanto KS., Rachmad G., 2017, *The Effect Of Work Environment, Leadership Style, And Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts*, *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 No. 6, pp. 1337-1358.

- Raziq A . , Raheela M., 2015, Impact of Working Environment on Job Satisfaction, *Procedia Economics and Finance*, 23: 717 – 725
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Rivai Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Grafindo Persada:Jakarta
- Riyanto S., Ady S., Hapzi A., 2017, The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 7 No. 3, hal. 342- 348
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. Manajemen Edisi Kesepuluh. Jakarta: penerbit Erlangga
- Robbins SP, dan Judge. 2007. Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat
- Saleem H., 2015, The Impact Of Leadership Styles On Job Satisfaction And Mediating Role Of Perceived Organizational Politics, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172: 563 – 569.
- Sanera T., Serife ZE, 2015, *The Job Satisfaction of Bank Employees in North Cyprus*, *Procedia Economics and Finance*, 23: 1457 – 1460
- Sarwono, S. W. 2005. Psikologi Lingkungan. Jakarta: PT Gramedia Grasindo
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung
- Sedarmayanti. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sekaran, Uma., 2011, *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger., 2013, *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.

- Sheila A. Boamah, Carol Wong, Sean Clarke., 2017, Effect of Transformational Leadership On Job Satisfaction And Patient Safety Outcomes, *Nurs Outlook XXX*: 1-10.
- Simamora Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE-YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sukmawati, F. 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (PERSERO) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu. *Jurnal Manajemen*. Vol. 2, No. 3 , 177.
- Umar, H, 2005, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Walker JW., 1992. *Human Resources Strategy*. Singapore: McGraw-Hill
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT.Raja Grafindo Prasad
- Wiyono G., 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0*. Yogyakarta: Percetakan STIM YKPM
- Wursanto, I. 2009. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Edisi dua. Yogyakarta: Andi

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kepada Yth :
Bapak/Ibu/Saudara/i
Karyawan Angkasa Pura Supports (APS)
Di tempat

Dengan Hormat,

Bersama ini kami mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i karyawan Angkasa Pura Supports (APS) Yogyakarta untuk dapat meluangkan waktunya menjawab pertanyaan yang terlampir dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja”.

Jawaban yang Bapak/Ibu berikan merupakan data yang sangat kami perlukan dalam penelitian untuk penulisan skripsi, yang merupakan tugas akhir untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Demikian sekiranya Bapak/Ibu/Saudara/i bersedia memberikan jawaban yang sejujurnya atas pertanyaan tersebut.

Atas perhatian dan kesediannya kami ucapkan banyak terima kasih.

Yogyakarta, April 2021

Hormat Saya

Dimas Adji Wasono

KARAKTERISTIK RESPONDEN

Pernyataan berikut mengenai identitas diri responden. Berikan jawaban sesuai dengan kondisi yang Anda alami.

1. Nama :(bila tidak keberatan)
2. Jenis Kelamin : L P
3. Usia :Thn
4. Pendidikan :
5. Masa Kerja :tahun.....bulan

Petunjuk Pengisian

Berikanlah persepsi/penilaian anda terhadap pernyataan yang diajukan sesuai dengan keadaan yang anda rasakan dengan memberi tanda (v) pada pilihan jawaban yang tersedia.

Keterangan Jawaban:

- | | | |
|-----|-----------------------|-----|
| SS | : Sangat Setuju | (5) |
| S | : Setuju | (4) |
| N | : Netral | (3) |
| TS | : Tidak Setuju | (2) |
| STS | : Sangat Tidak Setuju | (1) |

A. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin merupakan <i>Role Model</i> (panutan) saya dalam perusahaan					
2	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan					
3	Pemimpin menanamkan rasa bangga saya selama bergabung bersamanya					
4	Pemimpin saya mendapatkan rasa hormat dari para pegawai.					
5	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik.					
6	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan					
7	Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai.					
8	Pemimpin membangkitkan antusiasme saya untuk melakukan pekerjaan					
9	Pemimpin melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas					
10	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan					
11	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan					
12	Pemimpin saya bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan saya					
13	Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis					
14	Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang					
15	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya					

16	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja					
17	Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami					
18	Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri saya					
19	Pemimpin saya memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda					

B. LINGKUNGAN KERJA

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Penerangan yang ada (sinar matahari dan listrik) di ruang kerja telah sesuai dengan kebutuhan					
2	Kondisi udara di ruang kerja memberikan kenyamanan pada saya selama bekerja					
3	Adanya petugas keamanan di lingkungan kantor, membuat saya bekerja sangat baik					
4	Fasilitas kerja yang tersedia saat ini sudah cukup memadai untuk mendukung aktivitas kerja					
5	Tata ruang kerja ditempat kerja sudah sesuai penempatannya sehingga memudahkan aktivitas kerja pegawai					
6	Hubungan sesama rekan kerja sangat harmonis					
7	Kebijakan dan aturan kerja di organisasi ini sangat jelas					
8	Pembagian kerja antar pegawai di organisasi ini tidak diskriminatif					
9	Setiap unit kerja di organisasi ini memiliki standar kinerja yang jelas					

10	Para pegawai di organisasi ini saling terbuka, jika ada masalah yang dihadapi					
----	---	--	--	--	--	--

C. KEPUASAN KERJA

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya puas terhadap gaji yang saya terima setiap bulan karena mencukupi kebutuhan sehari-hari					
2	Gaji yang cukup di atas UMR membuat saya puas.					
3	Gaji yang diberikan sesuai dengan pengalaman dan lamanya kerja pegawai.					
4	Saya merasa puas dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam organisasi					
5	Saya puas dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di organisasi					
6	Saya puas dengan penilaian promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja pegawai					
7	Saya merasa puas karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan					
8	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya					
9	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya					
10	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual.					
11	Saya puas dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada pegawai bawahannya					
12	Saya puas dengan atasan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi					

13	Saya puas dengan atasan yang mendengarkan saran, kritik dan pendapat pegawai bawahannya					
14	Saya merasa puas karena atasan sudah memberikan bimbingan yang baik pada pegawai					
15	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya					
16	Pekerjaan saya menarik sekali sehingga menyebabkan saya puas					
17	Saya lebih puas menikmati pekerjaan saya daripada waktu luang saya					

D. KINERJA

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Mampu memenuhi dan menghasilkan jumlah standar kerja yang ditetapkan perusahaan					
2	Saya mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang telah dibebankan					
3	Bersedia menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan atasannya					
4	Dalam keadaan tertentu, karyawan bersedia bekerja lembur (melebihi jam kerja) untuk membantu pelayanan perusahaan tetap berjalan normal					
5	Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan					
6	Tidak adanya teguran dan komplain dari perusahaan atas pekerjaan yang saya lakukan					
7	Berhati-hati dalam bekerja untuk meminimalisir kesalahan dalam hasil kerja					
8	Hadir ditempat kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan					
9	Datang kerja lebih awal sehingga siap untuk bekerja ketika jam kerja dimulai					

10	Pulang dari tempat kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan					
11	Tidak pernah keluar tanpa izin saat jam kerja perusahaan					
12	Mampu menyelesaikan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya					
13	Tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan					
14	Bekerja sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan perusahaan					
15	Memiliki kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja dalam satu tim					
16	Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik antar sesama karyawan maupun atasan.					
17	Membantu rekan kerja ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaan					



