

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

*Bismillahirrahmannirrahim*

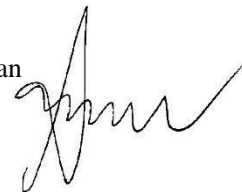
Pada Semester **Ganjil 2022/2023** hari, tanggal: **Jumat, 09 Desember 2022** Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama : **ARIL PRASETYO**  
No. Mahasiswa : **17311342**  
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI PEMIMPIN SEKOLAH TERHADAP KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN SMA 1 JEKULO YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**  
Jenis Tugas Akhir : **Skripsi**  
Pembimbing : **Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.**

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

1. **Lulus Ujian Tugas Akhir \*)**
  - a. ~~Tugas Akhir tidak direvisi~~
  - b. ~~Tugas Akhir perlu direvisi~~
2. ~~**Tidak Lulus Ujian Tugas Akhir**~~

Nilai : **A/B**  
Referensi : **Layak/~~Tidak Layak~~ \*)** ditampilkan di Perpustakaan  
Tim Penguji  
Ketua Tim : **Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.**  
Anggota Tim : **Andriyastuti Suratman,,S.E., M.M.**



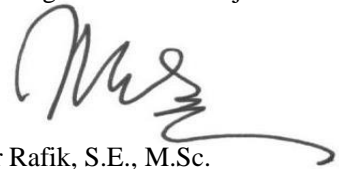
Keterangan:

\*) *Coret yang tidak perlu*



Yogyakarta, 09 Desember 2022

Ketua Program Studi Manajemen



Abdur Rafik, S.E., M.Sc.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI PEMIMPIN SEKOLAH  
TERHADAP KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN SMA 1 JEKULO YANG DIMEDIASI  
KEPUASAN KERJA**

Disusun Oleh : **ARIL PRASETYO**

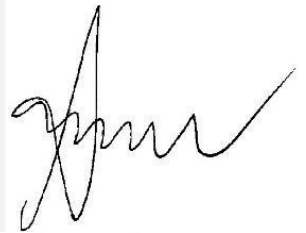
Nomor Mahasiswa : **17311342**

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

Pada hari, tanggal: Jumat, 09 Desember 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pemimpin Sekolah Terhadap Kinerja  
Tenaga Kependidikan SMA 1 JEKULO yang Dimediasi Kepuasan kerja**

**SKRIPSI**



Ditulis Oleh:

Nama : Aril Prasetyo  
Nomor Mahasiswa : 17311342  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
YOGYAKARTA**

**2022**

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pemimpin Sekolah  
Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan SMA 1 JEKULO yang Dimediasi  
Kepuasan kerja

**SKRIPSI**



Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh:

Nama : Aril Prasetyo  
Nomor Mahasiswa : 17311342  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**  
**YOGYAKARTA**

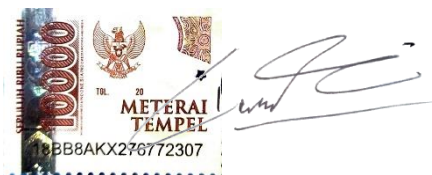
**2022**

## 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 naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Pati, 08 Oktober 2022

Penulis



Aril Prasetyo

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pemimpin Sekolah Terhadap Kinerja**

**Tenaga Kependidikan SMA 1 JEKULO yang Dimediasi Kepuasan kerja**

**Oleh:**

**Nama : Aril Prasetyo**

**Nomor Mahasiswa : 17311342**

**Program Studi : Manajemen**

**Bidang Konsentrasi: Sumber Daya Manusia**

**Yogyakarta, 08 Oktober 2022**

**Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing**

(Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI PEMIMPIN SEKOLAH  
TERHADAP KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN SMA 1 JEKULO YANG  
DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

**Aril Prasetyo**

**Universitas Islam Indonesia**

**Email: [17311342@students.uii.ac.id](mailto:17311342@students.uii.ac.id)**

**ABSTRAK**

Judul penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi pemimpin sekolah terhadap kinerja tenaga kependidikan sma 1 jekulo yang dimediasi kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki tujuan untuk dapat mengetahui pengaruh dari mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja tenaga kependidikan di sma 1 jekulo. Penelitian ini dilakukan dengan secara kuantitatif dan menggunakan kuesioner untuk sebagai metode pengumpulan data. Populasi tenaga kependidikan yang ada di sma negeri 1 jekulo yaitu berjumlah 85 orang dengan susunan 51 pns dan 34 honor. sampel penelitian yang digunakan sebanyak 51 pns tenaga kependidikan. Oleh karena sebab itu, cara pengambilan sampel dilakukan dengan quota sampling. Metode analisis penelitian menggunakan uji t, uji F, analisis regresi linear sederhana dan berganda serta analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, gaya kepemimpinan dan komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja yang berarti bahwa pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan serta komunikasi terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh langsung.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Kinerja, Komunikasi, Gaya Kepemimpinan

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI PEMIMPIN SEKOLAH  
TERHADAP KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN SMA 1 JEKULO YANG  
DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

**Aril Prasetyo**

**Universitas Islam Indonesia**

**Email: [17311342@students.uii.ac.id](mailto:17311342@students.uii.ac.id)**

**ABSTRAK**

The title of this research is the influence of leadership style and communication of school leaders on the performance of the education staff of SMA 1 jekulo which is mediated by job satisfaction. This study aims to determine the effect of mediating job satisfaction in the relationship between leadership style and communication on the performance of education personnel at SMA 1 Jekulo. This research was conducted quantitatively and used a questionnaire as a data collection method. The population of education personnel in SMA Negeri 1 Jekulo is 85 people with 51 civil servants and 34 honorariums. The research sample used was 51 civil servants for education staff. Therefore, the sampling method is done by quota sampling. The research analysis method uses t test, F test, simple and multiple linear regression analysis and path analysis.

The results of this study indicate that leadership and communication styles have a positive and significant effect on performance, leadership and communication styles have a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction can mediate the relationship between leadership style and communication on performance which means that the indirect effect of leadership style and communication on performance is greater than the direct effect.

*Keywords: Job Satisfaction, Performance, Communication, Leadership Style*



## KATA PENGANTAR

### *Assalammualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Allhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, inayah, dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam dihaturkan untuk Nabi Muhammad SAW. Nabi pemimpin umat yang menyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman Islamiyah yang terang benderang dan penuh ilmu pengetahuan. Dalam pembuatan dan penulisan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun, Allhamdulillah penulis dapat menyelesaikan skripsi penelitian mengenai **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Pemimpin Sekolah Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Sma 1 Jekulo Yang Dimediasi Kepuasan Kerja”**

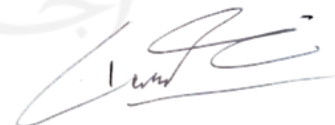
Dalam penyusunan karya ilmiah ini, tentunya terdapat perjuangan dan tantangan bagi penulis. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain berkat doa, usaha, tawakal, dukungan, bantuan serta bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas semua limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir nanti.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

5. Bapak Abdur Rafik, S.E.,M.Sc., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan, arahan, motivasi, serta dorongan kepada penulis selama proses perkuliahan hingga penelitian dan penulisan skripsi ini.
7. Kedua orangtua tercinta bapak Imam Sujono dan Ibu Sutawi yang selalu memberikan kasih sayang melimpah, doa, arahan, perhatian, serta dukungan baik moral maupun finansial.
8. Tenaga kependidikan SMA 1 JEKULO yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
9. Terimakasih banyak saya ucapkan untuk teman-teman saya yang mempunyai nama samaran Mr.Greg, SENDALSELOT, MR RARETIAKU yang telah memberi saya solusi ketika saya jenuh dengan skripsi saya.
10. Terimakasih untuk teman saya yaitu Sultan Muhammad Ardyadisyaawal yang selalu memberi saya tumpangan tempat singgah ketika saya di Yogyakarta.

Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, karunia, serta balasan yang lebih atas kebaikan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyusun skripsi ini.

**Pati, 08 Oktober 2022**



**Aril Prasetyo**

## Daftar Isi

|  |    |
|--|----|
| Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pemimpin Sekolah Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan SMA 1 JEKULO yang Dimediasi Kepuasan kerja | 1  |
| Daftar Isi .....   | i  |
| Daftar Gambar .....  | iv |
| Daftar Tabel .....   | v  |
| Daftar Lampiran .....  | vi |
| BAB I .....  | 1  |
| PENDAHULUAN.....   | 1  |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....  | 1  |
| 1.2 Rumusan Masalah .....  | 5  |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....   | 5  |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....  | 6  |
| BAB II.....  | 7  |
| KAJIAN PUSTAKA.....  | 7  |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....   | 7  |
| 2.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....  | 7  |
| 2.1.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja.....   | 11 |
| 2.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....  | 14 |
| 2.1.4 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja.....  | 18 |
| 2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.....  | 21 |
| 2.1.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja ....  | 24 |
| 2.1.7 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja.....   | 29 |
| 2.2 Landasan Teori .....   | 45 |
| 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....  | 45 |
| 2.2.2 Gaya Kepemimpinan .....  | 52 |
| 2.2.3 Komunikasi .....   | 61 |
| 2.2.4 Kinerja.....   | 72 |
| 2.2.5 Kepuasan Kerja.....  | 80 |
| 2.3 Hubungan Antar Variabel .....  | 85 |
| 2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja .....   | 85 |
| 2.3.2 Hubungan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja.....   | 87 |
| 2.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja .....  | 88 |
| 2.3.4 Hubungan Komunikasi terhadap Kinerja.....  | 90 |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| 2.3.5  | Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.....                           | 91         |
| 2.3.6  | Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja .... | 92         |
| 2.3.7  | Hubungan Komunikasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja .....       | 94         |
| 2.4  | Kerangka Pikir .....  | 96         |
| 2.5  | Hipotesis Penelitian.....   | 97         |
| <b>BAB III</b> .....                         |   | <b>98</b>  |
| <b>METODE PENELITIAN</b> .....               |   | <b>98</b>  |
| 3.1  | Pendekatan Penelitian .....   | 98         |
| 3.2  | Lokasi Penelitian .....   | 99         |
| 3.2.1  | Profil dan Sejarah Sekolah .....  | 99         |
| 3.2.2  | Visi dan Misi Sekolah .....   | 100        |
| 3.3  | Populasi.....   | 101        |
| 3.4  | Sampel .....  | 101        |
| 3.5  | Variabel Penelitian .....   | 102        |
| 3.6  | Definisi Operasional .....  | 103        |
| 3.6.1  | Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ).....  | 103        |
| 3.6.2  | Komunikasi ( $X_2$ ) .....  | 106        |
| 3.6.3  | Kepuasan Kerja ( $Z$ ).....   | 107        |
| 3.6.4  | Kinerja ( $Y$ ) .....   | 108        |
| 3.7  | Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....                                  | 109        |
| 3.8  | Uji Instrumen Penelitian.....   | 109        |
| 3.8.1  | Uji Validitas .....   | 109        |
| 3.8.2  | Uji Reliabilitas .....  | 111        |
| 3.9  | Metode Analisis Data .....  | 112        |
| 3.9.1  | Analisis Deskriptif .....   | 112        |
| 3.9.2  | Analisis Inferensial .....  | 113        |
| <b>BAB IV</b> .....                          |   | <b>118</b> |
| <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> ..... |   | <b>118</b> |
| 4.1  | Karakteristik Responden .....   | 119        |
| 4.1.1  | Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....                  | 119        |
| 4.1.2  | Usia .....  | 119        |
| 4.1.3  | Pendidikan Terakhir.....  | 120        |
| 4.1.4  | Status Perkawinan.....  | 120        |
| 4.1.5  | Lama Bekerja .....  | 120        |

|                                 |  |     |
|---------------------------------|--|-----|
| 4.1.6                           | Penghasilan .....  | 121 |
| 4.2                             | Statistik Deskriptif.....  | 121 |
| 4.2.1                           | Gaya Kepemimpinan .....  | 122 |
| 4.2.2                           | Komunikasi .....   | 124 |
| 4.2.3                           | Kepuasan Kerja.....  | 125 |
| 4.2.4                           | Kinerja.....   | 126 |
| 4.3                             | Uji Instrumen .....  | 128 |
| 4.3.1                           | Uji Validitas .....  | 128 |
| 4.3.2                           | Uji Reliabilitas .....   | 130 |
| 4.4                             | Uji Asumsi Klasik .....  | 131 |
| 4.4.1                           | Uji Normalitas.....  | 131 |
| 4.4.2                           | Uji Multikolinearitas .....  | 132 |
| 4.4.3                           | Uji Heteroskedastisitas.....   | 133 |
| 4.5                             | Analisis Regresi Berganda .....  | 134 |
| 4.5.1                           | Regresi Berganda tahap 1 .....   | 135 |
| 4.5.2                           | Regresi Berganda tahap 2 .....   | 137 |
| 4.6                             | Analisis Path .....  | 139 |
| 4.7                             | Hasil Pengujian Hipotesis .....  | 142 |
| 4.8                             | Pembahasan.....  | 143 |
| 4.8.1                           | Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja .....               | 143 |
| 4.8.2                           | Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja.....                       | 146 |
| 4.8.3                           | Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.....                       | 147 |
| 4.8.4                           | Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja .....                             | 149 |
| 4.8.5                           | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja .....                         | 151 |
| 4.8.6                           | Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.... | 152 |
| 4.8.7                           | Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja . | 154 |
| BAB V                           | .....  | 156 |
| KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN | .....  | 156 |
| 5.1                             | Kesimpulan .....   | 156 |
| 5.2                             | Keterbatasan Penelitian .....  | 157 |
| 5.3                             | Saran.....   | 157 |
| Daftar Pustaka.....             |  | 158 |
| Biodata Penulis .....           |  | 191 |

## Daftar Gambar

|  |     |
|--|-----|
| Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian .....  | 97  |
| Gambar 4. 1 Diagram Analisis Path .....  | 140 |
| Gambar 4. 2 Hasil Uji Sobel Test Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan<br>dimediasi Kepuasan Kerja ..... | 141 |
| Gambar 4. 3 Hasil Uji Sobel Test Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan<br>dimediasi Kepuasan Kerja .....   | 142 |



## Daftar Tabel

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 2. 1 Review Jurnal Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja  | 9   |
| Tabel 2. 2 Review Jurnal Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja   | 12  |
| Tabel 4. 1 Distribusi Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....   | 119 |
| Tabel 4. 2 Distribusi Responden berdasarkan Usia Responden .....   | 119 |
| Tabel 4. 3 Distribusi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir.....   | 120 |
| Tabel 4. 4 Distribusi Responden berdasarkan Status Perkawinan.....   | 120 |
| Tabel 4. 5 Distribusi Responden berdasarkan Lama Bekerja.....  | 120 |
| Tabel 4. 6 Distribusi Responden berdasarkan Penghasilan .....  | 121 |
| Tabel 4. 7 Interpretasi Kelas Interval.....  | 121 |
| Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan .....   | 122 |
| Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Variabel Komunikasi.....   | 124 |
| Tabel 4. 10 Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....  | 125 |
| Tabel 4. 11 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja .....  | 126 |
| Tabel 4. 12 Uji Validitas .....  | 128 |
| Tabel 4. 13 Uji Reliabilitas .....   | 130 |
| Tabel 4. 14 Uji Normalitas Tahap 1.....  | 131 |
| Tabel 4. 15 Uji Normalitas Tahap 2.....  | 131 |
| Tabel 4. 16 Uji Multikolinearitas Tahap 1 .....  | 132 |
| Tabel 4. 17 Uji Multikolinearitas Tahap 2.....   | 133 |
| Tabel 4. 18 Uji Heteroskedastisitas tahap 1 .....  | 133 |
| Tabel 4. 19 Uji Heteroskedastisitas tahap 2.....   | 134 |
| Tabel 4. 20 Hasil Analisis Regresi tahap 1 .....   | 135 |
| Tabel 4. 21 Hasil Analisis Regresi tahap 2 .....   | 137 |
| Tabel 4. 22 Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Gaya Kepemimpinan terhadap<br>Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja..... | 140 |
| Tabel 4. 23 Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Komunikasi terhadap Kinerja<br>Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja.....        | 141 |
| Tabel 4. 24 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....  | 143 |

## Daftar Lampiran

|   |     |
|---|-----|
| Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....                                | 165 |
| Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah .....                               | 173 |
| Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)..... | 177 |
| Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X2).....    | 178 |
| Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y).....            | 179 |
| Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z) .....    | 180 |
| Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas .....                             | 181 |
| Lampiran 8 KARAKTERISTIK RESPONDEN .....                            | 182 |
| Lampiran 9 STATISTIK DESKRIPTIF .....                               | 184 |
| Lampiran 10 ASUMSI KLASIK 1 .....                                   | 186 |
| Lampiran 11 ASUMSI KLASIK 2 .....                                   | 187 |
| Lampiran 12 ANALISIS REGRESI BERGANDA 1 .....                       | 188 |
| Lampiran 13 ANALISIS REGRESI BERGANDA 2.....                        | 189 |
| Lampiran 14 Analisis Path.....                                      | 189 |



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pendekatan dan ragam seorang pemimpin dalam memberikan arahan, implementasi rencana, dan bagaimana memotivasi anak buahnya agar dapat mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan (Kartono, 2005). Gaya kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti pada kerja sama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacob & Jacques, 2008). Gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok atau individu menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2006). Berdasarkan dari definisi-definisi yang telah dikemukakan di atas ini muncul kata kerja memimpin yang berarti menuntun atau juga membimbing. Dari definisi-definisi itu juga muncul sebuah kata pemimpin, yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang dapat membimbing atau menuntun orang lain ke arah sebuah tujuan. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama dalam mencapai sebuah tujuan yang ditetapkan.

Komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses pertukaran, penyampaian, dan penerimaan berita, ide, atau informasi dari seseorang ke orang lain (Anjaswarni, 2016). Proses komunikasi umumnya mengikuti beberapa tahapan. Lebih jauh lagi komunikasi dapat digunakan sebagai upaya memengaruhi seseorang, kelompok, maupun golongan tertentu untuk menyamakan pandangan maupun tujuan-tujuan tertentu (Syaipudin, 2020). Hardjana (2018) juga menjelaskan terdapat empat tipe dasar yang digunakan

untuk menggambarkan gaya komunikasi seseorang, yaitu: gaya komunikasi pasif, agresif, pasif - agresif dan tegas. Terdapat banyak sekali berbagai definisi dari komunikasi,

Menurut Lubis et al. (2019) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Suwatno (2014) kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Siagian (2006) mengatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerja sama, kerapian, mutu pekerjaan dan lain-lain. Kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau kriteria lain yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Soeprihanto, 2000). Hariandja (2002) kinerja atau unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya (Suparyadi, 2015). Menurut Robbins (2015: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Robbins & Judge (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari

beberapa karakteristik. Sementara itu, menurut Saks (2002) kepuasan kerja karyawan dan sikap tentang kepuasan kerja dapat dinilai sebagai keseluruhan atau dalam hal kepuasan individu. Sehingga dapat kita simpulkan bahwa arti dari kepuasan kerja yaitu suatu sikap positif dari seorang karyawan yang berupa tingkah laku terhadap pekerjaannya atau tugas yang diberikan terhadap karyawan tersebut selama berada di perusahaan atau tempat karyawan tersebut bekerja.

Kepemimpinan merupakan salah satu contoh faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja, di mana jika seorang kepala sekolah memiliki kepemimpinan yang baik, maka akan menghasilkan kinerja para guru yang baik dan berkualitas terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Wiyono (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu aspek yang menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Melihat begitu pentingnya tentang gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah terhadap kinerja guru, maka banyak dilakukan penelitian yang membahas tentang gaya kepemimpinan, seperti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aissah & Suwatno (2019), Ferry *et al.*, (2016), Soulthan (2020), Agus (2017), Rendyka & Djambur (2017) di mana para peneliti sebelumnya yang sudah disebutkan itu menunjukkan hasil yang positif dan juga menunjukkan hasil yang signifikan antara pengaruh gaya kepemimpinan dengan kinerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Astria *et al.*, (2017) yang hasilnya menunjukkan tidak ada pengaruh yang cukup signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja. Bahkan dalam penelitian Rokhani (2020) menunjukkan ada beberapa gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional, kepemimpinan karismatik dan birokratis memiliki dampak negatif terhadap kinerja sekolah.

Gaya kepemimpinan juga berkaitan erat dengan kepuasan kerja, di mana semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik juga tingkat kepuasan kerja dan begitu juga sebaliknya. Hal ini tentunya berkaitan dengan penelitian sebelumnya Wehelmina (2021), Rumawas *et al.*, (2020), Suprpta & Sintaasih *et al* (2017), Riana *et al.*, (2020), Agus & Subudi (2016) yang menunjukkan hasil yang cukup positif dan juga hasil yang signifikan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Komunikasi memiliki hubungan dengan kinerja, karena jika komunikasi seorang kepala sekolah itu berjalan dengan baik, maka semakin tinggi juga tingkat kinerja para guru yang ada dalam sekolah tersebut. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari *et al.*, (2020), yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahlidah *et al.*, (2014), Wibowo (2013), yang hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada suatu pengaruh yang cukup signifikan antara komunikasi dengan kinerja.

Komunikasi dapat juga berkaitan dengan kepuasan kerja, karena jika komunikasi seorang kepala sekolah semakin baik, maka akan semakin baik juga tingkat kepuasan kerja seorang guru. Hal ini juga berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Ahmad (2018), Kholisoh *et al.*, (2017), Morrisan (2014), Baran *et al.*, (2010). yang hasilnya menunjukkan bahwa adanya suatu pengaruh positif dan juga signifikan antara komunikasi dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang dan semua penjelasan data di atas tersebut, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk dapat mengetahui apakah ada pengaruh dari gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja di SMA 1 JEKULO.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dibahas di atas, maka rumusan masalah yang didapatkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan?
4. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui kepuasan kerja?
7. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui kepuasan kerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan
2. Mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kependidikan
4. Mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja tenaga kependidikan
5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan
6. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui kepuasan kerja
7. Mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui kepuasan kerja

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat, di antaranya:

### 1. Bagi Organisasi

Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan nantinya dapat mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja para tenaga kependidikan di SMA 1 JEKULO, di mana nantinya bisa juga digunakan oleh pihak SMA 1 JEKULO sebagai referensi untuk menyelesaikan masalah yang ada di SMA 1 JEKULO yang terkait dengan penelitian ini.

### 2. Bagi Penulis

Sebagai sarana untuk memperoleh pengalaman secara langsung dalam penelitian tersebut, sehingga penulis dapat menggunakan ilmu yang diperoleh dalam perkuliahan untuk diterapkan dalam keadaan sebenarnya yang terjadi di lapangan pada saat ini.

### 3. Bagi Akademisi

Penelitian ini nantinya bisa menjadi referensi bagi peneliti lain atau menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya yang sesuai dengan topik yang dibahas dalam penelitian ini.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang ada sebelumnya ini ditulis oleh para penulis berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti – peneliti sebelumnya yang terkait dengan variabel yang akan diteliti. Variabel nya di antara lain yaitu berupa kepemimpinan, komunikasi, kinerja, dan juga kepuasan kerja. Dengan adanya berupa penelitian sebelumnya sebagai sumber dan referensi oleh penulis, maka penulis nantinya dapat memahami apa saja indikator dari penelitian tersebut dan akan menjadi sebuah tolak ukur untuk membandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis nantinya. Di bawah ini merupakan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, di mana penelitian tersebut memiliki kesamaan variabel dengan penelitian ini yaitu:

##### **2.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

1. Vinnafatun *et al.*, (2021)

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vinnafatun *et al.*, (2021) yang berjudul “Gaya Kepemimpinan, Budaya, Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Smp Swasta Islam” penelitian tersebut untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kompetensi guru terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Baik pengaruhnya secara langsung maupun tidak langsung. Sampel yang digunakan menggunakan rumus Slovin untuk menentukan ukuran sampel dengan harapan jumlah sampel yang diambil dapat mewakili populasi yang ada. Dengan menggunakan rumus Slovin, diperoleh 146 sampel, sehingga kuesioner disebarkan kepada 146 guru tetap yayasan di 11

Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang. Hasil dari penelitian Vinnafatun *et al.*, (2021) yang hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru dan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru. Ada beberapa persamaan yang akan dilakukan oleh peneliti dengan penelitian sebelumnya terletak pada persamaan variabel yaitu adanya variabel gaya kepemimpinan dan juga kepuasan kerja, dan untuk perbedaannya terletak pada di mana penelitian sebelumnya dilakukan di sebuah Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis dilakukan di SMA 1 JEKULO di Kudus, Jawa Tengah.

## 2. Sekar (2021)

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sekar Pratiwi (2021), yaitu yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Paternalistik Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru” penelitian tersebut yang telah dilaksanakan ini yang bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap kepuasan kerja guru di SDIT AR-Rohmaniyah Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor. Sampel dari penelitian tersebut disebarkan kepada 44 guru di SDIT AR-Rohmaniyah Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor. Hasil dari penelitian mengungkapkan bahwa ada pengaruh positif namun tidak signifikan antara gaya kepemimpinan paternalistik kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Persamaan yang ada pada penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu adanya sebuah persamaan variabel gaya kepemimpinan dan juga kepuasan kerja, sedangkan perbedaannya terletak pada di mana data dalam penelitian yang dilakukan oleh Sekar Pratiwi (2021) dikumpulkan dari guru di



SDIT AR-Rohmaniyah Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor, dan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan di Sma 1 Jekulo di Kudus, Indonesia.

3. Hulmawiyah *et al.*, (2018)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hulmawiyah *et al.*, (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru” penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 10 Malang. Sampel dalam penelitian ini adalah semua guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 10 Malang yang berjumlah 78 guru. Hasil dalam penelitian yang telah dilakukan ini didapatkan hasil bahwa kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 10 Malang baik secara simultan maupun secara parsial. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis terletak pada persamaan variabel yang digunakan, yaitu gaya kepemimpinan dan juga kepuasan kerja. Perbedaannya terletak pada di mana dalam penelitian yang dilakukan oleh Hulmawiyah *et al.*, (2018) dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 10 Malang, dan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan di Sma 1 Jekulo di Kudus, Indonesia.

**Tabel 2. 1 Review Jurnal Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

| No | Identitas Jurnal   | Konsep/Teori  | Hasil   |
|----|--|---|---|
| 1  | <b>Vinnafatun <i>et al.</i>, (2021)</b><br>Jurnal Ilmiah dan Bisnis<br>Ekonomi Asia Volume 15<br>Nomor 1 Halaman 57-72 | <b>Gaya Kepemimpinan:</b><br>Suleman dan Ruliaty<br>(2016)<br>Memimpin,<br>Memengaruhi, | Gaya<br>Kepemimpinan<br>berpengaruh<br>terhadap Kepuasan<br>Kerja |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   | <p>Gaya Kepemimpinan, Budaya, Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Smp Swasta Islam</p> <p><b>Sampel:</b> 146 guru tetap yayasan di 11 Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang</p> <p><b>Alat Analisis:</b> Partial Least Square (PLS) dengan program smartPLS 3.0.</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>                                  | <p>Memotivasi atau Membangkitkan semangat</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b><br/>Tahir (2014)<br/>Keinginan, Kebutuhan, Hasrat Dan Pengalaman Masa Lalu</p>  |   |
| 2 | <p><b>Sekar Pratiwi (2021)</b><br/>Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal Volume 3 Nomor 2 (2021) 171-178</p> <p>Gaya Kepemimpinan Paternalistik Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru</p> <p><b>Sampel:</b> 44 guru di SDIT AR-Rohmaniyah Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS versi 21.</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>   | <p><b>Gaya Kepemimpinan:</b><br/>Nurdin et al., (2020)<br/>Kedisiplinan Yang Tinggi, Wewenang, Kebajikan Figur Bapak, dan Integritas Moral di Dalam Suasana Yang Personal, Pertimbangan, Dan Saling Menghormati</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b><br/>Fred Luthans (2008)<br/>Lingkungan Kerja, Kompensasi, Jenis Pekerjaan, Hubungan Antar Teman Kerja</p> | <p>Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja</p>                          |
| 3 | <p><b>Hulmawiyah et al., (2018)</b><br/>Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi (JRPE) e-ISSN: 2540-9247. Volume: 3, Nomor: 1</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru.</p> <p><b>Sampel:</b> semua guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 10 Malang yang berjumlah 78 guru</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS 16.00</p> | <p><b>Gaya Kepemimpinan:</b><br/>Murni (2010)<br/>Conceptual skill, Human Skill, Technical skill, Disiplin Kerja</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b><br/>Ahmadiansyah (2016: 229)<br/>Keterlibatan guru, Harapan guru, Hubungan antar personil,</p>   | <p>Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun secara parsial.</p> |

|  |                            |  |  |
|--|----------------------------|--|--|
|  | <b>Metode:</b> Kuantitatif |  |  |
|--|----------------------------|--|--|

### 2.1.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

#### 1. Musah *et al.*, (2017)

Penelitian yang telah dilakukan oleh Musah *et al.*, (2017) yang berjudul “*Relationship between Organizational Communication and Job Satisfaction in Temporary Work Environment: An Empirical Study of Plant Turnaround Workers*”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja di lingkungan kerja di pabrik. Data penelitian ini dikumpulkan dari 77 pekerja pemeliharaan pabrik di 21 pabrik petrokimia di Malaysia Timur dan Barat. Dalam penelitian mengungkapkan korelasi yang kuat antara komunikasi dan juga kepuasan kerja. Persamaan yang ada pada penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu terletak pada variabel yang diteliti. Sedangkan perbedaan yang ada pada dalam penelitiannya terletak pada bidang penelitian yang dilakukan oleh Musah *et al.*, (2017) yaitu tentang hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja di lingkungan kerja di pabrik petrokimia di Malaysia Timur dan Barat, sedangkan yang diteliti oleh penulis yaitu di SMA 1 JEKULO.

#### 2. Sri Hari (2021)

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sri Hari (2021) yang berjudul “Pengaruh Keterampilan Komunikasi Kepala Sekolah Dan Partisipasi Orang Tua Terhadap Kepuasan Kerja Guru Smp Negeri Di Sub Rayon 01 Kabupaten Demak” penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh keterampilan komunikasi kepala sekolah dan partisipasi orang tua terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 01 Kabupaten Demak. Sampel penelitian ini adalah berjumlah 122 orang yang diambil secara Proportional Random Sampling. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan korelasi

keterampilan komunikasi kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru termasuk kategori kuat dan keterampilan komunikasi kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu adanya persamaan variabel komunikasi dan kepuasan kerja, dan sedangkan perbedaan dari penelitiannya terletak pada penambahan variabel partisipasi orang tua dan juga terletak pada lokasi penelitian, di mana lokasi penelitian yang dilakukan oleh Sri Hari (2021) berada di Smp Negeri Di Sub Rayon 01 Kabupaten Demak, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu di SMA 1 JEKULO.

3. Paksoy *et al.*, (2017)

Dalam penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Paksoy *et al.*, (2017) berjudul “*The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment*”. Dalam penelitian tersebut, tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana keterampilan komunikasi memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan juga komitmen kerja. Sampel dari penelitian terdiri dari 399 orang, di mana 180 orang adalah perempuan (45,1%) dan 219 orang adalah laki-laki (54,9%), penelitian terdiri dari guru dan administrator yang bekerja di tingkat pendidikan menengah yang melekat pada Kementerian Pendidikan Nasional di provinsi Hakkari pada tahun ajaran 2016-2017. Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif, dua arah dan moderat antara keterampilan komunikasi manajerial dan kepuasan kerja dan tingkat komitmen kerja. Perbedaan dari penelitian ini yang dilakukan di tingkat pendidikan menengah pada Kementerian Pendidikan Nasional di provinsi Hakkari, dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis di SMA 1 JEKULO.

**Tabel 2. 2 Review Jurnal Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja**

| No | Identitas Jurnal  | Konsep/Teori   | Hasil   |
|----|---|--|---|
| 1  | <p><b>Musah et al., (2017)</b><br/>Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 9, No. 1s (Special Issue 2017)</p> <p><i>Relationship between Organizational Communication and Job Satisfaction in Temporary Work Environment: An Empirical Study of Plant Turn a round Workers</i></p> <p><b>Sampel:</b> 77 pekerja pemeliharaan pabrik di 21 pabrik petrokimia di Malaysia Timur dan Barat</p> <p><b>Alat Analisis:</b> Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 20</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p><b>Komunikasi:</b><br/>(Katz and Kahn, 1978; Scott and Mitchell, 1976; Lawler, 1989; Hunt, Tourish dan Margie, 2000)<br/>The exchange of information and the transmission of meaning, primary medium of human interaction, interpersonal relationship, fostering and sustaining of healthy work relationship, management and reliance.</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b><br/>Downs, Clampitt and Pfeiffer, (1988)<br/>Personal Feedback, Communication Climate, and Subordinate Communication were the three factors that have had the strongest relation with job satisfaction</p> | Menunjukkan bahwa komunikasi memengaruhi kepuasan kerja                     |
| 2  | <p><b>Sri Hari (2021)</b><br/>Jurnal ORBITH VOL. 17 NO. 2 Juli 2021: 88 - 97</p> <p>Pengaruh Keterampilan Komunikasi Kepala Sekolah Dan Partisipasi Orang Tua Terhadap Kepuasan Kerja Guru Smp Negeri Di Sub Rayon 01 Kabupaten Demak</p> <p><b>Sampel:</b> 122 orang yang diambil secara Proportional Random Sampling</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>  | <p><b>Komunikasi:</b><br/>Soyomukti, (2010: 141)<br/>Keterbukaan, Empati, Dukungan, Kepositifan, Dan Kesamaan.</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b><br/>Kumar (2007)<br/>Pengawasan (<i>supervision</i>), Kelompok Kerja (<i>the workgroup</i>), Isi Pekerjaan (<i>job content</i>), Tingkat Pekerjaan (<i>occupational level</i>), Kekhususan (<i>specialization</i>), Usia (<i>age</i>), Ras dan Jenis Kelamin (<i>race and sex</i>), Tingkat Pendidikan (<i>educational level</i>)</p>   | Menghasilkan bahwa komunikasi cukup berpengaruh positif pada kepuasan kerja |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   |  |  |
| 3 | <p><b>Paksoy et al., (2017)</b><br/>Journal of Human Sciences,<br/>Volume: 14 Issue: 1 Year:<br/>2017</p> <p><i>The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment</i></p> <p><b>Sampel:</b> 399 orang guru dan administrator, di mana 180 orang adalah perempuan (45,1%) dan 219 orang adalah laki-laki (54,9%)</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS 20.0</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p><b>Komunikasi:</b><br/>Robbins (2003)<br/>Control, motivation, expression of emotions and thoughts, knowledge acquisition and information sharing.</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b><br/>Yüksel (2002)<br/>Attachment to job, productive work, drop in labor turnover rate.</p> | Menunjukkan ada pengaruh signifikan komunikasi terhadap Kepuasan Kerja |

### 2.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

#### 1. Razak et al., (2018)

Penelitian yang telah dilakukan oleh Razak et al., (2018) berjudul “*Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar*” yang bertujuan untuk menganalisis apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. ABC Makassar dengan mengambil 50 pegawai sebagai sampel dalam penelitian ini. Setelah dilakukan penelitian ditemukan hasil bahwa secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya disiplin kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penulis yaitu adanya persamaan variabel kepemimpinan dan kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan juga terdapat variabel lainnya yaitu motivasi, dan disiplin kerja. Kemudian untuk lokasi penelitian yang dilakukan oleh Razak *et al.*, (2018) yaitu dilakukan di PT. ABC Makassar, sedangkan lokasi penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu di SMA 1 JEKULO.

2. Turay *et al.*,(2019)

Penelitian tersebut berjudul “*The Effect of Leadership Style, Self-Efficacy and Employee Training on Employee Performance at the Sierra Leone Airport Authority*”, salah satu tujuan dari penelitian ini yaitu bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan berdampak pada kinerja karyawan di otoritas bandara Sierra Leone. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan cara mengambil sampel 186 karyawan yang saat ini bekerja di berbagai departemen dan diambil menggunakan teknik random sampling. Setelah penelitian tersebut dilakukan dan ditemukan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, pelatihan dan percaya diri secara simultan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu terletak pada lokasi penelitian dan juga terdapat variabel lainnya yaitu pelatihan dan self-efficacy, untuk lokasi penelitian yang dilakukan oleh Turay *et al.*,(2019) yaitu di bandara Sierra Leone dan lokasi penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu di SMA 1 JEKULO. Sedangkan persamaannya terletak pada variabel yang diteliti yaitu variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan.

3. Doddy *et al.*, (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Doddy et al., (2020) berjudul “*The Effect of Leadership and Empowerment Style and Motivation on Work Discipline and Employee Performance in Sungai Kunjang Subdistrict, Samarinda City*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan, pemberdayaan, motivasi terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai, serta pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sungai Kunjang Kota Samarinda. Penelitian yang dilakukan di Kecamatan Sungai Kunjang Kota Samarinda ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan cara mengambil 39 karyawan sebagai sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, hanya variabel gaya kepemimpinan yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini yaitu menggunakan variabel yang sama yaitu kepemimpinan dan kinerja karyawan, dan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, penambahan variabel pemberdayaan, motivasi dan juga disiplin kerja.