Lampiran 2. Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
1	Laki - laki	40 - 49 tahun	Diploma	11 - 15 tahun
2	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
3	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
4	Laki - laki	30 - 39 tahun	SLTA	5 - 10 tahun
5	Perempuan	30 - 39 tahun	Diploma	11 - 15 tahun
6	Laki - laki	< 30 tahun	Sarjana	< 5 tahun
7	Perempuan	< 30 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
8	Laki - laki	50 - 60 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
9	Laki - laki	30 - 39 tahun	Diploma	11 - 15 tahun
10	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
11	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
12	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
13	Perempuan	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
14	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
15	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
16	Perempuan	50 - 60 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
17	Laki - laki	30 - 39 tahun	Diploma	11 - 15 tahun
18	Perempuan	30 - 39 tahun	Diploma	11 - 15 tahun
19	Laki - laki	< 30 tahun	Diploma	< 5 tahun
20	Laki - laki	30 - 39 tahun	Diploma	5 - 10 tahun
21	Perempuan	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
22	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
23	Perempuan	< 30 tahun	Diploma	< 5 tahun
24	Laki - laki	< 30 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
25	Laki - laki	< 30 tahun	SLTA	< 5 tahun
26	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	< 5 tahun
27	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
28	Laki - laki	< 30 tahun	Diploma	< 5 tahun
29	Laki - laki	< 30 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
30	Laki - laki	< 30 tahun	Sarjana	< 5 tahun
31	Perempuan	30 - 39 tahun	Diploma	5 - 10 tahun
32	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
33	Laki - laki	50 - 60 tahun	Sarjana	> 15 tahun
34	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
35	Laki - laki	40 - 49 tahun	Diploma	> 15 tahun
36	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
37	Perempuan	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
38	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
39	Laki - laki	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
40	Perempuan	40 - 49 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
41	Perempuan	30 - 39 tahun	Diploma	5 - 10 tahun
42	Laki - laki	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
43	Laki - laki	30 - 39 tahun	Diploma	5 - 10 tahun
44	Laki - laki	40 - 49 tahun	Diploma	5 - 10 tahun
45	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun

46	Perempuan	40 - 49 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
47	Laki - laki	50 - 60 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
48	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
49	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
50	Laki - laki	40 - 49 tahun	Diploma	> 15 tahun
51	Laki - laki	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
52	Perempuan	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
53	Perempuan	50 - 60 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
54	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
55	Laki - laki	50 - 60 tahun	Diploma	11 - 15 tahun
56	Laki - laki	50 - 60 tahun	Diploma	> 15 tahun
57	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
58	Laki - laki	40 - 49 tahun	Diploma	> 15 tahun
59	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
60	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
61	Perempuan	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
62	Laki - laki	30 - 39 tahun	Diploma	11 - 15 tahun
63	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
64	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
65	Laki - laki	< 30 tahun	Sarjana	< 5 tahun
66	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
67	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
68	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
69	Perempuan	< 30 tahun	Sarjana	< 5 tahun
70	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
71	Laki - laki	40 - 49 tahun	Diploma	11 - 15 tahun
72	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
73	Perempuan	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
74	Laki - laki	< 30 tahun	Sarjana	< 5 tahun
75	Laki - laki	< 30 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
76	Laki - laki	50 - 60 tahun	Diploma	> 15 tahun
77	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
78	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
79	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
80	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
81	Laki - laki	30 - 39 tahun	SLTA	5 - 10 tahun
82	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
83	Laki - laki	< 30 tahun	Sarjana	< 5 tahun
84	Perempuan	< 30 tahun	SLTA	5 - 10 tahun
85	Laki - laki	50 - 60 tahun	Diploma	> 15 tahun
86	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
87	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
88	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
89	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
90	Perempuan	40 - 49 tahun	Diploma	5 - 10 tahun
91	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
92	Perempuan	40 - 49 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
93	Laki - laki	50 - 60 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun

94	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
95	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
96	Laki - laki	40 - 49 tahun	Diploma	> 15 tahun
97	Laki - laki	30 - 39 tahun	Diploma	11 - 15 tahun
98	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
99	Laki - laki	< 30 tahun	Diploma	< 5 tahun
100	Laki - laki	< 30 tahun	SLTA	5 - 10 tahun

Frequencies

Statistics

		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - laki	71	71,0	71,0	71,0
	Perempuan	29	29,0	29,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 tahun	17	17,0	17,0	17,0
	30 - 39 tahun	36	36,0	36,0	53,0
	40 - 49 tahun	31	31,0	31,0	84,0
	50 - 60 tahun	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTA	22	22,0	22,0	22,0
Diploma	26	26,0	26,0	48,0
Sarjana	52	52,0	52,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 tahun	12	12,0	12,0	12,0
5 - 10 tahun	28	28,0	28,0	40,0
11 - 15 tahun	35	35,0	35,0	75,0
> 15 tahun	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Lampiran 3. Rekapitulasi Data Penelitian

No	Kepemimpinan Transformasional										
	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11
1	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
7	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
8	3	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3
9	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
10	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4
12	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
13	3	3	2	3	2	2	3	1	1	1	1
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
15	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3
16	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
17	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	1
18	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
19	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
20	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
23	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
27	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
35	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
37	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4

38	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
39	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
40	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
44	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
53	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
54	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
61	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
74	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

78	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5

No	Kepemimpinan Transformasional								
	KT12	KT13	KT14	KT15	KT16	KT17	KT18	KT19	Rata2
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4,11
2	3	4	4	4	3	4	4	4	4,00
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4,16
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4,42
6	4	5	5	4	4	5	5	5	4,37
7	4	4	4	4	4	4	5	4	4,37
8	3	4	3	3	3	4	3	3	3,42
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
10	4	4	4	3	4	4	4	4	4,00
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3,84
12	4	5	4	4	4	5	5	4	4,37
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1,58
14	4	5	5	4	5	4	5	4	4,74

15	3	4	4	4	4	4	5	5	3,84
16	4	4	4	4	4	5	4	5	4,26
17	1	1	4	1	2	4	3	4	3,00
18	4	4	4	4	4	3	3	3	3,74
19	4	4	4	4	4	3	3	3	3,74
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3,95
21	4	4	4	3	3	4	4	4	3,89
22	4	4	4	4	4	3	3	3	3,68
23	4	4	4	4	4	4	4	4	3,95
24	3	4	4	3	3	4	3	4	3,79
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
27	3	3	3	2	3	3	3	2	2,89
28	4	4	4	4	3	4	4	4	3,95
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
30	3	2	3	3	2	4	2	2	3,11
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
34	3	4	3	4	4	3	3	4	3,42
35	3	4	3	3	4	4	4	4	3,74
36	4	5	4	4	4	4	5	4	4,16
37	4	4	4	4	3	4	4	4	3,63
38	3	2	3	2	2	2	3	2	3,16
39	5	4	4	4	5	5	5	5	4,37
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4,11
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
43	4	4	4	4	4	4	4	4	3,84
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
49	4	4	3	4	2	2	5	3	3,84
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
52	4	4	5	4	4	3	4	4	4,11
53	5	5	5	4	4	4	4	4	4,63
54	4	4	4	3	4	4	4	4	3,84

55	3	3	3	4	3	4	4	4	3,84
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4,16
60	4	4	4	4	3	4	4	3	3,84
61	3	3	4	4	4	4	4	4	3,68
62	4	4	4	4	4	4	4	3	3,95
63	2	4	4	3	4	4	3	3	3,63
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4,11
72	4	3	4	4	3	4	4	4	3,89
73	5	5	5	4	4	4	4	4	4,42
74	4	5	4	4	5	4	5	5	4,53
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4,11
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
78	4	5	4	5	4	5	4	5	4,47
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
80	3	3	4	3	3	4	3	3	3,68
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
82	4	4	4	4	4	4	4	5	4,11
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
84	4	5	4	5	4	4	4	4	4,16
85	4	5	4	5	4	4	4	4	4,26
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
91	3	4	4	4	4	4	4	4	3,95
92	3	4	4	4	3	4	4	4	3,89
93	4	4	4	4	4	5	5	4	4,16
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00