**Tabel 2. 3 Review Jurnal Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

| No | Identitas Jurnal   | Konsep/Teori  | Hasil  |
|----|--|---|--|
| 1  | <p><b>Razak et al., (2018)</b><br/>International Review of Management and Marketing<br/>ISSN: 2146-4405</p> <p><i>Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar</i></p> <p><b>Sampel:</b> 50 pegawai PT. ABC Makassar</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS</p> | <p><b>Gaya Kepemimpinan:</b><br/>Bass and Avolio, (2013)<br/>Change the situation, Change what is commonly done, Talk about noble goals, Have a reference to the values, Freedom, Justice and Equality.</p> <p><b>Kinerja:</b><br/>Shmailan, (2016)<br/>Individual skills, Abilities, and Traits.</p> | <p>Gaya kepemimpinan parsial tidak memengaruhi kinerja dari karyawan PT. ABC Makassar.</p> |



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   | <b>Metode:</b> Kuantitatif   |  |  |
| 2 | <p><b>Turay et al., (2019)</b><br/>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, Volume 6, Issue 2 April, 2019 Pages: 760-769</p> <p><i>The Effect of Leadership Style, Self-Efficacy and Employee Training on Employee Performance at the Sierra Leone Airport Authority.</i></p> <p><b>Sampel:</b> 186 karyawan di otoritas bandara Sierra Leone.</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS Ver. 20</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p><b>Gaya Kepemimpinan:</b><br/>Thoah (2010, h.42)<br/>Leaders will influence subordinates' perceptions, Motivate, Directing employees, Task clarity, Achieving goals, Job satisfaction, and Implementing effective work.</p> <p><b>Kinerja:</b><br/>Hasibuan (2002: 73)<br/>Skill, Knowledge, and Competency</p> | <p>Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di otoritas bandara Sierra Leone.</p>                                 |
| 3 | <p><b>Doddy et al., (2020)</b><br/>International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Volume 9 Issue 3 Ser. III, Mar. 2020, PP 08-14</p> <p><i>The Effect of Leadership and Empowerment Style and Motivation on Work Discipline and Employee Performance in Sungai Kunjang Subdistrict, Samarinda City</i></p> <p><b>Sampel:</b> 39 karyawan sebagai sampel.</p> <p><b>Alat Analisis:</b> AMOS 20.0</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>     | <p><b>Gaya Kepemimpinan:</b><br/>Wijaya, (2017)<br/>Direct, Influence, Encourage, Control their employees, and Specified organizational targets.</p> <p><b>Kinerja:</b><br/>(Sopiah &amp; Sangadji, 2018; Sutrisno, 2015; Bangun, 2012; Spreitzer, 1995)<br/>Work quality, Work quantity, and Time efficiency.</p> | <p>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sungai Kunjang Kota Samarinda.</p> |

#### 2.1.4 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja

1. Wallace & Deborah (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Wallace & Deborah (2016) yang berjudul *“Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya”*. Penelitian tersebut memiliki tujuan untuk mengeksplorasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks Kenya Power and Electric Company, South Nyanza Region. Populasi yang diteliti adalah 256 karyawan yang saat ini bekerja di Wilayah Nyanza Selatan. Dan ditemukan hasil bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan merekomendasikan bahwa sistem komunikasi yang kuat harus ditekankan di wilayah tersebut untuk memastikan efektivitas komunikasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan penulis yaitu terletak pada lokasi penelitian. Sedangkan untuk persamaannya terletak pada adanya variabel komunikasi dan kinerja karyawan.

2. Husin *et al.*, (2019)

Penelitian yang telah dilakukan oleh Husin *et al.*, (2019) yang berjudul *“Exploring the Impact of Communication on Employee Performance”* penelitian itu bertujuan untuk mengkaji jenis-jenis komunikasi seperti komunikasi horizontal, komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas yang memengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan pengembang properti di Malaysia. Total populasi penelitian ini adalah 120 karyawan di sebuah perusahaan pengembang properti di Malaysia. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa komunikasi horizontal mendorong pembelajaran dan pengambilan keputusan di tingkat hierarki yang lebih rendah dalam organisasi, ini memungkinkan tingkat kerja tim yang lebih tinggi di antara staf dan mencerminkan kinerja yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka.

Persamaan yang ada pada penelitian yang dilakukan oleh Husin et al., (2019) dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu adanya persamaan variabel komunikasi dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang dilakukan oleh Husin et al., (2019) di sebuah perusahaan pengembang properti di Malaysia, dan untuk lokasi penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu di SMA 1 JEKULO, Indonesia.

3. Kusumandari et al., (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Kusumandari et al., (2018) yang berjudul “*The Effect of Communication and the Ability of Employee Performance through Motivation in PT CGGS Indonesia*” penelitian tersebut bertujuan untuk Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi, kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Populasi dan sampel penelitian adalah karyawan PT. CGGS Indonesia berjumlah 40 orang dengan teknik simple random sampling. Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa secara parsial masing-masing variabel komunikasi, kemampuan, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT CGGS Indonesia. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu adanya persamaan variabel komunikasi dan kinerja. Perbedaannya pada penambahan variabel kemampuan, dan ada perbedaan lainnya juga yaitu terlihat pada bidang perusahaan yang diteliti, perusahaan yang diteliti oleh Kusumandari et al., (2018) PT CGGS Indonesia bergerak di bidang jasa penunjang minyak dan gas, sedangkan tempat yang diteliti oleh penulis yaitu salah satu sekolah menengah akhir yang ada di Kota Kudus yaitu SMA 1 JEKULO.

**Tabel 2. 4 Review Jurnal Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja**

| No | Identitas Jurnal | Konsep/Teori | Hasil |
|----|------------------|--------------|-------|
|----|------------------|--------------|-------|

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | <p><b>Wallace &amp; Deborah (2016)</b><br/>Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR) Vol-2, Issue-5, 2016</p> <p><i>Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya</i></p> <p><b>Sampel:</b> 256 karyawan yang saat ini bekerja di Wilayah Nyanza Selatan.</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p><b>Komunikasi:</b><br/>(Winska, 2010; Koontz dan Wehrich, 2012)<br/>Internal communication, Mutual understanding between the management and employees, Control members' behavior, Motivation, Misunderstandings increase when communication is in different languages.</p> <p><b>Kinerja:</b><br/>Quirke, (2000)<br/>Competency, Punctuality, and Commitment</p> | <p>Komunikasi berdampak positif dan efektif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.</p>   |
| 2 | <p><b>Husin et al., (2019)</b><br/>International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-3S2, October 2019</p> <p><i>Exploring the Impact of Communication on Employee Performance</i></p> <p><b>Sampel:</b> 120 karyawan di sebuah perusahaan pengembang properti di Malaysia.</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>                                    | <p><b>Komunikasi:</b><br/>Chen et al. (2006)<br/>Interact, Working relationships, Clear communication, Binds employees together, Confidence and Effective operation.</p> <p><b>Kinerja:</b><br/>Tsai and Chuang (2009)<br/>Behavior of an employee, Performing a job or task, Achievement, Ability, Effort and Perception of task.</p>                              | <p>Komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan</p>  |
| 3 | <p><b>Kusumandari et al., (2018)</b><br/><i>International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)</i><br/>Vol: 4, Issue: 6 June 2018</p> <p><i>The Effect of Communication and the Ability of Employee</i></p>  | <p><b>Komunikasi:</b><br/>Robbin (2010)<br/>Tool of control, Expression, Information and motivation</p> <p><b>Kinerja:</b><br/>Build (2012:231)<br/>Result of work achieved by employees, Activities</p>  | <p>Bahwa secara parsial masing-masing variabel komunikasi, kemampuan, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT CGGS Indonesia</p> |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | <p><i>Performance through Motivation in PT CGGS Indonesia.</i></p> <p><b>Sampel:</b> 40 orang karyawan PT. CGGS Indonesia.</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p>of the company's operations, The work of individuals in a company, Totality of work achieved, The achievement of corporate goals</p> |  |
|--|--|---|--|

### 2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

1. Sudiardhita *et al.*, (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Sudiardhita *et al.*, 2018 berjudul “*The Effect Of Compensation, Motivation Of Employee And Work Satisfaction To Employee Performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank XYZ (Persero) Tbk atau dikenal dengan Bank BTN dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai dengan jabatan non manajerial pada 24 kantor cabang di wilayah kerja Kanwil I yang meliputi provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat dan Banten sebanyak 2547 orang, dengan sampel penelitian ini sebanyak 346 responden dengan metode penelitian eksploratif. Salah satu hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu adanya persamaan variabel seperti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan penambahan variabel seperti kompensasi dan motivasi kerja.

2. Narsih (2017)

Penelitian oleh Narsih (2017) berjudul “Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smkn 23 Jakarta Utara” yang memiliki tujuan untuk

mengetahui pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dan pengaruh kompetensi dan kepuasan guru terhadap kinerja guru. Sampel dari penelitian tersebut diambil dari para guru yang mengajar di SMKN 23 Jakarta Utara yaitu berjumlah sebanyak 25 orang guru. Hasil dari penelitian tersebut ditemukan bahwa adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja, namun tidak adanya pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penulis yaitu adanya persamaan variabel kepuasan kerja dan kinerja. Dan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan penambahan variabel kompetensi.

3. Chandra & Priyono (2016)

Penelitian yang berjudul *“The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance Studies in the School of SMPN 10 Surabaya”* di mana penelitian ini dilakukan oleh Chandra & Priyono (2016), penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap karyawan pada kinerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan cara mengambil sampel dalam penelitian ini adalah 45 orang di Kantor SMP Negeri 10 Surabaya. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh juga terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan peneliti yaitu adanya persamaan variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan penambahan variabel oleh Chandra & Priyono (2016) yaitu variabel lingkungan kerja, dan sedangkan penambahan variabel oleh penulis yaitu variabel komunikasi.

**Tabel 2. 5 Review Jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

| No | Identitas Jurnal   | Konsep/Teori   | Hasil   |
|----|--|--|---|
| 1  | <p><b>Sudiardhita et al., (2018)</b><br/>Academy of Strategic Management Journal<br/>Volume 17, Issue 4, 2018.</p> <p><i>The Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk.</i></p> <p><b>Sampel:</b> 346 responden karyawan Bank BTN.</p> <p><b>Alat Analisis:</b> AMOS 20.0</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>                | <p><b>Kepuasan Kerja:</b><br/>Gibson et al., (1996)<br/>Perception of their work, Work environment factors, Style of supervision, Policies and Procedures, Affiliate working groups, Working conditions and Additional benefits.</p> <p><b>Kinerja:</b><br/>TR Mitchell<br/>(Sedarmayanti, 2001)<br/>Quality of work, Promptness, Initiative, Capability, Communication.</p> | <p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>    |
| 2  | <p><b>Narsih (2017)</b><br/>UTILITY: Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Ekonomi<br/>Volume 1, No. 1, Februari 2017: Page 94-102</p> <p>Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smkn 23 Jakarta Utara</p> <p><b>Sampel:</b> para guru yang mengajar di SMKN 23 Jakarta Utara yaitu berjumlah sebanyak 25 orang guru</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS 22</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p><b>Kepuasan Kerja:</b><br/>Luthan (2008)<br/>Pekerjaan Itu Sendiri, Kualitas Supervise, Hubungan Dengan Rekan Kerja, Kesempatan Promosi, dan Pembayaran.</p> <p><b>Kinerja:</b><br/>Gibson (2008: 123-124)<br/>Variabel Individu, Variabel Organisasi Dan Variabel Psikologis</p>   | <p>Kepuasan kerja sangat cukup berpengaruh terhadap kinerja.</p>      |
| 3  | <p><b>Chandra &amp; Priyono (2016)</b><br/>International Review of International Education Studies; Vol. 9, No. 1; 2016</p> <p><i>The Influence of Leadership Styles, Work Environment</i></p>   | <p><b>Kepuasan Kerja:</b><br/>Smithson &amp; Lewis (2000)<br/>psychological conditions, environmental conditions, type of work, and work contract.</p>   | <p>Kepuasan kerja berpengaruh besar dan positif terhadap kinerja.</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><i>and Job Satisfaction of Employee Performance— Studies in the School of SMPN 10 Surabaya</i></p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS version 20.0</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p><b>Kinerja:</b><br/>Robbins, (2007)<br/>Employee involvement, Motivated, Committed and more productive with their work</p> |  |
|--|---|--|

### 2.1.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

#### 1. Lindawati & Parwoto (2021)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lindawati & Parwoto (2021) yang berjudul “*The Impact Of Transformational Leadership And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening variable In Indonesian Banking Industry During Digital Transformation*”. Hasil dalam penelitian ini didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan demikian penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai (124 orang) pada salah satu bank swasta dengan 8 kantor cabang pembantu yang berlokasi di Tangerang dan jumlah sampel yang dikumpulkan adalah 95 orang. Persamaan yang ada pada penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian ini yaitu adanya persamaan variabel kepemimpinan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada penambahan variabel motivasi dan juga lokasi penelitian.

#### 2. Irwan *et al.*, (2020)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Irwan *et al.*, (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Leadership Style, Work Motivation and*



*Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction*". Salah satu hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota di Sulawesi Selatan, dan untuk sampel tersebut dapat ditentukan dengan menggunakan metode proportional random sampling sehingga jumlah sampel sebanyak 361 orang. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Irwan *et al.*, (2020) dengan penulis yaitu terletak pada lokasi penelitian dan juga adanya perbedaan variabel tambahan yaitu motivasi kerja dan budaya organisasi, sedangkan untuk persamaannya terletak pada persamaan variabel kepemimpinan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan.

3. Rivaldo (2021)

Dalam penelitiannya Rivaldo (2021) yang berjudul "*Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam*". Penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi teori dengan bukti empiris yang berfokus pada kepemimpinan, motivasi karyawan, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel D'Merlion Batam sebanyak 45 orang, karena keterbatasan populasi, maka semua anggota populasi dijadikan sampel, sehingga penelitian ini menggunakan sampel sensus. Hasil dari penelitian ini ditemukan hasil bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan, namun kepemimpinan dan motivasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan yang ada pada penelitian ini

dengan penulis yaitu terletak pada lokasi penelitian dan juga adanya perbedaan variabel yaitu variabel motivasi dan sedangkan untuk persamaannya terletak pada persamaan variabel kepemimpinan, kinerja, dan juga kepuasan kerja.

**Tabel 2. 6 Review Jurnal Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

| No | Identitas Jurnal  | Konsep/Teori  | Hasil   |
|----|---|---|---|
| 1  | <p><b>Lindawati &amp; Parwoto (2021)</b><br/>Journal of Industrial Engineering &amp; Management Research Vol.2 No.4, 2021</p> <p><i>The Impact Of Transformational Leadership And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening variable In Indonesian Banking Industry During Digital Transformation</i></p> <p><b>Sampel:</b> 95 orang karyawan salah satu bank swasta yang berlokasi di Tangerang</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SEM-PLS</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p><b>Gaya Kepemimpinan:</b><br/>Wirawan, (2017: 283)<br/><i>Change attitudes, Behavior, Thought patterns, Opinions, Goals, Needs, Values, Abilities and Actions to move towards targeted goals</i></p> <p><b>Kinerja:</b><br/>Mangkunegara (2015: 67)<br/>Responsibilities, Quality, Quantity, Effective, and Standards.</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b><br/>Hasibuan (2018:202)<br/><i>Emotional attitude, Loves his job, Work morale, Discipline, Work performance, Enjoyed at work, Outside work and a combination of both, Praise for his work, Placement, Treatment, Equipment and a good work environment.</i></p> | <p>H1: gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>H2: motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>H3: gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>H4: motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>H5: kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>H6: gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pekerjaan kepuasan,</p> |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   |   |  | H7: motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja  |
| 2 | <p><b>Irwan et al., (2020)</b><br/>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding Volume 7, Issue 8 September, 2020<br/>Pages: 642-657</p> <p><i>The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction</i></p> <p><b>Sampel:</b> Sampel sebanyak 361 orang yang bekerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota di Sulawesi Selatan.</p> <p><b>Alat Analisis:</b> Amos</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p><b>Kepemimpinan:</b><br/>Thoha (2017:49)<br/><i>Behavior, strategy, philosophies, skills, traits, attitudes, and influence the performance of his subordinates.</i></p> <p><b>Kinerja:</b><br/>Suwatno and Priansa (2018: 196)<br/><i>Prevailing Standards, Period of Time, Behavior, Actions, Quantity, Quality, And Responsibilities</i></p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b><br/>Wirawan (2014)<br/><i>job characteristics, work environment, emotional experiences at work, and contexts of work</i></p> | <p>H1: Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.</p> <p>H2: Motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja</p> <p>H3: Budaya organisasi yang diterapkan selama ini belum mampu memberikan pengaruh yang nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan</p> <p>H4: Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan</p> <p>H5: Motivasi kerja dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>H6: Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>H7: Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan</p> |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   |   |  | <p>H8: Gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan secara langsung atau tidak langsung melalui kepuasan kerja</p> <p>H9: Motivasi kerja berpengaruh langsung atau tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p> <p>H10: Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p> |
| 3 | <p><b>Rivaldo (2021)</b><br/>Journal The Winners, 22(1), March 2021, 25-30</p> <p><i>Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam</i></p> <p><b>Sampel:</b> karyawan Hotel D'Merlion Batam sebanyak 45 orang</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS Ver. 23</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p><b>Kepemimpinan:</b><br/>Nizamuddin <i>et al.</i>, (2018) <i>Increasing Abilities, Commitment, Skills in Understanding Organizational Values And Teamwork to Improve The Organization Performance</i></p> <p><b>Kinerja:</b><br/>Muafi &amp; Azim (2019) <i>Quality, Efficiency, and Other Effectiveness Criteria</i></p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b><br/>Barnett (2017) <i>Job Characteristics, Environment, and Personal Traits and Feelings Depending On Elements Such as Changes in Coworkers, Supervision,</i></p> | <p>H1: Gaya Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>H2: Motivasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.</p> <p>H3: Gaya Kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>H4: Gaya Kepemimpinan dan</p>                                     |

|  |  |                                    |   |
|--|--|------------------------------------|---|
|  |  | <i>or Organizational Structure</i> | motivasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. |
|--|--|------------------------------------|---|

### 2.1.7 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

#### 1. Munir *et al.*, (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Munir *et al.*, (2021) berjudul” Pengaruh Disiplin dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”, penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin dan komunikasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai untuk mengisi kesenjangan yang terjadi. Responden dalam penelitian ini sebanyak 100 orang pegawai yang berstatus PNS yang ada di Kabupaten Soppeng. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketika kepuasan kerja berperan sebagai mediasi, ditemukan bahwa disiplin dan komunikasi secara signifikan berdampak secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penulis yaitu berupa adanya persamaan variabel komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan adanya perbedaan variabel yaitu disiplin.

#### 2. Izaz & Hamidah (2017)

Dalam penelitiannya Izaz & Hamidah (2017) yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Divisi Marketing PT. Victory International

Futures Kota Malang)”. Dari penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dari divisi marketing pt. victory international futures kota malang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan divisi marketing PT.Victory International Futures yang berjumlah 67 orang karyawan dan diambil semua sebagai anggota sampel. Hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh disiplin kerja dan komunikasi organisasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Persamaan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian ini yaitu adanya persamaan variabel komunikasi, kepuasan kerja, dan juga kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan penambahan variabel disiplin kerja.

### 3. Dimas (2016)

Dalam penelitiannya Dimas (2016) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas Pt. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung)”. Dari penelitian ini didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 152 responden dan mereka adalah karyawan bagian produksi pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Adapun metode yang digunakan pada penelitian tersebut adalah (*probabilitas sampling*), sedangkan teknik pengambilan sampelnya menggunakan (*simple random sampling*). Pengumpulan data menggunakan metode survei langsung dengan

instrumen kuesioner. Untuk selanjutnya dianalisis menggunakan metode dan teknik analisis *Partial Least Square (PLS)-Structural Equation Model (SEM)*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu adanya persamaan dari semua variabel, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitiannya saja.

**Tabel 2. 7 Review Jurnal Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

| No | Identitas Jurnal   | Konsep/Teori  | Hasil   |
|----|--|---|---|
| 1  | <p><b>Munir et al., (2021)</b><br/>Jurnal Mirai Management<br/>ISSN: 2597 - 4084, Volume<br/>5 No.2 2020</p> <p><i>Pengaruh Disiplin Dan<br/>Komunikasi Terhadap<br/>Kinerja Pegawai Dengan<br/>Kepuasan Kerja Sebagai<br/>Variabel Mediasi</i></p> <p><b>Sampel:</b> 100 orang pegawai<br/>yang berstatus PNS yang<br/>ada di Kabupaten Soppeng</p> <p><b>Alat Analisis:</b> AMOS</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p><b>Komunikasi:</b><br/>Yanti (2019); Massie, <i>et al.</i>, (2020); Sinaga (2020)<br/>Menyatukan Persepsi<br/>Pegawai, Menerima,<br/>Mengolah Ide-Ide,<br/>Konstruktif, dan<br/>Kebebasan Berpendapat,</p> <p><b>Kinerja:</b><br/>Adha, <i>et al.</i>, (2019)<br/>Standar yang berlaku,<br/>periode waktu, perilaku,<br/>tindakan, kuantitas,<br/>kualitas, dan tanggung<br/>jawab</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b><br/>Pratama (2020).<br/>Jenis Pekerjaan,<br/>Rekan Kerja, Tunjangan,<br/>Perlakuan Yang Adil,<br/>Keamanan Kerja, Peluang<br/>Menyumbang Gagasan,<br/>Gaji/Upah, Pengakuan<br/>Kinerja, dan Kesempatan<br/>Bertumbuh</p> | <p>H1: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan terhadap kinerja pegawai justru berdampak tidak signifikan.</p> <p>H2: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai di Kabupaten Soppeng.</p> <p>H3: Kepuasan kerja juga ditemukan berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kabupaten Soppeng</p> <p>H4: Peranan kepuasan kerja sebagai variabel</p> |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   |  |  | <p>mediasi terbukti penting dalam memediasi pengaruh disiplin dan komunikasi terhadap kinerja pegawai</p>   |
| 2 | <p><b>Izaz &amp; Hamidah (2017)</b><br/> Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 50 No. 6<br/> September 2017</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Marketing Pt. Victory International Futures Kota Malang)</p> <p><b>Sampel:</b> 67 orang karyawan divisi marketing PT.Victory International Futures</p> <p><b>Alat Analisis:</b> SPSS</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p><b>Komunikasi:</b><br/> Lewis (2005:108)<br/> Menyampaikan Tujuan, Merubah Sikap, Membentuk Pendapat, Mengurangi Ketakutan, Dan Kecurigaan Yang Timbul Karena Salah Informasi, Mencegah Kesalahpahaman Karena Kurang Informasi Dan Mempersiapkan Untuk Menyesuaikan Diri Dengan Perubahan</p> <p><b>Kinerja:</b><br/> Mathis dan Jackson (2011:378)<br/> Kuantitas output, Kualitas output, Jangka waktu output, Kehadiran di tempat kerja, Sikap kooperatif</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b><br/> Luthans (2006)<br/> Kepuasan Terhadap Pekerjaan Itu Sendiri, Kepuasan Terhadap Gaji, Kepuasan Terhadap Promosi, Kepuasan Terhadap Rekan Sekerja, dan Kepuasan Terhadap Penyedia.</p> | <p>H1: Dari hasil penelitian disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja sebesar</p> <p>H2: Dari hasil penelitian komunikasi organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>H3: Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan,</p> <p>H4: Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p>H5: Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif</p> |



|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   |  | <p>terhadap kinerja karyawan.</p> <p>H6: Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan lebih tinggi dari pada pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>  |
| 3 | <p><b>Dimas (2016) Tirtayasa</b><br/>Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1, Januari 2016</p> <p>Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas Pt. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung)</p> <p><b>Sampel:</b> 152 karyawan bagian produksi pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung</p> <p><b>Alat Analisis:</b> <i>Partial Least Square (PLS) – Structural Equation Model (SEM)</i></p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> | <p><b>Komunikasi:</b><br/>Gitosudarmo dan Sudita (2008:211)<br/>Komunikasi Dari Atas Ke Bawah, Dari Bawah Ke Atas, Horizontal, Dan Diagonal</p> <p><b>Kinerja:</b><br/>Gordon (2005)<br/>Bakat Dan Minat, Sedangkan Usaha Dipengaruhi Motivasi, Insentif, dan Rancangan Pekerjaan</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b><br/>Robbins (2013)<br/>Kerja yang secara mental menantang, Ganjaran yang pantas, Kondisi kerja yang mendukung, dan Rekan sekerja yang mendukung</p> | <p>H1: Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan</p> <p>H2: Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan</p> <p>H3: Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja positif secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>H4: Dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa peran kepuasan kerja memediasi komunikasi dan</p> |

|  |  |  |                                       |
|--|--|--|---------------------------------------|
|  |  |  | kinerja karyawan berpengaruh positif. |
|--|--|--|---------------------------------------|

**Tabel 2. 8 Teori Rujukan Gaya Kepemimpinan**

| NO | Jurnal                           | Teori                       | Indikator  | Teori yang dipakai  |
|----|----------------------------------|-----------------------------|--|---|
| 1  | <b>Vinnafatun et al., (2021)</b> | Sulaiman dan Yuliati (2016) | Memimpin, Memengaruhi, Memotivasi atau Membangkitkan semangat  | Bass and Avolio, (2013)<br><br>Transformational, Transaksional, Laizzes-faire |
| 2  | <b>Sekar Pratiwi (2021)</b>      | Nurdin et al., (2020)       | Kedisiplinan Yang Tinggi, Wewenang, Kebajikan Figur Bapak, dan Integritas Moral di Dalam Suasana Yang Personal, Pertimbangan, Dan Saling Menghormati |   |
| 3  | <b>Hulmawiyah et al., (2018)</b> | Murni (2010)                | <i>Conceptual skill, Human Skill, Technical skill, Disiplin Kerja</i>  |   |
| 4  | <b>Delisius et al., (2018)</b>   | Rivai, (2014: 42)           | Memengaruhi, Falsafah, Keterampilan, Sifat, Sikap, Perilaku dan Strategi   |   |
| 5  | <b>Wahyudin et al., (2020)</b>   | Yukl (2013)                 | <i>Task and relations, change-oriented, participative leadership, transformative leadership and external leadership behaviors.</i>                   |   |
| 6  | <b>Putri (2018)</b>              | Ayer et al. (2016)          | <i>Physiological needs, security, social relationships, income,</i>  |   |

|    |                              |                                       |   |
|----|------------------------------|---------------------------------------|---|
|    |                              |                                       | <i>relaxation, profit, drive to work</i>  |
| 7  | <b>Razak et al., (2018)</b>  | Bass and Avolio, (2013)               | <i>Transformational, Transaksional, Laizzes-faire</i>   |
| 8  | <b>Turay et al., (2019)</b>  | Thoha (2010:42)                       | <i>Leaders will influence subordinates' perceptions, Motivate, Directing employees, Task clarity, Achieving goals, and Implementing effective work.</i>   |
| 9  | <b>Doddy et al., (2020)</b>  | Wijaya, (2017)                        | <i>Direct, Influence, Encourage, Control their employees, and Specified organizational targets.</i>   |
| 10 | <b>Markiz et al., (2017)</b> | Stogdill (Dunford, 1995)              | <i>Age, Appearance, Fluency in speaking, Smartness, Energetic manner, Dominance, Having high confidence, Extroverted, High motivation and Competence in implementing effective leadership.</i>                                  |
| 11 | <b>Estiningsih (2018)</b>    | Bass (Mutamimah, 2001; O'Leary, 2001) | <i>Charismatic Leadership (Kharismatik/pengaruh terhadap individu), Inspirational Motivation (Motivasi inspiratif), Intellectual Stimulation (Stimulasi intelektual), Individualized Consideration (Konsiderasi individual)</i> |

|    |                                       |                             |  |
|----|---------------------------------------|-----------------------------|--|
| 12 | <b>Muttaqijn (2016)</b>               | Bateman dan Snell (2008:22) | Memotivasi dan Berkomunikasi dengan para pekerja, baik secara perorangan maupun kelompok, Membina hubungan, Membantu membimbing dan Menginspirasi. |
| 13 | <b>Lindawati &amp; Parwoto (2021)</b> | Wirawan, (2017: 283)        | <i>Change attitudes, Behavior, Thought patterns, Opinions, Goals, Needs, Values, Abilities and Actions to move towards targeted goals</i>          |
| 14 | <b>Irwan et al., (2020)</b>           | Thoha (2017:49)             | <i>Behavior, strategy, philosophies, skills, traits, attitudes, and influence the performance of his subordinates</i>                              |
| 15 | <b>Rivaldo (2021)</b>                 | Nizamuddin et al., (2018)   | <i>Increasing Abilities, Commitment, And Teamwork to Improve The Organization Performance</i>  |
| 16 | <b>Jauhar &amp; Suratman (2022)</b>   | Bass and Avolio (2000)      | <i>Ideal Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, And Individual Considerations</i>  |

**Tabel 2. 9 Teori Rujukan Komunikasi**

| NO | Jurnal                      | Teori   | Indikator  | Teori yang dipakai   |
|----|-----------------------------|---|--|--|
| 1  | <b>Munir et al., (2021)</b> | Yanti (2019); Massie, et al., (2020); Sinaga (2020) | Menyatukan Persepsi Pegawai, Menerima, Mengolah Ide-Ide, Konstruktif, dan Kebebasan Berpendapat, | Robbins (2003)<br><br><i>Control, motivation, expression of emotions and</i> |

|   |                                     |  |   |   |
|---|-------------------------------------|--|---|---|
|   |                                     |  |   | <i>thoughts, knowledge acquisition and information sharing.</i> |
| 2 | <b>Izaz &amp; Hamidah (2017)</b>    | Lewis (2005:108)                         | Menyampaikan Tujuan, Merubah Sikap, Membentuk Pendapat, Mengurangi Ketakutan, Dan Kecurigaan Yang Timbul Karena Salah Informasi, Mencegah Kesalahpahaman Karena Kurang Informasi Dan Mempersiapkan Untuk Menyesuaikan Diri Dengan Perubahan |   |
| 3 | <b>Dimas (2016)</b>                 | Gitosudarmo dan Sudita (2008:211)        | Komunikasi Dari Atas Ke Bawah, Dari Bawah Ke Atas, Horizontal, Dan Diagonal   |   |
| 4 | <b>Markiz et al., (2017)</b>        | Conrad and Poole (2005)                  | <i>Process in which a person is interactively creating, maintaining and managing certain meaningful message</i>   |   |
| 5 | <b>Estiningsih (2018)</b>           | Effendy (2003)                           | Komunikasi internal dan Komunikasi Horizontal   |   |
| 6 | <b>Muttaqijn (2016)</b>             | George dan Jones (2002:403)              | <i>Goals and abilities, leadership role models, remuneration, justice, waskat (inherent supervision), legal sanctions, assertiveness, human relations</i>   |   |
| 7 | <b>Wallace &amp; Deborah (2016)</b> | (Winska, 2010; Koontz dan Wehrich, 2012) | <i>Internal communication, Mutual understanding between the management and employees, Control members' behavior, Motivation, Misunderstandings increase when</i>  |   |

|    |                                   |   |  |
|----|-----------------------------------|---|--|
|    |                                   |   | <i>communication is in different languages.</i>  |
| 8  | <b>Husin et al., (2019)</b>       | Chen et al., (2006)   | <i>Interact, Working relationships, Clear communication, Binds employees together, Confidence and Effective operation.</i>   |
| 9  | <b>Kusumandari et al., (2018)</b> | Robbin (2010)   | <i>Tool of control, Expression, Information and motivation</i>   |
| 10 | <b>Sri Hari (2021)</b>            | Soyomukti, (2010: 141)  | Keterbukaan, Empati, Dukungan, Kepositifan, Dan Kesamaan.  |
| 11 | <b>Wahyudin et al., (2020)</b>    | Hellriegel et al., (2011)   | <i>Movement and acceptance of thoughts, facts, beliefs, attitudes and feelings through one or more information media that produce responses.</i>   |
| 12 | <b>Putri (2018)</b>               | (Yu and Ko, 2017; Joo et al., 2018; Imboden, 2014)  | <i>Effective leadership, Optimize the performance of its employees, Provide direction, Achieving Individual goals and Organizational goals.</i>  |
| 13 | <b>Musah et al., (2017)</b>       | (Katz and Kahn, 1978; Scott and Mitchell, 1976; Lawler, 1989; Hunt, Tourish dan Margie, 2000) | <i>The exchange of information and the transmission of meaning, primary medium of human interaction, interpersonal relationship, fostering and sustaining of healthy work relationship, management and reliance.</i> |

|    |                                |                   |   |  |
|----|--------------------------------|-------------------|---|--|
| 14 | <b>Delisius et al., (2018)</b> | Rivai, (2014: 42) | Memengaruhi, Falsafah, Keterampilan, Sifat, Sikap, Perilaku dan Strategi  |  |
| 15 | <b>Paksoy et al., (2017)</b>   | Robbins (2003)    | <i>Control, motivation, expression of emotions and thoughts, knowledge acquisition and information sharing.</i> |  |

**Tabel 2. 10 Teori Rujukan Kinerja**

| NO | Jurnal                              | Teori  | Indikator  | Teori yang dipakai  |
|----|-------------------------------------|--|--|---|
| 1  | <b>Razak et al., (2018)</b>         | Shmailan, (2016)   | <i>Individual skills, Abilities, and Traits.</i>   | Robbins (2016:260)  |
| 2  | <b>Turay et al., (2019)</b>         | Hasibuan (2002: 73)  | <i>Skill, Knowledge, and Competency</i>  | Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian. |
| 3  | <b>Doddy et al., (2020)</b>         | (Sopiah & Sangadji, 2018; Sutrisno, 2015; Bangun, 2012; Spreitzer, 1995) | <i>Work quality, Work quantity, and Time efficiency.</i>   |   |
| 4  | <b>Wallace &amp; Deborah (2016)</b> | Quirke, (2000)   | <i>Competency, Punctuality, and Commitment</i>   |   |
| 5  | <b>Husin et al., (2019)</b>         | Tsai and Chuang (2009)   | <i>Behavior of an employee, Performing a job or task, Achievement, Ability, Effort and Perception of task.</i>   |   |
| 6  | <b>Kusumandari et al., (2018)</b>   | Build (2012:231)   | <i>Result of work achieved by employees, Activities of the company's operations, The work of individuals in a company, Totality of work achieved, The achievement of corporate goals</i> |   |

|    |                                       |   |   |
|----|---------------------------------------|---|---|
| 7  | <b>Sudiardhita et al., (2018)</b>     | TR Mitchell (Sedarmayanti, 2001)            | <i>Quality of work, Promptness, Initiative, Capability, Communication.</i>  |
| 8  | <b>Narsih (2017)</b>                  | Gibson (2008: 123-124)                      | Variabel Individu, Variabel Organisasi Dan Variabel Psikologis  |
| 9  | <b>Chandra &amp; Priyono (2016)</b>   | Robbins (2016:260)                          | Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian.   |
| 10 | <b>Markiz et al., (2017)</b>          | Sedarmayanti (2007)                         | <i>Attitude and mentality (motivation, discipline, ethics), education, skills, leadership management, level of earning, salary and health, insurance, work environment, facilities, technology, and career path</i> |
| 11 | <b>Estiningsih (2018)</b>             | Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) | Kuantitas, Kualitas, Keandalan, Kehadiran, Kemampuan bekerja sama   |
| 12 | <b>Muttaqijn (2016)</b>               | McShane dan Glinow (2010:111)               | <i>Banyaknya gaji, konsekuen, dan kepuasan kerja</i>  |
| 13 | <b>Lindawati &amp; Parwoto (2021)</b> | Mangkunegara (2015: 67)                     | <i>Responsibilities, Quality, Quantity, Effective, and Standards.</i>   |
| 14 | <b>Irwan et al., (2020)</b>           | Suwatno and Priansa (2018: 196)             | <i>Prevailing Standards, Period of Time, Behavior, Actions, Quantity, Quality, And Responsibilities</i>   |



|    |                                     |                               |  |
|----|-------------------------------------|-------------------------------|--|
| 15 | <b>Rivaldo (2021)</b>               | Muafi & Azim (2019)           | <i>Quality, Efficiency, and Other Effectiveness Criteria</i>   |
| 16 | <b>Munir et al., (2021)</b>         | Adha, et al., (2019)          | Standar yang berlaku, periode waktu, perilaku, tindakan, kuantitas, kualitas, dan tanggung jawab         |
| 17 | <b>Izaz &amp; Hamidah (2017)</b>    | Mathis dan Jackson (2011:378) | Kuantitas output, Kualitas output, Jangka waktu output, Kehadiran di tempat kerja, Sikap kooperatif      |
| 18 | <b>Suratman (2019)</b>              | Bernardin and Russel (2011)   | Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervision, Interpersonal impact.           |
| 19 | <b>Dimas (2016)</b>                 | Gordon (2005)                 | Bakat Dan Minat, Sedangkan Usaha Dipengaruhi Motivasi, Insentif, dan Rancangan Pekerjaan                 |
| 20 | <b>Jauhar &amp; Suratman (2022)</b> | Mathis and Jackson, 2011      | <i>Performance From Aspects Of Quantity, Quality, Timeliness Of Results, Cooperation, And Attendance</i> |