95	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4,05
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
99	4	4	4	4	4	4	4	3	4,00
100	4	5	4	4	5	4	4	4	4,37

No	Lingkungan Kerja										Rata2
	LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7	LK8	LK9	LK10	
1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4,60
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3,90
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,90
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4,80
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4,80
8	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3,80
9	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,90
10	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3,60
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,90
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3,70
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
15	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3,80
16	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,90
17	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3,70
18	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,90
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
20	5	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3,80
21	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4,00
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
24	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3,80
25	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,90
26	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4,80
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
28	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,90
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
31	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4,00
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00

33	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4,00
34	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,90
35	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4,00
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,90
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,90
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
41	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4,00
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
43	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3,70
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,90
46	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,90
47	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,10
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4,20
50	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4,80
51	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4,70
52	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4,80
53	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4,80
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
57	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,90
58	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3,80
59	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3,80
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
61	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3,80
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
65	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,10
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
68	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,90
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
70	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4,80
71	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4,20
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
73	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3,80

74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
75	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,90
76	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,90
77	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,90
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,90
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
83	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,10
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
85	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,90
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,10
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
88	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,90
89	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,90
90	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,90
91	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4,00
92	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4,00
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,10
95	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4,00
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
97	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,90
98	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3,80
99	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4,20
100	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4,00

الجامعة الإسلامية
الاستاذ الدكتور

No	Kepuasan Kerja									
	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5
3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
6	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
7	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
8	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
9	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
13	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5
14	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
15	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
16	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
21	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
24	3	4	4	2	4	4	3	4	2	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
27	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4

40	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
50	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5
51	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
53	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
54	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
60	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
64	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4

No	Kepuasan Kerja							Rata2
	KK11	KK12	KK13	KK14	KK15	KK16	KK17	
1	4	4	4	4	4	4	3	3,94
2	4	5	5	5	5	4	5	4,65
3	4	5	4	5	4	4	3	4,29
4	5	4	4	4	4	4	4	4,29
5	5	5	5	5	4	5	4	4,76
6	4	4	4	5	5	4	5	4,41
7	5	4	5	4	5	4	4	4,53
8	4	4	4	4	4	3	4	3,82
9	4	4	4	4	4	4	4	4,06
10	4	4	4	4	4	3	3	3,76
11	4	4	4	4	4	4	4	4,00
12	4	4	4	4	5	5	4	4,35
13	4	4	4	3	3	3	5	3,71
14	4	4	5	4	5	4	5	4,41
15	4	4	3	4	4	4	3	3,82
16	4	5	4	4	4	4	5	4,41
17	4	4	4	4	4	4	4	4,00
18	4	4	4	4	4	4	4	4,00

19	4	4	4	4	4	4	4	4,06
20	3	4	4	4	4	4	4	3,88
21	5	5	5	4	5	5	5	4,76
22	4	4	4	4	4	4	4	4,00
23	4	4	4	4	4	4	5	4,12
24	2	4	4	3	4	2	4	3,35
25	4	4	4	4	4	4	4	4,00
26	4	5	5	5	5	4	5	4,59
27	4	5	5	5	5	4	5	4,59
28	4	4	4	4	4	4	3	3,94
29	4	3	4	4	4	4	4	3,94
30	4	4	4	4	4	4	4	4,00
31	4	4	4	5	4	4	4	4,24
32	4	4	4	4	3	4	4	3,94
33	4	4	4	4	4	4	4	4,00
34	3	4	3	4	4	3	4	3,59
35	4	4	4	4	4	4	4	4,00
36	5	4	3	4	4	5	5	4,35
37	4	4	4	4	4	4	4	4,00
38	4	4	4	3	4	4	3	3,88
39	4	4	4	4	4	4	4	4,06
40	4	4	5	5	5	5	5	4,65
41	4	4	4	4	5	4	5	4,24
42	4	4	4	4	4	4	4	4,00
43	5	5	5	5	5	5	5	4,88
44	4	4	4	4	4	4	4	4,00
45	4	4	4	4	4	4	4	4,00
46	4	4	4	4	4	4	4	4,06
47	4	3	4	4	4	4	4	3,94
48	4	4	4	4	4	4	4	4,00
49	4	5	4	4	5	5	5	4,59
50	4	4	4	5	4	5	5	4,41
51	4	5	5	5	5	5	5	4,76
52	4	5	4	5	5	5	4	4,65
53	4	5	4	5	5	5	4	4,65
54	3	4	4	4	5	4	5	4,12
55	4	5	5	4	5	5	4	4,82
56	4	4	4	4	4	4	4	4,00
57	4	4	4	4	4	4	4	4,00
58	4	3	4	4	4	4	3	3,88
59	4	4	4	4	5	4	4	4,18

60	4	5	4	4	5	4	4	4,24
61	4	4	4	4	4	4	4	4,00
62	4	4	4	4	4	3	4	3,94
63	4	4	4	4	4	4	3	3,94
64	4	4	4	4	5	5	4	4,29
65	4	4	4	4	4	4	4	4,00
66	4	4	4	4	4	4	4	4,00
67	4	4	4	4	4	4	4	4,00
68	4	4	4	4	4	4	4	4,00
69	4	4	4	4	4	4	4	4,00
70	4	4	4	4	4	4	4	4,00
71	4	4	4	5	4	4	4	4,12
72	4	4	4	4	4	4	4	4,00
73	4	4	4	4	4	4	4	4,00
74	4	4	4	4	4	4	5	4,24
75	4	4	4	4	4	4	4	4,00
76	4	4	4	4	4	4	4	4,00
77	3	4	4	4	4	4	4	4,00
78	4	4	4	4	4	4	3	3,94
79	3	4	4	3	3	4	4	3,82
80	4	4	4	4	4	4	4	4,00
81	4	4	4	4	4	3	4	3,94
82	4	4	4	4	4	4	5	4,12
83	4	4	4	4	4	4	4	4,00
84	5	5	5	4	4	4	4	4,35
85	4	4	4	4	4	4	4	4,00
86	4	5	5	5	4	5	5	4,65
87	4	3	4	4	4	4	3	3,88
88	4	4	4	4	3	4	4	3,94
89	4	4	4	4	4	4	4	4,00
90	4	4	4	4	4	4	4	4,00
91	5	5	5	5	5	4	4	4,71
92	4	4	4	4	4	4	4	4,00
93	4	5	5	4	5	4	4	4,41
94	4	4	4	4	4	4	4	4,00
95	5	4	4	4	4	4	3	4,24
96	4	4	4	4	4	4	4	4,00
97	4	4	4	4	4	4	4	4,00
98	4	4	4	4	4	4	4	4,00
99	3	4	4	4	4	3	4	3,88
100	4	4	4	4	4	4	4	4,06

No	Kinerja									
	KINJ 1	KINJ 2	KINJ 3	KINJ 4	KINJ 5	KINJ 6	KINJ 7	KINJ 8	KINJ 9	KINJ1 0
1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
6	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
7	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
11	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
12	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4
13	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4
14	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
15	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
17	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4

40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
50	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
51	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
61	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
63	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	5	4	4	5	3	5	5	5	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5

No	Kinerja							Rata2
	KINJ11	KINJ12	KINJ13	KINJ14	KINJ15	KINJ16	KINJ17	
1	4	4	3	4	4	4	4	3,82
2	4	4	4	4	4	4	4	4,06
3	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
5	4	4	4	5	4	3	4	4,18
6	4	4	5	4	4	5	4	4,24
7	4	4	4	4	4	5	4	4,24
8	4	4	4	4	4	5	4	4,06
9	4	4	4	4	4	4	4	4,00
10	4	5	5	4	4	5	4	4,29
11	4	3	4	4	4	3	4	3,76
12	5	4	5	4	5	4	5	4,53
13	4	4	5	4	4	4	4	4,12
14	5	4	4	4	4	4	4	4,41
15	3	4	4	4	4	4	4	3,82
16	4	5	5	4	5	4	5	4,71
17	4	4	3	4	4	4	4	3,94
18	4	4	4	4	4	4	4	4,00