**Tabel 2. 11 Teori Rujukan Kepuasan Kerja**

| NO | Jurnal                      | Teori          | Indikator  | Teori yang dipakai   |
|----|-----------------------------|----------------|--|--|
| 1  | <b>Munir et al., (2021)</b> | Pratama (2020) | Jenis Pekerjaan, Rekan Kerja, Tunjangan, Perlakuan Yang Adil, Keamanan Kerja, Peluang Menyumbang Gagasan, Gaji/Upah, Pengakuan Kinerja, dan Kesempatan Bertumbuh | Kreitner dan Kinicki (2014:167)<br><br>Pendapatan/gaji, promosi jabatan, dan hubungan yang harmonis antar karyawan |

|   |                                       |                                 |   |
|---|---------------------------------------|---------------------------------|---|
| 2 | <b>Izaz &amp; Hamidah (2017)</b>      | Luthans (2006)                  | Kepuasan Terhadap Pekerjaan Itu Sendiri, Kepuasan Terhadap Gaji, Kepuasan Terhadap Promosi, Kepuasan Terhadap Rekan Sekerja, dan Kepuasan Terhadap Penyedia.  |
| 3 | <b>Dimas (2016)</b>                   | Robbins (2013)                  | Kerja yang secara mental menantang, Ganjaran yang pantas, Kondisi kerja yang mendukung, dan Rekan sekerja yang mendukung  |
| 4 | <b>Rivaldo (2021)</b>                 | Barnett (2017)                  | <i>Job Characteristics, Environment, and Personal Traits and Feelings Depending On Elements Such as Changes in Coworkers, Supervision, or Organizational Structure</i>  |
| 5 | <b>Irwan et al., (2020)</b>           | Wirawan (2014)                  | <i>job characteristics, work environment, emotional experiences at work, and contexts of work</i>   |
| 6 | <b>Lindawati &amp; Parwoto (2021)</b> | Hasibuan (2018:202)             | <i>Emotional attitude, Loves his job, Work morale, Discipline, Work performance, Enjoyed at work, Outside work and a combination of both, Praise for his work, Placement, Treatment, Equipment and a good work environment.</i> |
| 7 | <b>Muttaqijn (2016)</b>               | Kreitner dan Kinicki (2014:167) | Pendapatan/gaji, promosi jabatan, dan hubungan yang   |

|    |                                     |                             |  |
|----|-------------------------------------|-----------------------------|--|
|    |                                     |                             | harmonis antar karyawan  |
| 8  | <b>Estiningsih (2018)</b>           | Kreitner dan Kinicki (2001) | Pemenuhan Kebutuhan ( <i>Need Fulfillment</i> ), Perbedaan ( <i>Discrepancies</i> ), Pencapaian Nilai ( <i>Value Attainment</i> ), Keadilan ( <i>Equity</i> ), Komponen Genetik ( <i>Dispositional / genetic components</i> ). |
| 9  | <b>Markiz et al., (2017)</b>        | Odom et al., (1990)         | <i>Job satisfaction also refers to the positive or negative feelings of an employee toward his/her job</i>   |
| 10 | <b>Chandra &amp; Priyono (2016)</b> | Smithson & Lewis (2000)     | <i>Psychological Conditions, Environmental Conditions, Type Of Work, And Work Contract.</i>  |
| 11 | <b>Narsih (2017)</b>                | Luthan (2008)               | Pekerjaan Itu Sendiri, Kualitas Supervise, Hubungan Dengan Rekan Kerja, Kesempatan Promosi, dan Pembayaran.  |
| 12 | <b>Sudiardhita et al., (2018)</b>   | Gibson et al., (1996)       | <i>Perception of their work, Work environment factors, Style of supervision, Policies and Procedures, Affiliate working groups, Working conditions and Additional benefits.</i>  |
| 13 | <b>Paksoy et al., (2017)</b>        | Yüksel (2002)               | <i>Attachment to job, productive work, drop in labor turnover rate</i>   |

|    |                                  |  |  |
|----|----------------------------------|--|--|
| 14 | <b>Vinnafatun et al., (2021)</b> | Tahir (2014)   | Keinginan, Kebutuhan, Hasrat Dan Pengalaman Masa Lalu  |
| 15 | <b>Musah et al., (2017)</b>      | Downs, Clampitt and Pfeiffer, (1988)                 | <i>Personal Feedback, Communication Climate, and Subordinate Communication were the three factors that have had the strongest relation with job satisfaction</i>   |
| 16 | <b>Sekar Pratiwi (2021)</b>      | Fred Luthans (2008)                                  | Lingkungan Kerja, Kompensasi, Jenis Pekerjaan, Hubungan Antar Teman Kerja  |
| 17 | <b>Hulmawiyah et al., (2018)</b> | Ahmadiansyah (2016: 229)                             | Keterlibatan guru, Harapan guru, Hubungan antar personil,  |
| 18 | <b>Suratman (2019)</b>           | Luthans (2006)                                       | The job itself, Salary, Promotion opportunities, Supervision, and Co-workers.  |
| 19 | <b>Suratman (2019)</b>           | Smith, Kendall, dan Hullin (1996 dalam Luthans 1998) | Pekerjaan itu sendiri, Gaji/Upah, Peluang Promosi, Pengawasan, Rekan Kerja   |
| 20 | <b>Sri Hari (2021)</b>           | Kumar (2007)   | Pengawasan (supervision), Kelompok Kerja (the workgroup), Isi Pekerjaan (job content), Tingkat Pekerjaan (occupational level), Kekhususan (specialization), Usia (age), Ras dan Jenis Kelamin (race and sex), Tingkat Pendidikan (educational level) |

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Kekuatan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi atau perusahaan semakin disadari keberadaannya sehingga manusia dipandang sebagai sebuah aset terpenting dari berbagai sumber daya dalam organisasi ataupun dalam sebuah perusahaan. besarnya peran manusia dalam organisasi dapat melebihi sumber daya lainnya seperti berupa material, uang, mesin, pasar sehingga mendorong para ahli memberi sumbangan teori tentang manajemen sumber daya manusia. Seperti Sedarmayanti (2009) yang menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Tugas manajemen sumber daya manusia sendiri adalah untuk mengelola semua yang berhubungan dengan unsur-unsur manusia dengan segala potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang dapat mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Michael (1987), beliau mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis terhadap keterampilan, motivasi pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia.

Dampak dari sumber daya manusia yang bagus dan berkualitas tinggi tentunya akan dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk kemajuan sebuah organisasi ataupun sebuah perusahaan. Pengertian manajemen sumber daya manusia ini sejalan dengan Dessler (2017) yang menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu serangkaian kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan karyawan

di suatu perusahaan yang dimulai dari perencanaan, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian karyawan, kompensasi dan PHK. Sedangkan untuk pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Noe dkk. (2011) adalah berupa kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi sikap, perilaku dan kinerja karyawan.

Berdasarkan definisi oleh para ahli terkait dengan manajemen sumber daya manusia di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

#### **2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan dengan konsep manajemen sumber daya manusia maka fokus utamanya yaitu untuk memberikan sebuah kontribusi pada suksesnya organisasi ataupun perusahaan, oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja dari organisasi ataupun perusahaan maka dukungan dari aktivitas manajemen sumber daya manusia sangatlah penting.

Menurut Milkovich dan Boudreau (1997) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Staffing: recruiting, selection, separations and diversity;
2. Training and development: careers, continuous learning and mentoring;
3. Compensation: base pay on markets, pay for performance, benefit/non financial;
4. Employee relations: communications, grievance/dispute resolutions, unions relations, safety and health;

5. Work structure: job analysis, teams, performance management, employee involvement.

Berdasarkan pendapat para ahli maka fungsi aktivitas manajemen sumber daya manusia ini meliputi:

1. Perencanaan sumber daya manusia, perencanaan ini berdasarkan dengan menentukan jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam organisasi, oleh karena itu perencanaan sumber daya manusia diawali dengan analisis kebutuhan. Dasar analisis ini akan dibuat perencanaan sumber daya manusia dalam jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (5 tahun) dan jangka Panjang (di atas 5 tahun).
2. Rekrutmen dan seleksi, pada tahap ini hendak mencari karyawan di pasar tenaga kerja melalui media massa, alumni, kantor tenaga kerja, dan sebagainya kemudian dilakukan proses seleksi yaitu pemilihan sejumlah pelamar yang tepat melalui seleksi administrasi ataupun melalui tes lisan/tulisan. Proses seleksi dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan, sikap dan kepribadian karyawan sesuai persyaratan kerja pada organisasi bersangkutan.
3. Penempatan karyawan, menempatkan karyawan pada satuan tugas sesuai dengan keahlian.
4. Pemberian kompensasi dan penghargaan, kompensasi diberikan sebagai balas jasa yang telah diberikan. Penghargaan dapat berbentuk penghargaan positif seperti gaji, pemberian insentif, liburan, sedangkan penghargaan negatif berupa hukuman disiplin, dsb.

5. Pengembangan karyawan, para karyawan perlu dikembangkan dalam rangka peningkatan kualitas kerja dan pelayanan. Pendidikan dan latihan dilakukan agar karyawan dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi serta cara-cara kerja baru, promosi digunakan mengembangkan karyawan melalui perpindahan ke jenjang lebih tinggi. Mutasi dilakukan dengan memindahkan karyawan ke unit lain tanpa mengubah jenjang yang ada.
6. Pemberhentian, dilakukan sesuai dengan aturan yang mengikat bagi karyawan. Pemberhentian dapat dilakukan atas keinginan organisasi, keinginan karyawan, pensiun atau sebab-sebab lainnya yang diatur undang-undang.

### **2.2.1.3 Pendekatan Sumber Daya Manusia**

Pendekatan sumber daya manusia menjadi semakin populer ketika riset ilmu perilaku menunjukkan bahwa mengelola orang-orang dengan menganggapnya sebagai sumber daya lebih baik bagi organisasi maupun karyawan ketimbang memandang karyawan hanya sebagai faktor produksi. Ada sejumlah prinsip yang menjadi landasan bagi pendekatan sumber daya manusia yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah modal atau aset terpenting dari sejumlah sumber daya yang dimiliki organisasi seperti material, metode, uang, mesin, pasar;
2. Keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya manusia sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis;



3. Kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh besar terhadap hasil pencapaian terbaik;
4. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yaitu menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Metode pendekatan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan, M. (2012). ada 3 yaitu:

1. Pendekatan Mekanis (klasik)

Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan salah satu faktor produksi. Dengan hal ini maka diusahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara–negara industri barat sampai dengan tahun 1920 – an.

2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930-an.

### 3. Pendekatan Sistem Sosial (Human Relation)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekompleksan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan factor-faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan risiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

#### **2.2.1.4 Tujuan, Manfaat Dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia bermaksud memperbaiki kontribusi produktif orang-orang terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui kerja sama dan kontribusi aktif dari manusia. Sedangkan secara khusus menurut Sedarmayanti (2007), manajemen sumber daya manusia bertujuan:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi seperti yang diperlukan organisasi;
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait kebutuhan bisnis;
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
5. Menciptakan iklim, di mana hubungan produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;
6. Mengembangkan lingkungan, di mana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai;
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua;

11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi;
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Menurut Nawawi (2000) penerapan manajemen sumber daya manusia pada organisasi akan memberikan berbagai manfaat seperti:

1. Organisasi/perusahaan akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia akurat;
2. Organisasi/perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan/jabatan berupa deskripsi dan atau spesifikasi pekerjaan/jabatan yang terkini;
3. Organisasi/perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis;
4. Organisasi/perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.

## **2.2.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan itu berasal dari sebuah kata “pimpin” yang memiliki arti tuntun atau bimbing. Kemudian kata “pimpin” melahirkan kata “me-mimpin, pimpinan, pemimpin dan kepemimpinan”. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata “pemimpin” diartikan sebagai orang yang memimpin. Sementara kata “kepemimpinan” yang berarti perihal pemimpin. Pemimpin pada dasarnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Menurut Thoha (2007) gaya kepemimpinan merupakan “norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi orang lain”.

Robert Tannebeum dan Fred Massarik mengemukakan kepemimpinan adalah pengaruh antar personal yang dilaksanakan dalam suatu keadaan yang ditujukan untuk mencapai suatu tujuan khusus melalui proses komunikasi. Hakikat kepemimpinan organisasi adalah penambahan pengaruh terhadap dan di atas pelaksanaan mekanis pengarahan-pengarahan rutin dari suatu organisasi (Ketz dan Kahn).

Definisi kepemimpinan menurut dari Bush (2008) adalah suatu tindakan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan. Pendapat Bush tersebut mendapat dukungan dari Yukl (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara melakukannya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Jika Yukl menyatakan kepemimpinan memfasilitasi individu dan sosial, Northouse (2011) menyatakan kepemimpinan adalah proses sosial yang terjadi dalam kelompok yang terlibat dalam mencapai tujuan bersama dan kepemimpinan adalah sifat-sifat, kemampuan, keterampilan, perilaku, dan hubungan manusia.

#### **2.2.2.2 Faktor yang Memengaruhi dan Dipengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Winardi (2004:73), Gaya kepemimpinan leadership style seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun organisasi dan perusahaan.

Menurut Shane (2005:76), Faktor yang memengaruhi seorang manajer memiliki suatu gaya kepemimpinan yaitu:

1. Karakteristik Pemimpin, Cara seorang pemimpin yang memimpin banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya, pengalaman masa lalunya nilai-

nilai yang dianutnya, dan sebagainya. Contohnya, jika seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa kebutuhan dari organisasi harus jauh lebih diutamakan daripada kebutuhan individu, kemungkinan besar pemimpin tersebut akan sangat mengarahkan aktivitas para pegawainya.

2. Karakteristik Bawahan, Seorang pemimpin akan memberikan kebebasan dan mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan bila bawahannya dianggap cukup berpengalaman dan mempunyai pengetahuan yang memadai, maka pemimpin akan cenderung untuk bersifat demokratik dan mengikutsertakan bawahan dalam kepemimpinan. Tetapi begitu juga sebaliknya bila bawahan dipandang tidak mempunyai kemampuan tersebut, manajer akan cenderung bergaya otoriter.
3. Karakteristik Organisasi, Seorang pemimpin akan menentukan gaya kepemimpinan berdasarkan iklim organisasi, jenis pekerjaan organisasi, dan sebagainya.

Menurut Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo (2005: 58), Pada umumnya peneliti-peneliti tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya:

1. Diri Pemimpin, kepribadian, pengalaman masa lalu latar belakang, dan harapan pemimpin sangat memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan yang dipilihnya.
2. Karakteristik Atasan, gaya kepemimpinan atasan dari pemimpin sangat memengaruhi orientasi kepemimpinan pemimpin yang bersangkutan.
3. Karakteristik bawahan, respon yang diberikan oleh bawahan akan menentukan efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin. Latar belakang pendidikan bawahan juga sangat menentukan cara manajer menggunakan gaya kepemimpinannya.

4. Persyaratan tugas, tuntutan tanggung jawab terhadap pekerjaan bawahan akan memengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin.
5. Iklim Organisasi dan Kebijaksanaan, faktor ini dapat memengaruhi harapan dan perilaku anggota kelompok serta gaya kepemimpinan yang dipilih oleh pemimpin.
6. Perilaku dan Harapan Rekan, rekan sekerja merupakan kelompok acuan yang penting. Segala pendapat yang diberikan oleh rekan-rekan pemimpin sangat memengaruhi efektivitas hasil kerja pemimpin

### **2.2.2.3 Fungsi dan Peran Gaya Kepemimpinan**

Dalam Azzahra (2019), fungsi gaya kepemimpinan adalah:

1. Seorang pemimpin harus dapat mencapai suasana kerja sama dan persaudaraan yang baik sehingga pekerjaan yang dijalani terasa mudah dan tidak terlalu membebani.
2. Seorang pemimpin harus dapat mengatur pengorganisasian dengan kelompok sehingga tujuan dapat tercapai.
3. Seorang pemimpin harus mampu membuat prosedur kerja untuk kelompok dengan melihat lingkungan sekitar sehingga dapat memilih prosedur yang lebih efisien dan efektif.
4. Seorang pemimpin haruslah bersikap tanggung jawab dalam menangani kasus bersama kelompok dan juga harus adil dalam memimpin kelompok.

Peran seorang pemimpin menurut Azzahra (2019), adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pelaksana (executive)
2. Sebagai perencana (planner)
3. Sebagai seorang ahli (expert)

4. Sebagai mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar (external group representative)
5. Sebagai mengawasi hubungan antar anggota-anggota kelompok (controller of internal relationship)
6. Bertindak sebagai pemberi gambaran/ pujian atau hukuman (surveyor of rewards and punishments)
7. Bertindak sebagai wasit dan penengah (arbitrator and mediator)
8. Merupakan bagian dari kelompok (exemplar)
9. Merupakan lambing daripada kelompok (symbol of the group)
10. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (surrogate for individual responsibility)
11. Sebagai pencipta/ memiliki cita-cita (ideologist)
12. Bertindak sebagai seorang ayah (father figure)
13. Sebagai kambing hitam (scapegoat).

#### **2.2.2.4 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Susanto (2010) gaya kepemimpinan adalah pendekatan dan ragam seorang pemimpin dalam memberikan arahan, implementasi rencana, dan bagaimana memotivasi anak buahnya.

Secara teoritis dapat dibedakan 3 bentuk kepemimpinan dalam (Gunawan, 2002) yang dalam praktek mungkin dijalankan secara murni atau kombinasi atau menurut kecenderungan, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otoriter/ otokrasi.

Adalah gaya memimpin dengan memerintahkan apa yang diinginkan tanpa meminta pertimbangan dari bawahan. Gaya kepemimpinan otoriter ini cocok diterapkan ketika seorang pemimpin memiliki semua data dan



informasi untuk memecahkan masalah dan waktu yang tersedia sangat mepet, maka gaya ini sangat cocok untuk diterapkan. Ketika bawahan disuruh diperintah oleh pemimpin, maka bawahan harus melaksanakannya tanpa banyak pertanyaan.

2. Gaya kepemimpinan *laissez-faire*

Pemimpin memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada setiap anggota staf di dalam tata prosedur dan apa yang dikerjakan untuk pelaksanaan tugas-tugas jabatan mereka. Pemimpin ingin turun bilamana dimintai oleh staf, apabila mereka meminta pendapat-pendapat pemimpin tentang hal-hal yang bersifat teknis, maka barulah ia mengemukakan pendapat-pendapatnya. Tetapi apa yang dikatakannya sama sekali tidak mengikat anggota. Mereka boleh menerima atau mengolah pendapat tersebut. Akibatnya sasaran kerja menjadi simpang siur. Pemimpin hanya menjadi pelayan bagi para anggota.

3. Gaya kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan ini seorang pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap anggota untuk kepentingan kemajuan organisasi. Kepala sekolah yang bersifat demikian akan selalu menghargai pendapat anggota atau guru-guru yang ada di bawahnya.

### **2.2.2.5 Teori Gaya Kepemimpinan**

Teori-teori memberikan sebuah fondasi untuk menganalisis dan memprediksi kompleksitas alamiah dari perilaku kepemimpinan. Lussier dan Achua (2016:110) menegaskan bahwa “Sebuah teori kepemimpinan adalah sebuah penjelasan beberapa

aspek kepemimpinan; teori-teori memiliki nilai praktis karena teori tersebut digunakan untuk perbaikan dalam memahami, memprediksi, dan mengontrol kepemimpinan yang berhasil.

Berdasarkan referensi yang digunakan sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, maka teori kepemimpinan secara umum terdiri dari:

1. Teori Kepemimpinan “Genetic”

Teori Genetika merupakan teori kepemimpinan pertama yang dapat menjelaskan tentang sejarah awal kepemimpinan. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah bersifat genetika. Kelemahan teori kepemimpinan genetika ini adalah pengkajiannya yang tidak secara ilmiah hanya didasarkan pada budaya atau tradisi sejarah yang ada (Bertocci, 2009).

2. Teori Kepemimpinan “The Great Man”

Teori kepemimpinan orang hebat (the great man) muncul pada masa ketidakpercayaan pada teori kepemimpinan genetika. Dalam wacana kepemimpinan, Carlyle berfokus pada sebuah pernyataan bahwa individu tertentu, orang tertentu, merupakan pemberian Tuhan dan ditempatkan di bumi untuk memberikan penerangan yang dibutuhkan untuk eksistensi manusia (Spector, 2016).

3. Teori Kepemimpinan “Trait”

Teori kepemimpinan sifat (trait) merupakan teori kepemimpinan yang muncul pada akhir Perang Dunia Kedua (Bertocci, 2009). Berdasarkan pada teori sifat, individu dilahirkan secara alamiah dengan sifat-sifat bawaan menjadi pemimpin, tidak dibuat (Lussier & Achua, 2016).

4. Teori Kepemimpinan “Behavior”

Teori perilaku (behavior) adalah teori kepemimpinan yang muncul pada akhir tahun 1940-an atau semenjak tahun 1950-an di mana kebanyakan peneliti bidang kepemimpinan mengubah paradigma dari teori sifat ke teori perilaku (Lussier & Achua, 2016). Teori ini memiliki keunggulan di mana menyediakan penjelasan tentang proses kepemimpinan berdasarkan perilaku pemimpin yang bersifat empiris.