19	4	4	4	4	4	4	4	4,00
20	4	4	4	3	4	3	4	3,88
21	4	4	4	5	4	5	3	4,18
22	4	4	4	4	4	4	5	4,06
23	4	4	4	4	4	4	5	4,12
24	4	3	4	3	4	3	5	3,65
25	4	4	4	4	4	4	4	4,00
26	4	5	5	4	5	4	5	4,41
27	4	4	4	4	4	4	3	3,94
28	4	4	4	4	4	4	4	4,12
29	4	4	4	4	4	4	4	4,00
30	3	4	4	4	4	4	4	3,88
31	4	4	4	4	4	4	4	4,00
32	4	4	4	4	4	4	4	4,00
33	4	4	4	4	4	4	4	4,00
34	4	4	4	4	4	4	4	3,94
35	4	4	4	4	4	4	4	3,94
36	4	5	4	5	4	5	4	4,53
37	4	4	4	4	4	4	4	4,00
38	4	4	4	4	4	4	4	4,00
39	4	4	4	5	4	5	4	4,29
40	4	4	4	4	4	4	4	4,00
41	4	4	4	4	4	4	4	4,00
42	4	4	4	4	4	4	4	4,06
43	3	4	3	4	4	4	4	3,71
44	4	4	4	4	4	4	4	4,00
45	4	4	4	4	4	4	4	4,00
46	4	4	4	4	4	4	4	4,00
47	4	4	4	4	4	4	4	4,00
48	4	4	4	4	4	4	4	4,00
49	4	4	4	5	5	4	5	4,41
50	5	5	4	4	4	3	4	4,18
51	5	5	5	5	5	5	5	4,94
52	5	5	5	5	5	5	5	5,00
53	5	5	5	5	5	5	5	5,00
54	4	4	4	4	4	4	4	4,00
55	5	4	4	5	5	5	5	4,35
56	4	4	4	4	4	3	4	3,94
57	4	4	4	4	4	4	4	4,00
58	4	4	4	4	4	4	4	4,00
59	4	5	4	4	5	4	5	4,18

60	4	4	4	4	4	4	4	3,94
61	3	4	3	3	4	4	4	3,53
62	4	4	3	4	4	3	4	3,82
63	4	4	4	4	4	5	4	3,76
64	4	4	3	4	4	5	4	4,00
65	4	4	4	4	4	5	4	4,06
66	4	4	4	4	4	4	4	4,00
67	4	4	4	4	4	5	4	4,06
68	4	4	4	4	4	3	4	4,00
69	4	4	4	4	4	4	4	3,94
70	4	4	4	4	4	4	4	4,00
71	4	4	4	4	4	4	4	4,00
72	4	4	4	4	4	4	4	4,00
73	4	4	4	4	4	4	4	4,00
74	4	4	4	4	5	4	5	4,35
75	4	4	4	4	4	4	4	4,00
76	4	4	4	4	4	4	4	4,00
77	4	4	4	4	4	4	4	4,00
78	4	4	4	4	4	3	4	4,00
79	4	4	4	4	4	5	4	4,06
80	4	4	4	4	4	5	4	4,06
81	4	4	4	4	4	5	4	4,06
82	4	4	4	4	4	4	4	4,06
83	4	4	4	4	4	5	4	4,06
84	4	4	4	4	4	3	4	3,88
85	4	4	4	4	4	4	4	4,00
86	4	4	4	4	4	4	4	4,00
87	4	4	4	4	4	4	4	4,00
88	5	4	4	4	5	4	5	4,41
89	4	4	4	4	4	4	4	4,00
90	4	4	4	4	4	4	4	4,00
91	4	4	4	4	4	4	4	4,00
92	4	4	4	4	4	4	4	4,00
93	4	4	4	4	4	4	4	4,00
94	4	4	4	4	4	4	4	4,00
95	4	4	4	4	4	4	4	4,06
96	4	4	4	4	4	4	3	3,94
97	4	4	4	4	4	4	5	4,00
98	4	4	4	4	4	4	5	4,06
99	4	4	4	4	4	4	5	4,06
100	4	4	4	4	5	4	4	4,29

Lampiran 4. Deskriptif Data

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KT1	100	3	5	4,09	,534
KT2	100	3	5	4,03	,361
KT3	100	2	5	4,03	,460
KT4	100	1	5	3,94	,489
KT5	100	2	5	3,97	,388
KT6	100	2	5	4,09	,473
KT7	100	2	5	3,95	,435
KT8	100	1	5	3,98	,449
KT9	100	1	5	4,11	,510
KT10	100	1	5	3,93	,498
KT11	100	1	5	3,95	,642
KT12	100	1	5	3,81	,598
KT13	100	1	5	3,96	,650
KT14	100	1	5	3,94	,468
KT15	100	1	5	3,84	,598
KT16	100	1	5	3,81	,615
KT17	100	1	5	3,93	,537
KT18	100	1	5	3,95	,592
KT19	100	1	5	3,89	,618
Kepemimpinan Transformasional	100	1,58	4,74	3,96	,376
Valid N (listwise)	100				

الجامعة الإسلامية
الاستاذ الدكتور

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LK1	100	3	5	4,17	,403
LK2	100	3	5	4,13	,442
LK3	100	3	5	4,02	,426
LK4	100	3	5	4,03	,437
LK5	100	3	5	4,08	,307
LK6	100	3	5	4,01	,438
LK7	100	4	5	4,12	,327
LK8	100	3	5	4,02	,471
LK9	100	3	5	4,01	,482
LK10	100	1	5	3,96	,602
Lingkungan Kerja	100	3,60	4,90	4,06	,295
Valid N (listwise)	100				



Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KK1	100	3	5	4,11	,345
KK2	100	3	5	4,22	,484
KK3	100	3	5	4,09	,321
KK4	100	2	5	4,06	,422
KK5	100	4	5	4,18	,386
KK6	100	3	5	4,15	,386
KK7	100	3	5	4,17	,428
KK8	100	3	5	4,23	,446
KK9	100	2	5	4,09	,473
KK10	100	3	5	4,21	,456
KK11	100	2	5	4,01	,438
KK12	100	3	5	4,14	,450
KK13	100	3	5	4,12	,409
KK14	100	3	5	4,12	,433
KK15	100	3	5	4,18	,479
KK16	100	2	5	4,05	,500
KK17	100	3	5	4,09	,552
KepuasanKerja	100	3,35	4,88	4,13	,288
Valid N (listwise)	100				



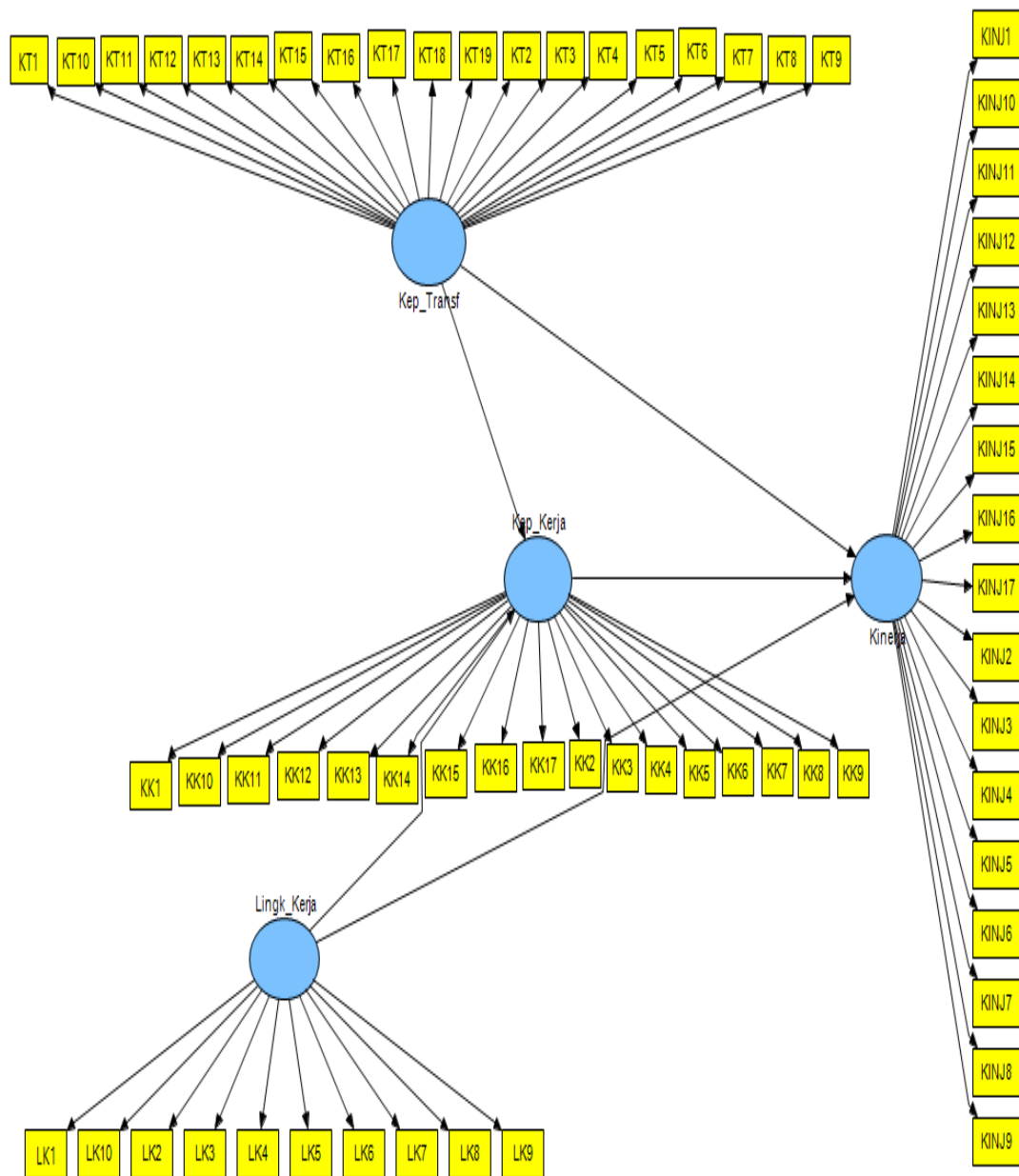
Descriptives

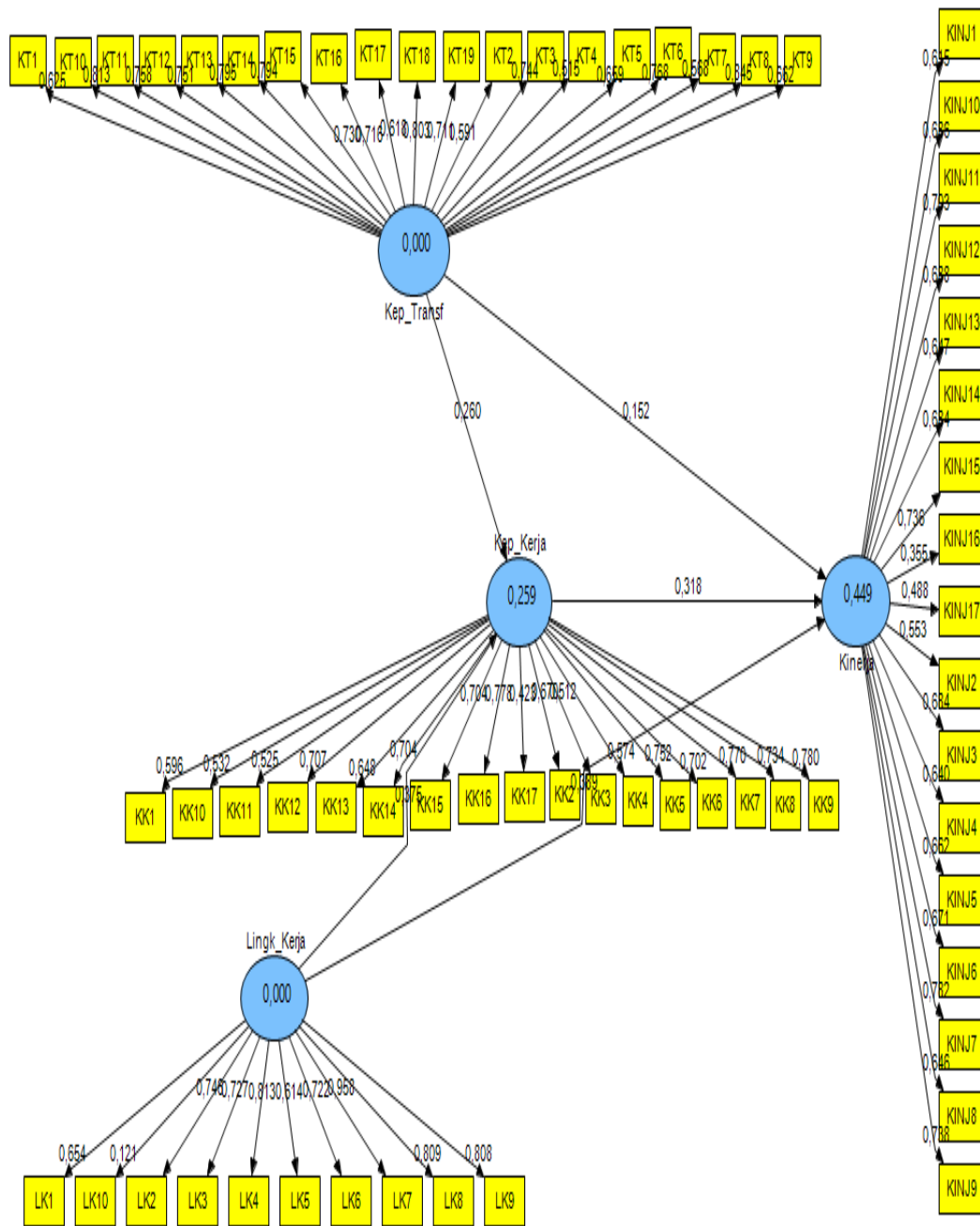
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KINJ1	100	3	5	4,16	,443
KINJ2	100	3	5	4,02	,317
KINJ3	100	4	5	4,09	,288
KINJ4	100	3	5	4,07	,383
KINJ5	100	3	5	4,01	,460
KINJ6	100	3	5	4,09	,351
KINJ7	100	3	5	4,06	,343
KINJ8	100	2	5	4,06	,397
KINJ9	100	3	5	4,09	,321
KINJ10	100	3	5	4,05	,359
KINJ11	100	3	5	4,04	,346
KINJ12	100	3	5	4,07	,326
KINJ13	100	3	5	4,03	,388
KINJ14	100	3	5	4,06	,343
KINJ15	100	4	5	4,12	,327
KINJ16	100	3	5	4,09	,534
KINJ17	100	3	5	4,14	,427
Kinerja	100	3,53	5,00	4,07	,238
Valid N (listwise)	100				