5. Teori Kepemimpinan “Contingency”

Pada akhir tahun 1960-an, teori kontingensi muncul di mana tidak adanya satu gaya kepemimpinan terbaik dalam semua situasi; jawaban yang tepat adalah tergantung situasi (Lussier & Achua, 2016). Dalam teori kontingensi tidak ada perilaku kepemimpinan yang optimal karena situasi menjadi sebuah pertimbangan. Adapun situasi yang dimaksud adalah karakteristik pekerjaan yang dilakukan, lingkungan eksternal, dan karakteristik bawahan (Lussier & Achua, 2016).

6. Teori Kepemimpinan “Path-Goal”

Teori jalur-tujuan (path-goal) muncul pada awal tahun 1970-an. Robert J. House merupakan tokoh penting yang mengembangkan teori jalur-tujuan (Lussier & Achua, 2016). House mengonsepsi teori jalur tujuan tentang kepemimpinan menggunakan teori harapan motivasi untuk mengidentifikasi bagaimana pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan, motivasi, dan kinerja bawahan (Lussier & Achua, 2016).

7. Teori Kepemimpinan “Transformational”

Teori kepemimpinan transformasional (transformational) merupakan teori kepemimpinan baru yang muncul pada awal tahun 1980-an (Northouse, 2013) sebagai upaya pembeda dari teori transaksional (Bass & Bass, 2008). Teori

kepemimpinan transformasional memberikan penjelasan tentang bagaimana pemimpin meningkatkan keinginan bawahan untuk pencapaian dan pengembangan diri mereka, pada saat itu juga pemimpin mempromosikan peningkatan grup dan organisasi (Bass & Avolio, 1990).

#### 8. Teori Kepemimpinan “Skill”

Semenjak awal tahun 1990-an, beragam publikasi telah membahas tentang keefektifan pemimpin tergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan organisasi yang kompleks (Northouse, 2013). Dalam teori kepemimpinan skill, pengetahuan, kemampuan (Northouse, 2013), dan keahlian (Chow et al., 2017) sangat diperlukan supaya menjadi pemimpin yang efektif.

#### **2.2.2.6 Pengukuran Indikator Gaya Kepemimpinan**

Robert P. Neuschel (dalam Ambarwati, 2015) mengemukakan sepuluh sifat terpenting sebagai pemimpin yang efektif, yaitu:

1. Memiliki kapasitas untuk memotivasi atau memberi inspirasi, menciptakan kesenangan, memicu orang dan menumbuhkan semangat.
2. Mempunyai rasa percaya diri dan antusiasme
3. Peka kepada orang lain, empati dan melindungi pengikut mereka
4. Memiliki kecerdasan dan pengetahuan, persepsi tentang kompetensi
5. Hadir di saat-saat penting. Berada Bersama bawahan ketika keadaan terasa sulit bagi bawahan
6. Menghindari tampil arogan
7. Tidak pernah takut dan ragu-ragu
8. Tidak pernah merendahkan atau meremehkan
9. Bersikap terbuka

10. Bersikap efektif dalam memutuskan tanpa terburu-buru dan tentative, membuat keputusan dengan sangat meyakinkan tapi tidak arogan.

### **2.2.3 Komunikasi**

#### **2.2.3.1 Pengertian Komunikasi**

Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin *communicatio*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama di sini maksudnya adalah sama makna (Effendy, 2007). Komunikasi adalah salah satu aktivitas yang sangat fundamental dalam kehidupan manusia. Secara etimologi (bahasa), kata “komunikasi” berasal dari bahasa Inggris “*communication*” mempunyai kata dari bahasa latin “*communicare*” (Effendy, 2007). Sementara Shannon dan Weaver (1949) bahwa komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling pengaruh memengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak sengaja.

#### **2.2.3.2 Arti Penting Komunikasi**

Begitu pentingnya komunikasi dalam hidup manusia, maka Harold D. Lasswell mengemukakan bahwa fungsi komunikasi antara lain (1) manusia dapat mengontrol lingkungannya, (2) beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka berada, serta (3) melakukan transformasi warisan sosial kepada generasi berikutnya. Komunikasi pada dasarnya dapat dilihat dari berbagai dimensi, antara lain:

1. Komunikasi sebagai Proses. Jika komunikasi dipandang sebagai proses, komunikasi yang dimaksudkan adalah suatu kegiatan yang berlangsung secara dinamis. Sesuatu yang didefinisikan sebagai proses berarti unsur-unsur yang ada di dalamnya bergerak aktif, dinamis, dan tidak statis. Demikian Berlo dalam bukunya *The Process of Communication* (1960). Dilihat dari konteks

komunikasi antarpribadi, proses menunjukkan adanya kegiatan pengiriman pesan dari seseorang kepada orang lain.

2. Komunikasi sebagai Simbolik. Hampir semua pernyataan manusia baik yang ditujukan untuk kepentingan dirinya, maupun untuk kepentingan orang lain dinyatakan dalam bentuk simbol. Hubungan antara pihak-pihak yang ikut serta dalam proses komunikasi banyak ditentukan oleh simbol atau lambing-lambang yang digunakan dalam berkomunikasi. Simbol dapat dinyatakan dalam bentuk bahasa lisan atau tertulis (verbal) maupun melalui isyarat-isyarat tertentu (nonverbal). Simbol membawa pernyataan dan diberi arti oleh penerima, karena itu memberi arti terhadap simbol yang dipakai dalam berkomunikasi bukanlah hal yang mudah melainkan suatu persoalan yang cukup.
3. Komunikasi sebagai Sistem. Sistem seringkali didefinisikan sebagai suatu aktivitas di mana semua komponen atau unsur yang mendukungnya saling berinteraksi satu sama lain dalam menghasilkan luaran (Semprivo, 1982), atau dengan kata lain seperangkat komponen yang saling bergantung satu sama lain. Suatu sistem komunikasi memerlukan sifat yang sistemik, yakni menyeluruh, saling bergantung, berurutan, mengontrol dirinya, seimbang, berubah, adaptif, dan memiliki tujuan. Menyeluruh berarti semua komponen yang membangun sistem itu merupakan satu kesatuan yang integrative yang tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya.
4. Komunikasi Sebagai Aksi. Komunikasi boleh dikata tidak pernah terjadi tanpa aksi, apakah itu diucapkan, ditulis, maupun dilakukan dalam bentuk isyarat. Bahkan gerakan dalam bentuk diam juga merupakan suatu aksi. Oleh karena itu aksi (action) merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang, maka pada suatu saat ia berhubungan dengan orang lain, maka ia melakukan interaksi.

Jika pada tindakan aksi sifatnya linear dilakukan oleh seseorang sebagai pelaku komunikasi, maka pada tindakan interaksi komunikasi menuntut adanya umpan balik antara pihak-pihak yang ikut dalam proses komunikasi. Dalam konteks ini, maka para pelaku komunikasi berada pada derajat atau kedudukan yang sama, dan bisa memengaruhi satu sama lain.

5. Komunikasi Sebagai Aktivitas Sosial. Sudah menjadi sifat manusia yakni selalu berusaha untuk berhubungan dengan sesamanya. Upaya ini dilakukan untuk menghilangkan keterasingan mereka, dan juga keinginan untuk mengetahui apa yang terjadi di luar dirinya (*communication is human*). Hubungan antara sesama manusia, apakah itu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, ataukah untuk kepentingan aktualisasi diri dalam membicarakan masalah-masalah politik, sosial, budaya, seni, dan teknologi. Semuanya hanya dapat dipenuhi melalui komunikasi.
6. Komunikasi Sebagai Multidimensional. Kalau komunikasi dilihat dari perspektif multidimensional, ada dua tingkatan yang dapat diidentifikasi, yakni dimensi isi (*content dimension*) dan dimensi hubungan (*relationship dimension*). Dalam komunikasi antarmanusia, kedua dimensi ini tidak terpisah satu sama lain. Dimensi ini menunjukkan pada kata, bahasa, dan informasi yang dibawa oleh pesan, sementara dimensi hubungan menunjukkan bagaimana peserta komunikasi berinteraksi satu sama lain.

### **2.2.3.3 Faktor Yang Memengaruhi dan Dipengaruhi Komunikasi**

Peran komunikasi sangat penting dalam kehidupan manusia yang pada hakikatnya adalah sebagai makhluk sosial. Manusia tidak dapat hidup sendiri dengan pikirannya sendiri. Dalam berkomunikasi, ada banyak faktor yang memengaruhi jalannya proses komunikasi itu sendiri. Berikut ini akan

dijelaskan faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi menurut Scoot M Cultip

1. Kredibilitas

Kredibilitas (credibility) berkaitan dengan hubungan saling percaya antara komunikator dan komunikan. Komunikator perlu memiliki kredibilitas dimata komunikan, misalnya dalam hal tingkat keahliannya dalam bidang yang bersangkutan dengan pesan/ informasi yang disampaikan.

2. Konteks

Konteks (context) berkaitan dengan situasi dan kondisi di mana komunikasi berlangsung. Konteks di sini terdiri dari aspek yang bersifat fisik (iklim, cuaca); aspek Psikologis; aspek sosial; dan aspek waktu. Agar komunikasi dapat berjalan dengan baik, komunikator harus memperhatikan situasi dan kondisi di mana komunikan berada.

3. Konten

Konten (content) berkaitan dengan isi pesan yang disampaikan komunikator kepada komunikan. Isi pesan/ informasi disesuaikan dengan kebutuhan komunikan, misalnya pesan/ informasi mengenai kesehatan janin diberikan kepada ibu-ibu, bukan kepada anak remaja. komunikasi yang efektif akan dapat dicapai jika konten yang disampaikan komunikator mengandung informasi/ pesan yang berarti/ penting untuk diketahui oleh komunikan.

4. Kejelasan

Kejelasan (clarity) dari pesan/ informasi yang disampaikan



komunikator sangat penting. Untuk menghindari kesalahpahaman komunikasi dalam menangkap isi pesan/ informasi yang disampaikan komunikator. Kejelasan di sini mencakup kejelasan isi pesan, kejelasan tujuan yang akan dicapai, kejelasan kata-kata (verbal) yang digunakan, dan kejelasan bahasa tubuh (non verbal) yang digunakan.

5. Kesenambungan dan Konsistensi

Kesenambungan dan konsistensi (continuity and consistency) pesan/ informasi yang disampaikan diperlukan agar komunikasi berhasil dilakukan. Pesan perlu disampaikan secara terus menerus dan konsisten. Pesan yang disampaikan sebelumnya dengan pesan selanjutnya tidak saling bertentangan. Contohnya informasi mengenai program KB 'dua anak saja cukup' dari pemerintah, perlu disiarkan terus menerus melalui berbagai media, agar pesan tersebut tertanam dan dapat memengaruhi perilaku masyarakat.

6. Kemampuan Komunikatif

Kemampuan Komunikatif (capability of audience) berkaitan dengan tingkat pengetahuan, dan kemampuan penerima pesan dalam memahami pesan yang disampaikan. Komunikator harus memperhatikan audiensnya, menggunakan bahasa (baik verbal maupun non verbal) yang sesuai dan dipahami oleh audiens.

7. Saluran Distribusi

Saluran distribusi (channels of distribution) berkaitan dengan sarana/ media penyampaian pesan. Sebaiknya komunikator menggunakan media yang sesuai dan tepat sasaran. Misalnya

dengan menggunakan media yang telah umum digunakan  
komunikasikan.

Kemudian untuk faktor-faktor yang dipengaruhi komunikasi menurut  
Richard dan Graeme:

1. Bekerja sama

Berkomunikasi untuk bekerja sama dengan orang lain. Kita bisa mengatakan bahwa tujuan utama dalam berkomunikasi dengan orang lain adalah untuk menjalin kerja sama. Berkomunikasi juga dilakukan untuk bergaul dengan individu lain, yang pada akhirnya dapat membawa seseorang untuk bekerja dengan orang lain.

2. Hubungan

Kita berkomunikasi untuk melibatkan diri dengan orang lain. Dengan begitu kita dapat menjalin dan menjaga hubungan, misalnya hubungan dengan pasangan atau kelompok, bisa juga hubungan yang berdasarkan ikatan, baik itu ikatan persahabatan atau percintaan, dan lain-lain.

3. Pengaruh

Ketika kita berkomunikasi, kita bisa saja memiliki tujuan untuk memengaruhi orang lain untuk memikirkan atau bersikap sesuai dengan yang kita inginkan.

4. Kekuasaan

Menurut Richard dan Graeme komunikasi berfungsi untuk mendapatkan atau menggunakan kekuasaan kita kepada orang lain. Dalam hal kekuasaan, komunikator dianggap memiliki sesuatu yang menjadikannya memiliki kedudukan yang lebih tinggi.

#### 5. Informasi

Sudah sangat jelas bahwa kita berkomunikasi untuk memberi atau menerima informasi dari orang lain. Hampir setiap saat kita memberi dan menerima informasi saat kita berkomunikasi.

#### 6. Bentuk ekspresi diri

Dengan berkomunikasi kita bisa berkreasi melalui kata-kata yang kita gunakan atau dari gerak-gerik yang kita ciptakan atau dalam bentuk lainnya. Ekspresi diri ini juga tidak terlepas dari nilai-nilai sosial yang ada di lingkungan.

### **2.2.3.4 Teori Komunikasi**

Perkembangan teori komunikasi sangatlah pesat dibandingkan dengan studi dengan topik lain. Diketahui ada banyak ahli yang ikut serta dalam menuangkan pendapat mereka untuk membentuk teori komunikasi lain. Berikut macam-macam teori komunikasi yang ada:

#### 1. Teori Komunikasi Behaviorisme oleh John Broadus Watson

Teori komunikasi ini didukung oleh salah satu ilmuwan yang berasal dari Amerika bernama John Broadus Watson (1878-1958). Teori komunikasinya berisi mengenai seluruh tindakan atau perilaku yang mencakup antara tindakan respon atau balasan terhadap suatu hal yang diberikan atau juga bisa disebut dengan rangsangan. Teori ini memiliki arti bahwa semua Tindakan akan memiliki balasan yang berbentuk respon.

#### 2. Teori Komunikasi Operant Conditioning oleh Skinner

Teori komunikasi kedua ini ditemukan oleh seorang ahli psikolog yang bernama Skinner (1904-1990). Beliau berpendapat bahwa tujuan dicantumkannya psikolog dalam komunikasi adalah supaya dapat membantu mengendalikan perilaku seseorang. Teori operant conditioning ini dapat diartikan sebagai sebuah prosedur untuk dapat membantu dalam pemberian motivasi tingkah laku yang dapat berakibat pada terulangnya atau hilangnya tingkah laku tersebut.

### 3. Teori Komunikasi Sibernetik oleh Wiener

Teori sibernetik dicetuskan oleh seorang tokoh bernama Wiener (1945). Teori sibernetik merupakan teori yang masih tergolong baru ketika berkembangnya ilmu sosial serta teknologi informasi di dunia. Teori sibernetik berisi mengenai suatu sistem yang menjadi pengontrol untuk kegiatan komunikasi, baik komunikasi antara lingkungan dengan sistem dan sistem dengan sistem itu sendiri. kegunaan utama dari pengontrol ini adalah untuk mengamati lingkungan. Teori ini biasanya diterapkan pada siswa yang ingin meraih hasil efektif.

### 4. Teori Komunikasi Birokrasi oleh Max Weber

Teori komunikasi birokrasi ini dicetuskan oleh Max Weber (1948), menurutnya model dari birokrasi kerap dimanfaatkan guna meraih komunikasi antar organisasi yang lebih efektif. Oleh karena itulah, mengapa teori ini merupakan teori yang digunakan oleh organisasi untuk berkomunikasi. Dalam teori komunikasi birokrasi ini, Weber memberikan delapan ciri khusus structural yang berkaitan dengan birokrasi dari organisasi. Berikut ini ciri khususnya.

1. Adanya aturan serta langkah yang sesuai dengan standar.
  2. Memiliki kesanggupan untuk meminimalisir pekerjaan yang berat.
  3. Memiliki tingkatan yang tertata rapi.
  4. Anggota memiliki kemampuan di atas rata-rata.
  5. Adanya kemampuan multitasking.
  6. SDM yang profesional.
  7. Penyusunan uraian tugas yang tersusun rapi.
  8. Memiliki sikap rasional yang tinggi untuk meraih target.
5. Teori Komunikasi Informatif oleh Shannon dan Weaver

Teori komunikasi informatif termasuk ke dalam salah satu teori komunikasi klasik yang dicetuskan oleh Claude Shannon (1949) dan Warren Weaver (1949). Teori komunikasi informatif menyebutkan bahwa komunikasi merupakan perantara antara pesan dan bagaimana perantara tersebut memanfaatkan saluran serta media yang ada. Jika dalam proses ini tidak ada kehadiran sinyal, maka proses ini akan gagal begitu pula sebaliknya. Teori ini memusatkan pada paham komunikasi berperan sebagai suatu perantara pesan dalam berkomunikasi.

6. Teori Komunikasi Lasswell oleh Harold Lasswell

Teori komunikasi lasswell dicetuskan oleh Harold Lasswell (1948) yang menjadi teoritikus terkenal yang ikut berpartisipasi dalam mengutarakan pendapatnya dalam membentuk suatu teori. Beliau menyatakan dalam teorinya bahwa beliau memiliki model komunikasi yang sederhana.

7. Teori Komunikasi Analisis Transaksional oleh Eric Berne

Teori komunikasi analisis transaksional ini dikembangkan oleh Eric Berne (1960). Teori komunikasi ini dinilai sangat cocok digunakan untuk konseling kelompok. Analisis transaksional adalah bentuk pendekatan secara psychotherapy dengan menitikberatkan pada hubungan interaksi. Maksud dari transaksional adalah sebagai bentuk hubungan komunikasi yang terjalin antar individu.

8. Teori Komunikasi Difusi Inovasi oleh Rogers

Teori komunikasi difusi inovasi ini menjelaskan tentang bagaimana upaya pembaharuan atau inovasi dapat tersampaikan melalui beberapa saluran tertentu dengan ditujukan kepada sekelompok anggota yang berasal dari sistem sosial. Teori ini dicetuskan oleh Rogers (1961) dengan maksud “difusi merupakan salah satu bentuk komunikasi yang memiliki karakteristik serta memiliki relasi dengan pemancaran pesan yang isinya adalah mengenai ide-ide baru.” Teori komunikasi satu ini kerap dikaitkan dan digunakan dalam prosedur pembangunan rakyat.

9. Teori Komunikasi Agenda Setting oleh Mccombs dan Shaw

Teori komunikasi agenda setting memiliki kemiripan dengan teori informasi. Dalam teori agenda setting memiliki pandangan apabila media memberikan suatu pengaruh pada peristiwa, maka media akan memberikan efek penting dan cukup besar terhadap peristiwa tersebut. Sama seperti teori informasi, media memegang peranan penting dalam memberikan pengaruh pendapat masyarakat terhadap suatu peristiwa yang terjadi di masyarakat. Teori komunikasi agenda setting sendiri dikembangkan oleh Mccombs dan DL Shaw (1972).