Lampiran 5. Pengujian Model SEM PLS

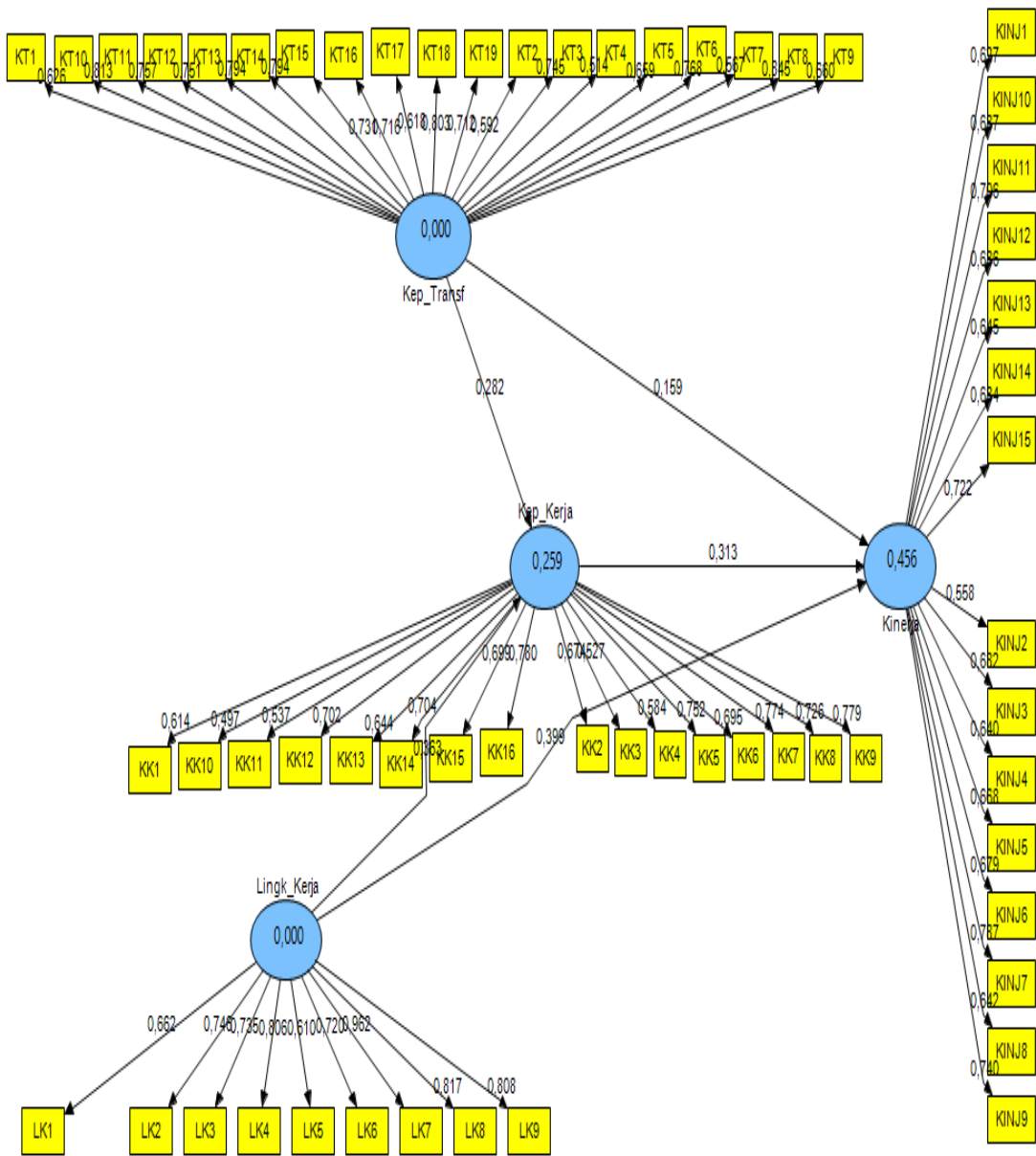




Outer Loadings

	Kep_Kerja	Kep_Transf	Kinerja	Lingk_Kerja
KINJ1			0,615205	
KINJ10			0,685502	
KINJ11			0,702865	
KINJ12			0,688145	
KINJ13			0,647214	
KINJ14			0,684177	
KINJ15			0,736120	
KINJ16			0,355364	
KINJ17			0,487721	
KINJ2			0,552869	
KINJ3			0,684229	
KINJ4			0,639586	
KINJ5			0,661838	
KINJ6			0,670760	
KINJ7			0,782328	
KINJ8			0,645829	
KINJ9			0,737680	
KK1	0,596267			
KK10	0,532109			
KK11	0,525163			
KK12	0,706767			
KK13	0,648063			
KK14	0,704454			
KK15	0,704495			
KK16	0,778254			
KK17	0,422697			
KK2	0,669612			
KK3	0,511694			
KK4	0,573530			
KK5	0,751850			
KK6	0,701727			
KK7	0,769671			

KK8	0,733558			
KK9	0,779838			
KT1		0,624984		
KT10		0,813490		
KT11		0,757707		
KT12		0,751213		
KT13		0,794512		
KT14		0,794344		
KT15		0,730225		
KT16		0,715740		
KT17		0,617607		
KT18		0,802623		
KT19		0,711405		
KT2		0,590882		
KT3		0,744391		
KT4		0,515100		
KT5		0,658676		
KT6		0,767597		
KT7		0,567764		
KT8		0,845216		
KT9		0,662044		
LK1				0,654406
LK10				0,120695
LK2				0,745668
LK3				0,726707
LK4				0,813045
LK5				0,613939
LK6				0,721900
LK7				0,958181
LK8				0,808816
LK9				0,807508