10. Teori Komunikasi Spiral Of Silence oleh Elizabeth Noelle dan Neuman

Teori komunikasi spiral of silence atau yang berarti spiral keheningan ini dikembangkan oleh Elizabeth Noelle dan Neuman (1976). Isi yang diungkapkan oleh teori ini memiliki hubungan dengan proses terbentuknya suatu opini umum yang ada di lingkungan masyarakat. Teori ini memberikan penjelasan bahwa terbentuknya opini umum dalam lingkungan masyarakat didasari oleh bagaimana terjadinya proses komunikasi antar massa, komunikasi interpersonal, dan pendapat masing-masing pribadi dan apa hubungannya dengan pendapat individu lain di dalam lingkungan masyarakat.

#### **2.2.3.5 Pengukuran Indikator Komunikasi**

Setiap definisi komunikasi menunjukkan adanya suatu proses dalam komunikasi. Adapun proses komunikasi merupakan tahapan-tahapan penyampaian pesan dari pengirim pesan kepada penerima pesan. Berdasarkan definisi yang dikutip dari Philip Kotler dalam bukunya Marketing Management (dalam Effendy, 2001:18), yang mengacu pada paradigma Harold Lasswell, terdapat unsur-unsur komunikasi dalam proses komunikasi, yaitu:

1. *Sender* adalah komunikator yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang.
2. *Encoding* disebut juga penyandian, yakni proses pengalihan pikiran ke dalam bentuk lambang.
3. *Message* adalah pesan yang merupakan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator.
4. *Media* adalah saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikator kepada komunikan.
5. *Decoding* disebut juga penyandian, yaitu proses di mana komunikan menetapkan makna pada lambang yang disampaikan oleh komunikator

kepadanya.

6. *Receiver* adalah komunikan yang menerima pesan dari komunikator.
7. *Response* adalah tanggapan, seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterima pesan.
8. *Feedback* adalah umpan balik, yakni tanggapan komunikan apabila pesan tersampaikan atau disampaikan kepada komunikator.
9. *Noise* adalah gangguan yang tak terencana, terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

## **2.2.4 Kinerja**

### **2.2.4.1 Pengertian Kinerja**

Ruky (2006:14) mengungkapkan bahwa istilah kinerja sebenarnya merupakan pengalihbahasaan dari kata Inggris yaitu *performance*. Menurut Hasibuan (2000:93) kinerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta tepat waktu. Kinerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu berupa kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan menerima atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sementara pengertian kinerja menurut Simanjuntak (2010:1), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat



pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan tersebut. Kinerja yang hasilnya baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi atau perusahaan.

#### **2.2.4.2 Arti Penting Kinerja**

Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian kinerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Wibowo (2012: 7) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Hussein (2017: 10) kinerja adalah perilaku kerja yaitu apa yang dilakukan karyawan. Menurut Whitmore (dalam Hamzah dan Nina, 2012: 59) kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang telah dicapai oleh seseorang karyawan di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditentukan oleh masing-masing perusahaan atau organisasi. Seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan bisnis perusahaan atau organisasi merupakan bentuk kinerja.

Peran karyawan sangat penting terhadap sukses atau tidaknya perusahaan. Perusahaan dalam hal ini perlu untuk memantau kinerja setiap karyawannya apakah mereka sudah melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai harapan. Penilaian kinerja

ini sangat penting untuk menentukan apakah perusahaan akan terus melakukan kerja sama dengan karyawan jika kinerjanya baik, atau sebaliknya memutus hubungan kerja jika performa karyawan tidak sesuai harapan, karena kinerja individual seorang karyawan dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun secara berkelompok

Berdasarkan penjelasan yang telah dijelaskan di atas tersebut, maka berhasil atau tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja para karyawan yang bekerja di dalam organisasi atau perusahaan tersebut secara individual maupun secara berkelompok.

Menurut Khaerul (2010:101), mengemukakan bahwa Kontribusi hasil penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan untuk organisasi secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Berdasarkan beberapa uraian di atas maka kinerja individual dapat diukur, di mana pada tingkat individu ini berhubungan dengan pekerjaan, mengacu kepada tanggung jawab utama. Bidang kegiatan utama atau tugas kunci yang merupakan bagian dari pekerjaan seseorang. Fokusnya kepada hasil yang diharapkan dapat dicapai

seseorang dan bagaimana kontribusi mereka terhadap pencapaian target per orang, tim, departemen dan instansi serta penegakan nilai dasar Instansi.

#### **2.2.4.3 Faktor yang memengaruhi dan dipengaruhi kinerja**

Kinerja adalah hasil yang telah dicapai oleh seseorang karyawan di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditentukan oleh masing-masing perusahaan atau organisasi. Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang memengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Handoko (2001:193) yaitu:

1. Motivasi

Merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

3. Tingkat stres

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

#### 4. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat memengaruhi kinerja di sini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyorotan dalam ruang kerja.

#### 5. Sistem kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.

#### 6. Desain pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

Kemudian untuk faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kinerja menurut Menurut Mondy (2010) yaitu:

##### 1. Perencanaan sumber daya manusia

Dengan melihat kinerja dari seseorang, kita dapat menentukan langkah untuk merencanakan sumber daya manusia yang ada tersebut yang merupakan kunci utama pada semua organisasi.

##### 2. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja dapat menunjukkan secara spesifik mengenai kebutuhan karyawan dalam masalah pelatihan dan pengembangan. Organisasi dapat menindaklanjuti informasi yang didapat dari penilaian kinerja agar karyawan yang mereka miliki dapat memenuhi standar kemampuan yang diperlukan.

3. Perencanaan karir dan pengembangan

kinerja merupakan bagian penting dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan, serta menentukan potensi yang dimiliki oleh karyawan. Manajer dapat menggunakan informasi yang ada tersebut untuk melakukan konseling dengan bawahannya dan membantu mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana karir mereka.

4. Program kompensasi

Kinerja menyediakan dasar untuk keputusan yang rasional menyangkut penentuan pembayaran. Kebanyakan manajer percaya bahwa kinerja yang sangat baik harus dihormati dengan kenaikan pembayaran atau upah.

5. Hubungan internal karyawan

Kinerja juga memberikan dampak keputusan pada beberapa area dari hubungan internal karyawan, termasuk promosi, demosi, pemutusan hubungan kerja, ataupun transfer.

6. Penilaian potensi karyawan

Meskipun kinerja yang lalu bisa menjadi sarana terbaik dalam memprediksi potensi seseorang, akan tetapi kinerja karyawan di masa yang lalu tidaklah selalu tepat dalam menggambarkan kinerja di masa yang akan datang. Oleh karena itu data kinerja harus diteliti hingga sedemikian rupa dalam menentukan potensi yang dimiliki oleh para karyawan.

#### **2.2.4.4 Teori Kinerja**

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Menurut Wibowo (2010:4) Kinerja merupakan implementasi dari rencana

yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh para sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris *performance*. Istilah *performance* sering di Indonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5).

Berdasarkan dari beberapa teori kinerja karyawan yang telah disampaikan oleh para ahli tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah sebagai hasil yang telah dicapai seorang karyawan selama mereka bekerja dalam periode waktu tertentu berdasarkan pekerjaan mereka masing-masing yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pada dasarnya kinerja dari seorang karyawan itu berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Hal ini dikarenakan setiap individu karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaan mereka masing-masing.

#### **2.2.4.5 Pengukuran Indikator Kinerja**

Definisi indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP, 2000). Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberitahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.

7. Kepemimpinan

Proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan..

## **2.2.5 Kepuasan Kerja**

### **2.2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Handoko (dalam Sutrisno, 2017: 74) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka. Pengertian kepuasan kerja menurut Hasibuan (2001: 202), 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. Sedangkan menurut Siegel dan Lane (dalam Munandar, 2014: 350) bahwa kepuasan kerja adalah penilaian pekerjaan seseorang sebagai pencapaian nilai pekerjaan yang penting, memberikan nilai-nilai ini selaras dengan atau membantu memenuhi kebutuhan dasar seseorang. Menurut Wijono (2010: 119) kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan, merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya.

### **2.2.5.2 Arti Penting Kepuasan Kerja**

Melalui proses seleksi, karyawan yang diterima kemudian merencanakan jenjang karir mereka, mendapatkan gaji/upah atas kinerjanya mereka, berinteraksi sosial dalam perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Perasaan positif atas hasil kerja merupakan ungkapan atas apa yang ada dalam hati seorang pegawai dalam menilai sesuatu yang dilakukannya baik secara individu maupun bersama (Locke,



1969). Rasa puas atas proses dan hasil kerja yang diperoleh pegawai akan memperkuat komitmen dan etos kerja dalam mencapai tujuan organisasi (Ipek & Irmak, 2009). Sebaliknya jika apabila seorang karyawan diri merasa tidak memperoleh beberapa faktor penunjang dalam pelaksanaan kerja mereka, maka kondisi tersebut dapat berpotensi menyebabkan terjadinya ketidakpuasan atas hasil kerjanya. Sebagai dampak ketidakpuasan tersebut lambat laun akan memengaruhi semangat dan hasil kinerja baik secara kuantitas maupun kualitas kerja mereka.

Suatu perusahaan atau organisasi yang sedang mengalami fase perasaan ketidakpuasan yang ditunjukkan oleh para karyawannya dalam bekerja dapat berdampak negatif terhadap perusahaan, sehingga dapat merugikan perusahaan tersebut. Kerugian dari ketidakpuasan atas kinerja para karyawan yang paling nyata dan langsung dirasakan oleh perusahaan adalah terjadinya penurunan moral kerja dan terganggunya layanan dari perusahaan tersebut, baik kepada pihak internal maupun eksternal. Maka dari itu tindakan nyata yang dapat dilakukan oleh pimpinan perusahaan atau pimpinan organisasi dalam mewujudkan dan agar dapat mempertahankan kepuasan kerja para karyawan mereka salah satunya adalah menunaikan semua kewajiban perusahaan yang merupakan hak-hak yang harus diberikan kepada para karyawan perusahaan tersebut.

### **2.2.5.3 Faktor Yang Memengaruhi dan Dipengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2015:170) Mendefinisikan Kepuasan kerja adalah Kepuasan Kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakni apa yang seharusnya mereka terima. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins (2015) yaitu:

1. Kondisi pekerjaan itu sendiri, artinya jika seluruh kebutuhan seseorang untuk bekerja terpenuhi baik itu dari bahan yang dibutuhkan ataupun dari lingkungan yang menunjang maka kepuasan kerja akan terjadi.
2. Gaji, Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
3. Promosi, promosi ini sangat memengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.
4. Pengawasan, bagi karyawan supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover (menyerah).
5. Rekan Kerja, kepuasan kerja akan muncul apabila dalam suatu organisasi terdapat hubungan yang baik, ketika rekan kerja mempunyai cara atau sudut pandang atau kebiasaan yang sama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dalam bekerja juga tidak ada hambatan karena terjalin hubungan yang baik.
6. Keseluruhan, merupakan salah satu faktor yang sulit dijelaskan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

#### **2.2.5.4 Teori Kepuasan Kerja**

Teori-teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada yang lainnya. Teori- teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja Menurut Sunyoto (2013: 27), terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja antara

lain:

1. Discrepancy Theory (Teori Perbedaan/Ketidaksesuaian)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Dia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila seorang karyawan memperoleh lebih besar dari yang diharapkannya (discrepancy positif), maka karyawan tersebut akan menjadi puas, sebaliknya jika memperoleh lebih kecil dari yang diharapkannya (discrepancy negatif), maka terjadi ketidakpuasan.

2. Equity Theory (Teori Keadilan)

Teori ini dikembangkan oleh Adams tahun 1963, pendahulu dari teori ini adalah Zolzenik (1958) yang dikutip dari Locke (1969). Prinsip teori ini yaitu orang-orang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah dia merasakan adanya keadilan (equity). Perasaan equity dan inequity atas situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas dan sekantor dipengaruhi oleh motivasi.

3. Need Fulfilment Theory (Teori Pemenuhan Kebutuhan)

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin banyak kebutuhan yang terpenuhi, maka semakin puas pula karyawan tersebut, demikian pula sebaliknya karyawan akan merasa tidak puas jika kebutuhannya tidak terpenuhi. Hierarki kebutuhan Maslow dapat dijadikan sebagai tolak ukur pemenuhan kebutuhan karyawan. Kebutuhan-kebutuhan dasar dari seorang karyawan terdiri dari (1) Kebutuhan fisiologi, (2) Kebutuhan akan rasa aman,

(3) Kebutuhan untuk dicintai, (4) Kebutuhan untuk dihargai, dan (5) - Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

#### 4. Two Factor Theory (Teori Dua Faktor)

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan, yaitu faktor pemeliharaan (maintenance factors) dan faktor pemotivasian (motivational factors). Faktor-faktor pemeliharaan (hygiene factors) terdiri dari (1) Kebijakan perusahaan dan administrasi (company policies), (2)Supervisi (supervision), (3) Hubungan interpersonal dengan rekan kerja, (4) Hubungan interpersonal dengan atasan, (5) Gaji salary (salary), (6) Keamanan kerja (Security), dan (7) Kondisi kerja (working conditions). Sedangkan faktor-faktor motivator terdiri dari (1) Prestasi (achievement), (2) Penghargaan (recognition), (3) Kenaikan pangkat (advancement), (4) Pekerjaan itu sendiri (work it self), dan (5) Tanggung jawab (responsibility).

#### 2.2.5.5 Pengukuran Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins, 2015:181-182) indikator kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

##### 1. Kondisi Kerja yang mendukung

Karyawan peduli lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan dirinya pribadi maupun untuk mempermudah dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan mereka. Kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan juga dengan alat-alat yang memadai.

## 2. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah/gaji dan kebijakan promosi yang mereka dapatkan secara adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu mereka, dan standar pengupahan komunitas, dengan begitu kemungkinan besar dihasilkan kepuasan yang dirasakan oleh para karyawan perusahaan tersebut.

## 3. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh sebab itu, dapat menjadi alasan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan menjadi salah satu determinan utama dari kepuasan kerja para karyawan perusahaan.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Northouse (2007) menyatakan, “Gaya kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama”, yang artinya definisi tersebut membenarkan bahwa untuk mencapai sebuah tujuan bersama, seorang individu harus dapat membuat para individu lainnya bekerja sama untuk mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut. Kemudian untuk kepuasan kerja yang telah didefinisikan Susilo Martoyo (1992: 115), Kepuasan kerja adalah salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, mereka akan merasa puas dengan kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang karyawan tersebut hadapi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Vinnafatun et al., (2021) menyatakan hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan yaitu gaya kepemimpinan dapat memengaruhi persepsi politik organisasi, yang pada akhirnya nanti dapat memengaruhi kepuasan kerja. Pemimpin perlu mempertimbangkan kemampuan karyawan dan harus mengungkap potensi bawahan mereka melalui mempraktikkan perilaku gaya kepemimpinan yang lebih transformasional dan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi akan memengaruhi pada kepuasan kerja mereka.

Sekar Pratiwi (2021) penelitian tersebut yang telah dilaksanakan ini yang bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap kepuasan kerja guru di SDIT AR-Rohmaniyah Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor. Dari hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa untuk memuaskan anggota dalam pekerjaan, pemimpin perlu mempraktikkan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam situasi yang berbeda dan bahkan pada tahap yang berbeda dari situasi yang sama.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hulmawiyah et al., (2018) menyatakan bahwa pengalaman kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka tentang budaya organisasi dan juga gaya kepemimpinan, sehingga memengaruhi kinerja dan perilaku mereka juga. Selain itu, preferensi gaya kepemimpinan karyawan kemungkinan akan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk karakteristik demografis. Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa mengukur dan menganalisis gaya kepemimpinan institusi dalam kombinasi dengan karakteristik demografis dan individu karyawannya dapat menghasilkan kesimpulan yang cukup berharga, sehingga kepuasan kerja dapat ditingkatkan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

*H1: Gaya Kepemimpinan memiliki dampak atau pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.*

### **2.3.2 Hubungan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja**

Komunikasi adalah salah satu faktor yang paling penting dalam fungsi organisasi dan diketahui bahwa semua karyawan mencurahkan sebagian besar hari kerja mereka untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi mengenai hal-hal penting seperti kebijakan perusahaan, umpan balik kinerja, harapan peran, dan instruksi tugas (Frone dan Major, 1988: 123- 140). Pengertian kepuasan kerja menurut Hasibuan (2001: 202), kepuasan kerja adalah sikap emosional dari karyawan atau pegawai 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 mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Hari (2021), Setelah dilakukan uji hipotesis dan menurut model penelitian terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara variabel penelitiannya, maka dapat dikatakan bahwa tindakan komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Komunikasi dari kegiatan formal dan informal, dapat dimulai oleh siapa saja dalam organisasi, Namun, tanggung jawab komunikasi ini adalah untuk manajemen, yang harus efektif, tepat waktu dan juga penting. Hal tersebut dapat menjadi salah satu faktor tingkat kepuasan kerja para pegawai organisasi.

Dalam penelitian yang diteliti oleh Paksoy *et al.*, (2017), Dalam penelitian tersebut, tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana keterampilan komunikasi memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan juga komitmen kerja. Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif, dua arah dan moderat antara keterampilan komunikasi manajerial dan kepuasan kerja dan tingkat komitmen kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Musah et al., (2017) menyatakan bahwa pentingnya komunikasi selama pemeliharaan dan berfungsi sebagai pengingat bagi manajemen pemeliharaan untuk bekerja memastikan dan mempromosikan aliran komunikasi yang efektif selama pemeliharaan, karena melalui komunikasi yang efektif mereka dapat mencapai hasil pemeliharaan yang maksimal, sehingga menghasilkan lebih banyak kepuasan dengan pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

***H2: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.***

### **2.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Menurut (Gençer dan Samur, 2016) Gaya Kepemimpinan adalah seperangkat karakteristik yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar tercapai tujuan organisasi atau dapat juga dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan. Kemudian kinerja menurut (Al Mehrzi dan Singh, 2016) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya yang telah telah disepakati bersama

Penelitian yang telah dilakukan oleh Razak et al., (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. ABC Makassar. Mayoritas setuju dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional, namun dalam penelitian tersebut pemimpin perlu melakukan perbaikan terutama mengenai kemampuan pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan kebijakan pemimpin dalam memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik. Dalam hal ini pimpinan perlu membina hubungan yang lebih baik dan adil



dalam memberikan rasa hormat kepada seluruh karyawan sehingga suasana kerja dapat tercipta dengan baik yang nantinya akan meningkatkan juga kinerja dari para karyawan.