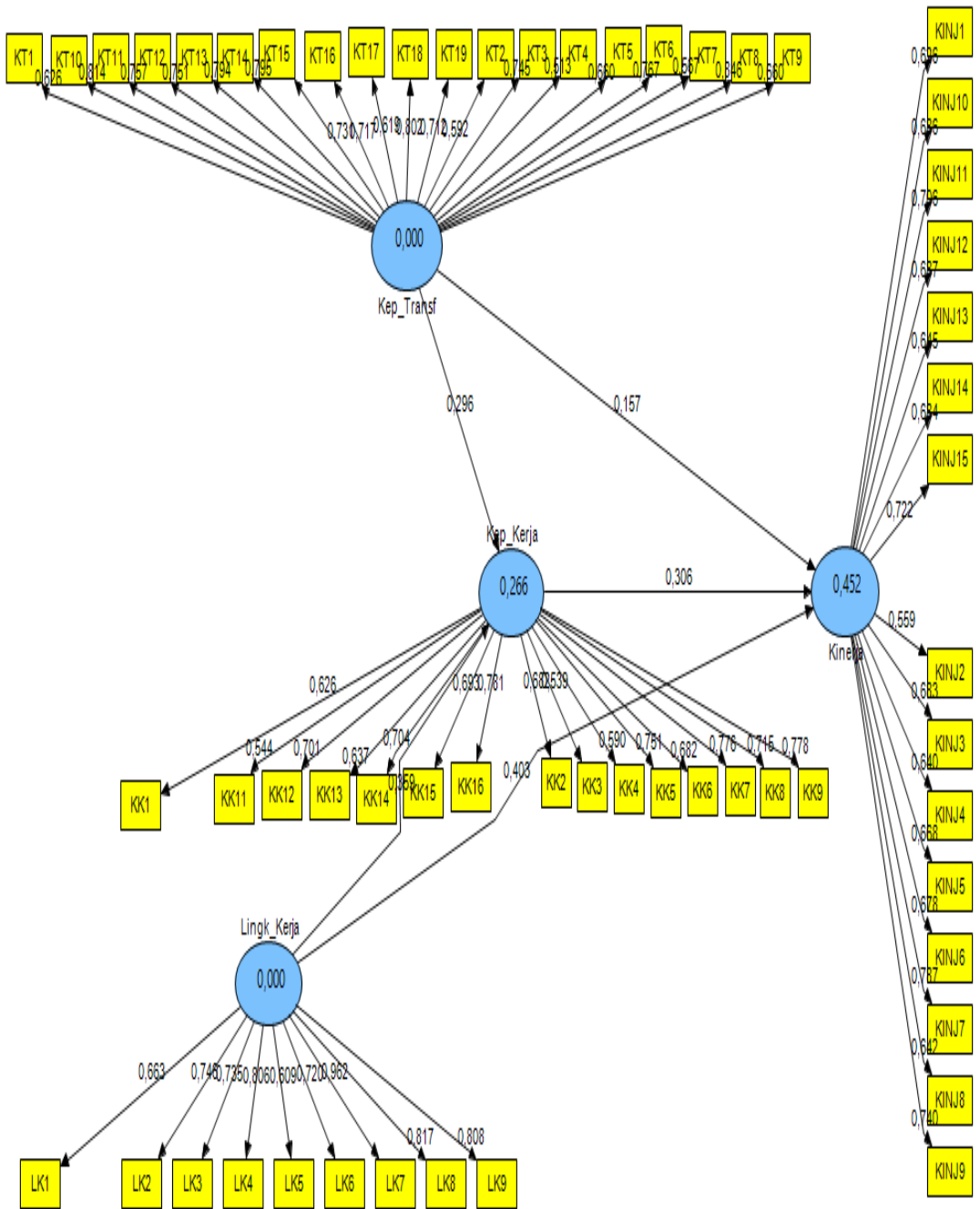


الجامعة الإسلامية

Outer Loadings

	Kep_Kerja	Kep_Transf	Kinerja	Lingk_Kerja
KINJ1			0,626765	
KINJ10			0,687384	
KINJ11			0,705741	
KINJ12			0,686315	
KINJ13			0,645253	
KINJ14			0,683582	
KINJ15			0,722394	
KINJ2			0,557924	
KINJ3			0,681976	
KINJ4			0,639595	
KINJ5			0,668483	
KINJ6			0,678642	
KINJ7			0,786669	
KINJ8			0,641649	
KINJ9			0,739942	
KK1	0,613626			
KK10	0,496844			
KK11	0,536645			
KK12	0,702325			
KK13	0,643727			
KK14	0,703754			
KK15	0,699130			
KK16	0,779773			
KK2	0,673614			
KK3	0,527146			
KK4	0,584438			
KK5	0,751698			
KK6	0,695183			
KK7	0,773964			
KK8	0,725868			
KK9	0,778957			
KT1		0,626289		

KT10		0,813235		
KT11		0,757332		
KT12		0,751238		
KT13		0,794051		
KT14		0,794268		
KT15		0,730665		
KT16		0,715962		
KT17		0,617961		
KT18		0,802589		
KT19		0,711738		
KT2		0,591707		
KT3		0,745341		
KT4		0,514207		
KT5		0,659390		
KT6		0,767656		
KT7		0,567145		
KT8		0,845402		
KT9		0,660148		
LK1				0,662364
LK2				0,745557
LK3				0,735049
LK4				0,806235
LK5				0,609607
LK6				0,720252
LK7				0,961999
LK8				0,816844
LK9				0,808182



Outer Loadings

	Kep_Kerja	Kep_Transf	Kinerja	Lingk_Kerja
KINJ1			0,626374	
KINJ10			0,686476	
KINJ11			0,706064	
KINJ12			0,686728	
KINJ13			0,645206	
KINJ14			0,684008	
KINJ15			0,722167	
KINJ2			0,558513	
KINJ3			0,682609	
KINJ4			0,639999	
KINJ5			0,668053	
KINJ6			0,677754	
KINJ7			0,786618	
KINJ8			0,641873	
KINJ9			0,739652	
KK1	0,625860			
KK11	0,544390			
KK12	0,700575			
KK13	0,636516			
KK14	0,703894			
KK15	0,692541			
KK16	0,781030			
KK2	0,682019			
KK3	0,538957			
KK4	0,589959			
KK5	0,750956			
KK6	0,682493			
KK7	0,776195			
KK8	0,714638			
KK9	0,778348			
KT1		0,626130		
KT10		0,813613		

KT11		0,756649		
KT12		0,751014		
KT13		0,793883		
KT14		0,795365		
KT15		0,730941		
KT16		0,716701		
KT17		0,619129		
KT18		0,802065		
KT19		0,712262		
KT2		0,591693		
KT3		0,745451		
KT4		0,512913		
KT5		0,659883		
KT6		0,767232		
KT7		0,567221		
KT8		0,845929		
KT9		0,660195		
LK1				0,662978
LK2				0,745560
LK3				0,734924
LK4				0,806238
LK5				0,609396
LK6				0,720165
LK7				0,962090
LK8				0,816814
LK9				0,808069

PLS

Quality Criteria

Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Kep_Kerja	0,508102	0,928754	0,266017	0,919252
Kep_Transf	0,510602	0,951238		0,945966
Kinerja	0,509693	0,927222	0,452014	0,915879
Lingk_Kerja	0,591257	0,927619		0,910886

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
Kep_Kerja	0,919252
Kep_Transf	0,945966
Kinerja	0,915879
Lingk_Kerja	0,910886

Latent Variable Correlations

	Kep_Kerja	Kep_Transf	Kinerja	Lingk_Kerja
Kep_Kerja	1,000000			
Kep_Transf	0,379256	1,000000		
Kinerja	0,537904	0,366417	1,000000	
Lingk_Kerja	0,428179	0,232621	0,570641	1,000000

R Square

	R Square
Kep_Kerja	0,266017
Kep_Transf	
Kinerja	0,452014
Lingk_Kerja	

Cross Loadings

	Kep_Kerja	Kep_Transf	Kinerja	Lingk_Kerja
KINJ1	0,264672	0,340405	0,626374	0,313668
KINJ10	0,429977	0,350374	0,686476	0,330237
KINJ11	0,327577	0,293404	0,706064	0,438213
KINJ12	0,394825	0,180549	0,686728	0,443343
KINJ13	0,165703	0,069471	0,645206	0,324823
KINJ14	0,588718	0,201415	0,684008	0,436632
KINJ15	0,423142	0,259042	0,722167	0,331664
KINJ2	0,293457	0,298231	0,558513	0,378043
KINJ3	0,378954	0,204405	0,682609	0,421318
KINJ4	0,413692	0,383833	0,639999	0,307655
KINJ5	0,272840	0,188173	0,668053	0,491633
KINJ6	0,334458	0,040993	0,677754	0,336698
KINJ7	0,322036	0,314288	0,786618	0,405936
KINJ8	0,378641	0,147584	0,641873	0,193367
KINJ9	0,349180	0,338041	0,739652	0,522037
KK1	0,625860	0,253914	0,473034	0,261888
KK11	0,544390	0,144913	0,171985	0,215295
KK12	0,700575	0,067922	0,362500	0,224521
KK13	0,636516	0,129076	0,134444	0,146442
KK14	0,703894	0,286897	0,315299	0,305829
KK15	0,692541	0,271115	0,324046	0,260571
KK16	0,781030	0,319281	0,460886	0,420618
KK2	0,682019	0,377444	0,372923	0,291627
KK3	0,538957	0,328333	0,448791	0,393994
KK4	0,589959	0,172716	0,191180	0,197454
KK5	0,750956	0,091770	0,392375	0,230969
KK6	0,682493	0,158852	0,236704	0,198104
KK7	0,776195	0,265540	0,314758	0,277165
KK8	0,714638	0,314902	0,417000	0,235312
KK9	0,778348	0,376315	0,482954	0,431377
KT1	0,208605	0,626130	0,248970	0,159443
KT10	0,260446	0,813613	0,343223	0,176213

KT11	0,258500	0,756649	0,269021	0,213489
KT12	0,216586	0,751014	0,280902	0,120812
KT13	0,189912	0,793883	0,256912	0,118281
KT14	0,248913	0,795365	0,211675	0,142642
KT15	0,198498	0,730941	0,093867	0,045191
KT16	0,098545	0,716701	0,114732	0,030184
KT17	0,131258	0,619129	0,006471	0,027305
KT18	0,402752	0,802065	0,300623	0,209443
KT19	0,180396	0,712262	0,168980	0,016057
KT2	0,363872	0,591693	0,300868	0,319372
KT3	0,337996	0,745451	0,288519	0,177444
KT4	0,205981	0,512913	0,284254	0,290816
KT5	0,212296	0,659883	0,126873	0,064629
KT6	0,376811	0,767232	0,331758	0,236175
KT7	0,113749	0,567221	0,210694	0,109868
KT8	0,333217	0,845929	0,326318	0,150362
KT9	0,322165	0,660195	0,301339	0,146693
LK1	0,240067	0,220289	0,306092	0,662978
LK2	0,318345	0,177148	0,326257	0,745560
LK3	0,208589	0,105858	0,436484	0,734924
LK4	0,372672	0,279936	0,575562	0,806238
LK5	0,444438	0,158914	0,410623	0,609396
LK6	0,343039	0,098454	0,274532	0,720165
LK7	0,407294	0,232113	0,539956	0,962090
LK8	0,258092	0,105073	0,477485	0,816814
LK9	0,305666	0,187013	0,472608	0,808069

AVE

	AVE
Kep_Kerja	0,508102
Kep_Transf	0,510602
Kinerja	0,509693
Lingk_Kerja	0,591257

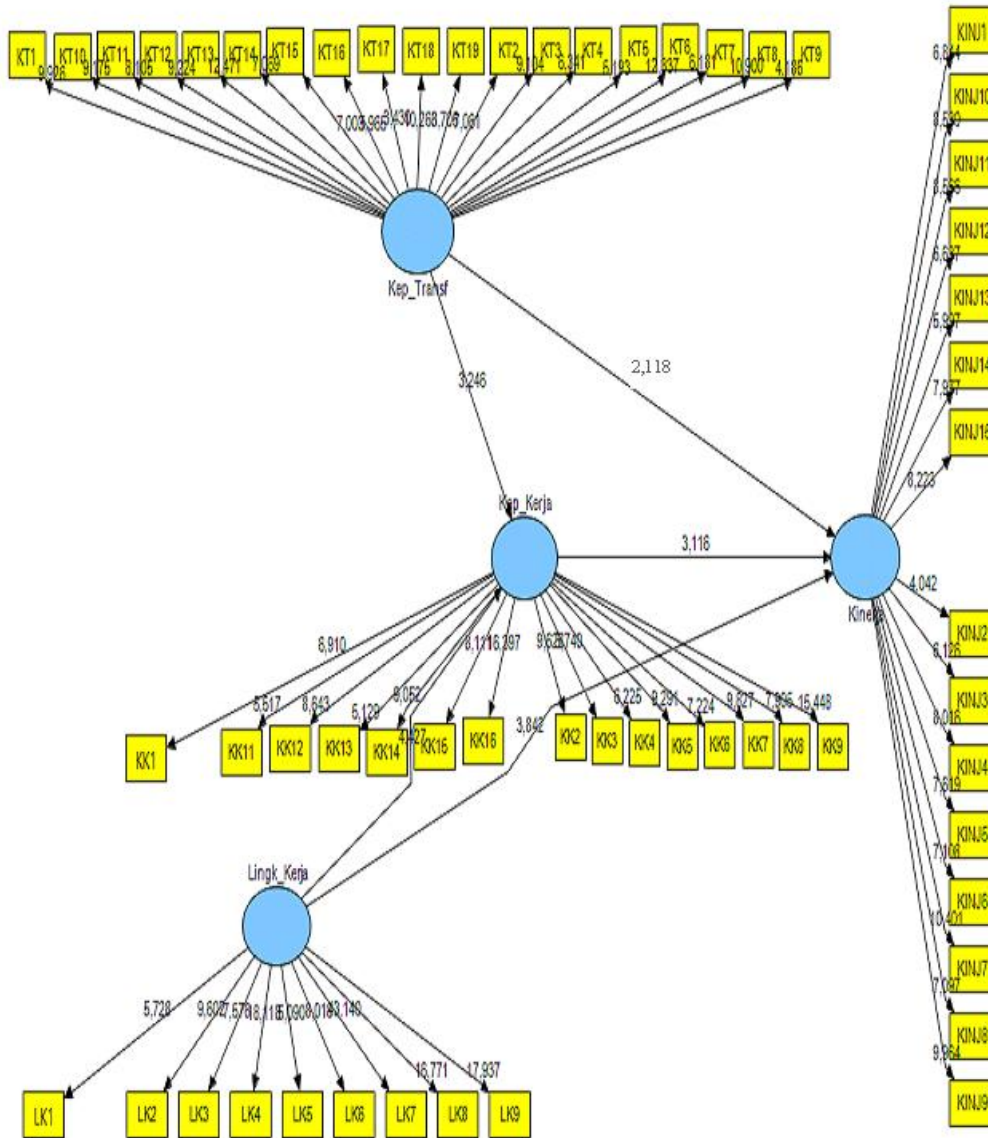
Total Effects

	Kep_Kerja	Kep_Transf	Kinerja	Lingk_Kerja
Kep_Kerja			0,305840	
Kep_Transf	0,295651		0,247042	
Kinerja				
Lingk_Kerja	0,359405		0,513174	

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kep_Kerja	0,928754
Kep_Transf	0,951238
Kinerja	0,927222
Lingk_Kerja	0,927619

Bootstrapping



Inner Model T-Statistic

	Kep_Kerja	Kep_Transf	Kinerja	Lingk_Kerja
Kep_Kerja			3,115675	
Kep_Transf	3,246125		1,118110	
Kinerja				
Lingk_Kerja	4,427191		3,842191	

Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Kep_Kerja -> Kinerja	0,305840	0,303071	0,098162	0,098162
Kep_Transf -> Kep_Kerja	0,295651	0,307727	0,091078	0,091078
Kep_Transf -> Kinerja	0,247042	0,289623	0,118784	0,118784
Lingk_Kerja -> Kep_Kerja	0,359405	0,379438	0,081181	0,081181
Lingk_Kerja -> Kinerja	0,513174	0,509597	0,100267	0,100267

	T Statistics (O/STERR)
Kep_Kerja -> Kinerja	3,115675
Kep_Transf -> Kep_Kerja	3,246125
Kep_Transf -> Kinerja	2,079760
Lingk_Kerja -> Kep_Kerja	4,427191
Lingk_Kerja -> Kinerja	5,118081

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Kep_Kerja -> Kinerja	0,305840	0,303071	0,098162	0,098162
Kep_Transf -> Kep_Kerja	0,295651	0,307727	0,091078	0,091078
Kep_Transf -> Kinerja	0,216620	0,195553	0,140076	0,140076
Lingk_Kerja -> Kep_Kerja	0,359405	0,379438	0,081181	0,081181
Lingk_Kerja -> Kinerja	0,403253	0,394776	0,104954	0,104954

	T Statistics (O/STERR)
Kep_Kerja -> Kinerja	3,115675
Kep_Transf -> Kep_Kerja	3,246125
Kep_Transf -> Kinerja	2,118110
Lingk_Kerja -> Kep_Kerja	4,427191
Lingk_Kerja -> Kinerja	3,842191