Turay *et al.*,(2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian tersebut diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang meliputi aspek interaktif, mengedepankan, dan toleransi meningkat maka kinerja pegawai juga meningkat yang meliputi aspek efisiensi, kualitas, produktivitas, dan ketepatan waktu.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Doddy *et al.*, (2020) menyatakan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, hanya variabel gaya kepemimpinan yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan inovasi organisasi untuk memberdayakan karyawan, secara otomatis karyawan akan termotivasi untuk bekerja dalam suatu organisasi dan biasanya akan meningkatkan disiplin kerja, karena jika karyawan dalam suatu organisasi merasa nyaman dengan suasana dan keadaan dalam organisasi, maka membuat mereka lebih senang berada di kantor. Hal ini akan membuat karyawan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

***H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.***

#### 2.3.4 Hubungan Komunikasi terhadap Kinerja.

Jennifer M. George (2006: 437) mendefinisikan bahwa komunikasi adalah membagi informasi antara dua orang atau lebih atau kelompok untuk mencapai pemahaman bersama, (*Communication the sharing of information between two or more individuals or group to reach a common understanding*). Sedangkan untuk definisi kinerja menurut Hasibuan (2000:93) adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta tepat waktu.

Penelitian yang dilakukan oleh Wallace & Deborah (2016) menyatakan hasil bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan merekomendasikan bahwa sistem komunikasi yang kuat harus ditekankan di wilayah tersebut untuk memastikan efektivitas komunikasi. Melalui komunikasi yang baik, informasi yang tepat waktu, ada koordinasi kerja yang baik, manajemen mampu memberikan instruksi kepada karyawan di bawahnya, karyawan berada dalam posisi menyampaikan pandangan mereka kepada manajemen tentang hal-hal yang memengaruhi kinerja mereka dan juga manajemen mendapatkan umpan balik atas kinerja karyawan. Komunikasi juga mengembangkan kerja tim yang meningkatkan tingkat kinerja.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Husin *et al.*, (2019) menyatakan bahwa komunikasi horizontal mendorong pembelajaran dan pengambilan keputusan di tingkat hierarki yang lebih rendah dalam organisasi, ini memungkinkan tingkat kerja tim yang lebih tinggi di antara staf dan mencerminkan kinerja yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Agar hal ini terjadi, manajemen dapat fokus pada pengembangan soft skill untuk meningkatkan kemampuan berekspresi dan berkomunikasi di antara karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Kusumandari *et al.*, (2018) dalam hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa secara parsial masing-masing variabel komunikasi, kemampuan, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT CGGS Indonesia, kemudian dalam penelitian ini juga menjelaskan untuk memaksimalkan peran dan fungsi komunikasi agar berjalan dua arah dan efektif, perusahaan melalui pimpinan diharapkan terus mensosialisasikan terkait pentingnya komunikasi dalam bekerja. Dengan harapan, jika hal ini diperhitungkan dapat lebih mendorong kemampuan dan motivasi pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

***H4: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja.***

### **2.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.**

Gibson dkk. (1996), kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu tentang pekerjaannya. Ini hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka, berdasarkan faktor lingkungan kerja, seperti gaya pengawasan, kebijakan dan prosedur, kelompok kerja afiliasi, kondisi kerja, dan tunjangan tambahan. Lalu kinerja menurut Daft adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Selanjutnya ruang lingkup definisi kinerja menurut TR Mitchell (Sedarmayanti, 2001), bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: (1) Kualitas kerja; (2) Ketepatan; (3) Inisiatif; (4) Kemampuan; (5) Komunikasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sudiardhita *et al.*, (2018) dalam hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa manajemen dalam rangka menjaga atau meningkatkan kepuasan karyawan, dengan memberikan pekerjaan yang menantang,

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menyediakan karyawan dengan kebijakan dan prosedur yang terbaru, peralatan kerja yang memadai, sistem keamanan kerja yang baik dan pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan pada dasar berjenjang dan terukur.

Penelitian oleh Narsih (2017) ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa dengan mengambil beberapa langkah menarik seperti meningkatkan teknologi dengan menggunakan teknologi canggih, mengurangi beban kerja yang berlebihan di tingkat individu, semua ini terkait dengan kepuasan kerja yang meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Chandra & Priyono (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dalam penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa pihak sekolah di SMPN 10 Surabaya hendaknya lebih memperhatikan pegawai agar hubungan antara sesama pegawai dan bawahan dengan pimpinan dapat saling memberikan motivasi, bekerja sama dan saling berkomunikasi dengan baik. Agar karyawan merasa puas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

***H6: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.***

### **2.3.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Robbins dan Judge (2015: 249, 262) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi suatu kelompok agar berusaha mencapai visi atau tujuan organisasi, oleh karena itu organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Kepuasan kerja menurut Robbins (2015: 46) menjelaskan perasaan positif tentang pekerjaannya, karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi cenderung memiliki perasaan positif tentang

pekerjaannya, sebaliknya karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memiliki perasaan negatif tentang pekerjaannya. Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2015:67) adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan baik secara kualitas maupun kuantitas.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lindawati & Parwoto (2021), dalam penelitiannya tersebut menyatakan bahwa perusahaan perlu memastikan kepemimpinan transformasional berjalan efektif di unit kerja cabang, pemimpin diharapkan mampu membangun hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan dan memperhatikan pengembangan karir mereka, sehingga menciptakan kepuasan pada karyawan perusahaan, hal ini sangat penting karena akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Irwan *et al.*, (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sehingga implikasi yang ada dalam penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai dari perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

Sedangkan dalam penelitiannya Rivaldo (2021), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa pemimpin harus memperhatikan aspek kepemimpinan, dan kepuasan kerja karena memengaruhi kinerja karyawan. Sangat penting bagi pemimpin harus memiliki kecerdasan dan kemampuan untuk membangun hubungan antar karyawan. Hal ini akan menciptakan sikap karyawan yang kredibel dalam menangani

tugas dan tanggung jawab yang diberikan, menciptakan perilaku positif seperti etika, moral yang baik sehingga dapat dicapai kinerja yang luar biasa.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedelapan dalam penelitian ini adalah:

***H6: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.***

### **2.3.7 Hubungan Komunikasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.**

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. “Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan” (Pace dan Faules, 2013:31). Kepuasan kerja didefinisikan “hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya” oleh Hariandja, (2002:290). Menurut Gordon (2005) Kinerja adalah kemampuan seseorang dipengaruhi oleh bakat dan minat, sedangkan usaha dipengaruhi motivasi, insentif, dan rancangan pekerjaan serta yang masuk dukungan organisasi adalah mencakup pelatihan pengembangan sumber daya manusia dan tersedianya peralatan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Munir *et al.*, (2021) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai di Kabupaten Soppeng. Kepuasan kerja juga ditemukan berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kabupaten Soppeng. Peranan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi juga terbukti penting dalam memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, jika komunikasi semakin baik, maka kepuasan kerja juga

akan meningkat sehingga akan berdampak terhadap kinerja pegawai juga yang akan semakin mengalami peningkatan.

Dalam penelitiannya Izaz & Hamidah (2017), dalam penelitiannya tersebut menjelaskan bahwa komunikasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Namun Pada penelitian ini variabel kepuasan tidak memediasi pengaruh disiplin kerja dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini lebih disebabkan karena karyawan sudah memiliki disiplin kerja yang tinggi dan sudah tercipta komunikasi yang harmonis antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan.

Dalam penelitiannya Dimas (2016), menyatakan bahwa komunikasi dan kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi komunikasi dan kinerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Jadi seorang pimpinan sebaiknya tidak hanya mengkomunikasikan perintah-perintah pekerjaan saja kepada karyawannya, informasi berupa gaji, penghargaan, kesempatan promosi juga harus dikomunikasikan secara terbuka. Dengan adanya keterbukaan informasi tersebut maka karyawan merasa puas terhadap sistem kelola perusahaan dan secara tidak langsung akan memengaruhi meningkatnya kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kesembilan dalam penelitian ini adalah:

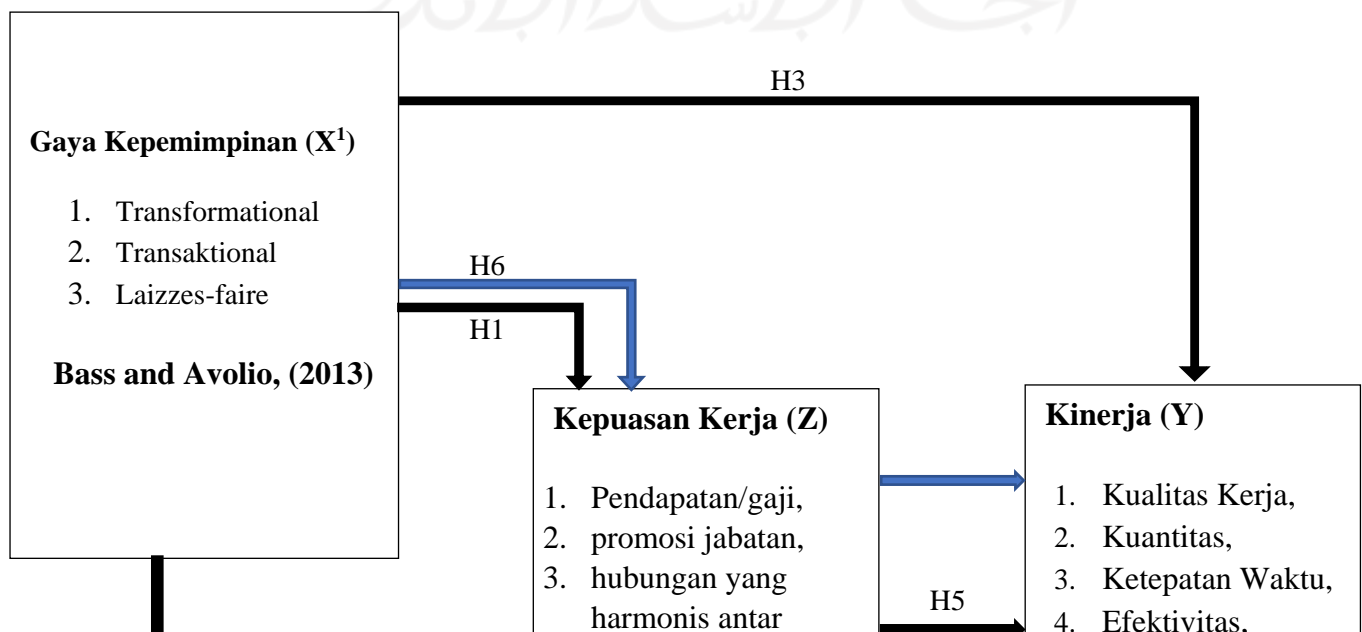
***H7: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.***

## 2.4 Kerangka Pikir

Menurut Polancik (2009) kerangka berfikir dapat diartikan sebagai diagram yang berperan sebagai alur logika sistematis tema yang akan ditulis. Polancik menempatkan hal ini untuk kepentingan penelitian. Di mana kerangka berpikir tersebut dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian. pertanyaan itulah yang menggambarkan himpunan, konsep atau mempresentasikan hubungan antara beberapa konsep. Dalam kerangka pikir penelitian ini akan menjelaskan keterkaitan dari pengaruh variabel kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Kerangka pikir yang ada dalam penelitian ini berdasarkan sumber penelitian terdahulu yaitu:

1.  $X_1 - Z =$  Vinnafatun *et al.*, (2021), Sekar Pratiwi (2021), Hulmawiyah *et al.*, (2018)
2.  $X_2 - Z =$  Musah *et al.*, (2017), Sri Hari (2021), Paksoy *et al.*, (2017)
3.  $X_1 - Y =$  Razak *et al.*, (2018), Turay *et al.*, (2019), Doddy *et al.*, (2020)
4.  $X_2 - Y =$  Wallace & Deborah (2016), Husin *et al.*, (2019), Kusumandari *et al.*, (2018)
5.  $Z - Y =$  Sudiardhita *et al.*, (2018), Narsih (2017), Chandra & Priyono (2016)
6.  $X_1 - Y - Z =$  Lindawati & Parwoto (2021), Irwan *et al.*, (2020), Rivaldo (2021)
7.  $X_2 - Y - Z =$  Munir *et al.*, (2021), Izaz & Hamidah (2017), Dimas (2016)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka terbentuklah kerangka pikir untuk penelitian ini pada gambar 2.1 sebagai berikut:







## **Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian**

### **2.5 Hipotesis Penelitian**

Menurut Muri Yusuf (2005) hipotesis yakni merupakan kesimpulan sementara atau suatu jawaban yang sifatnya sementara dan merupakan konstruk peneliti terhadap masalah penelitian, yang menyatakan hubungan antara 2 variabel bahkan lebih. Kebenaran dari dugaan tersebut harus dibuktikan terlebih dahulu dengan cara melakukan penyelidikan ilmiah. Berdasarkan dari kerangka pikir yang ada di atas, terdapat beberapa variabel yakni berupa variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan dan komunikasi, sedangkan untuk variabel dependen yaitu kinerja karyawan, serta variabel intervening kepuasan kerja.

H1: Diduga gaya kepemimpinan memiliki dampak atau pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H2: Diduga komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H3: Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H4: Diduga komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

H5: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

H6: Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

H7: Diduga komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Sugiyono (2014) telah menjelaskan pengertian dari metode penelitian adalah rangkaian cara ilmiah dalam mendapatkan data yang diinginkan dengan tujuan tertentu. Penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan metode kuantitatif, metode tersebut melibatkan proses mengumpulkan, menganalisis, menafsirkan, dan menulis hasil suatu penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian survey. Penelitian survey menurut Sugiyono (2014) yaitu penelitian terhadap sejumlah populasi besar atau kecil dengan mempelajari sampel data yang berasal dari populasi tersebut. Tujuannya yaitu untuk

menghadirkan kejadian yang relatif, distribusi, dan berkaitan erat antar variabel psikologis dan juga sosiologis.

Dalam penelitian survey, pengumpulan data dilakukan dengan cara menggunakan kuesioner. Metode survey tersebut dilakukan agar data yang didapatkan bersifat alamiah dengan melakukan penelitian dan pengumpulan sejumlah data. Dalam penelitian survey, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Umumnya penelitian survey dibatasi pada penelitian yang datanya dikumpulkan dari sampel atas populasi untuk mewakili seluruh populasi yang ada. Pada umumnya yang merupakan unit analisis dalam penelitian survey adalah individu. Penelitian survey dengan demikian adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 51 orang tenaga kependidikan SMA 1 JEKULO. Responden tersebut akan diminta untuk menjawab semua pertanyaan yang ada pada kuesioner dengan menggunakan kerangka konseptual skala likert.

## **3.2 Lokasi Penelitian**

### **3.2.1 Profil dan Sejarah Sekolah**

SMA Negeri 1 Jekulo Kudus, adalah salah satu sebuah sekolah menengah atas Negeri yang berada di Kabupaten Kudus, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. SMA Negeri 1 Jekulo atau yang biasanya disingkat dengan nama SALOKU ini terletak di Desa Klaling, Kecamatan Jekulo, Kabupaten Kudus. Pada saat awal berdirinya SMA Negeri 1 Jekulo, sekolah tersebut menempati ruang di SMA Negeri 2 Kudus yang berada di alamat di Jalan Jend. Sudirman selama 2 tahun dan di bawah pimpinan Bapak Moersodo. Kemudian pada tanggal 12 Juli 1992 SMA Negeri 1 Jekulo beralih tempat, menempati gedung baru SMA Negeri 1 Jekulo di desa Klaling Jekulo Kudus,

Jalan Kudus-Pati Km. 10. No 34, hingga saat ini. SMA 1 Jekulo pada tahun 2007 adalah juara ke-3 lomba sekolah sehat se-Indonesia. Dan pada tahun 2012 SMA Negeri 1 Jekulo mendapatkan status predikat sebagai sekolah adiwiyata. Pimpinan SMA Negeri 1 Jekulo dari berdiri hingga sekarang adalah sebagai berikut:

1. Tahun 1991 dipimpin oleh Bapak H. Moersodo
2. Tahun 1992 dipimpin oleh Bapak H.Syahri Adisaputro, BA
3. Tahun 1998 dipimpin oleh Bapak Drs.H.Abdul Hamid,MPd
4. Tahun 2002 dipimpin oleh Bapak Drs.Soemidjan
5. Tahun 2004 dipimpin oleh Bapak Drs. H. Agus Nuratman.M.Pd.
6. Tahun 2012 dipimpin oleh Bapak Drs. Kartono, M.Pd
7. Tahun 2013 - 4 Maret 2019 dipimpin oleh Bapak Drs. Joko Sutrisno
8. Tahun 5 Maret 2019 - 30 Agustus 2019 dipimpin oleh PLT. Bapak Supriyono,S.Pd., M.Pd.
9. Tahun 2 September 2019 – 30 Desember 2021 dipimpin oleh Bapak Nur Afifuddin,S.Pd., M.Pd
10. Tahun 7 Januari 2022 – Sekarang dipimpin oleh Bapak Lasmin

### **3.2.2 Visi dan Misi Sekolah**

#### **Visi SMA Negeri 1 Jekulo**

Terwujudnya warga sekolah yang beriman dan bertaqwa, santun, berprestasi, terampil, berbudaya lingkungan, serta berwawasan kebangsaan.

Indikator visi tersebut adalah:

1. Terwujudnya sekolah yang bernuansa keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta berperilaku santun.

2. Terwujudnya sekolah yang berbudaya dalam persaingan meraih prestasi
3. Terwujudnya sekolah yang berkepribadian dalam upaya meningkatkan keterampilan.
4. Terwujudnya sekolah yang berbudaya lingkungan,
5. Terwujudnya sekolah yang berwawasan kebangsaan.

### **Misi SMA Negeri 1 Jekulo**

1. Membentuk peserta didik yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME.
2. Membentuk peserta didik yang berakhlak dan berbudi pekerti luhur
3. Meningkatkan prestasi peserta didik di bidang akademik dan non akademik.
4. Menerapkan keterampilan digital untuk meningkatkan keterampilan peserta didik di bidang akademik dan non akademik.
5. Meningkatkan kepedulian peserta didik terhadap lingkungan.
6. Meningkatkan wawasan kebangsaan peserta didik

### **3.3 Populasi**

Menurut Margono (2004), Populasi adalah keseluruhan data yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti dalam ruang lingkup dan waktu yang telah ditentukan. Populasi berkaitan dengan data-data, jika seorang manusia memberikan suatu data, maka ukuran atau banyaknya populasi akan sama banyaknya manusia. Populasi tenaga kependidikan yang ada di SMA Negeri 1 Jekulo yaitu berjumlah 85 orang dengan susunan 51 PNS dan 34 Honor

### **3.4 Sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ditelusuri sebagai sumber data yang ada dalam suatu penelitian (Umar,1999). Cara pengambilan sampel dilakukan dengan Quota Sampling, teknik pengambilan sampel ini dilakukan dengan menentukan kuota atau

jumlah dari sampel penelitian terlebih dahulu, dan sampel yang digunakan dalam metode penelitian ini adalah 51 orang PNS tenaga kependidikan yang ada di SMA Negeri 1 Jekulo. Kelebihan menggunakan teknik ini dalam pengambilan sampel yaitu bersifat praktis karena sampel penelitian sudah diketahui sebelumnya. Teknik pengumpulan data yaitu dengan cara menggunakan kuesioner dengan memberikan pertanyaan pada responden. Kemudian untuk menganalisis data hasil penelitiannya penulis menggunakan teknik statistik uji regresi linear berganda.

### **3.5 Variabel Penelitian**

Dalam penelitian terdapat beberapa variabel yang harus ditentukan dengan jelas sebelum melakukan pengumpulan data dilapangan. Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, organisasi, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:68). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen, variabel dependen dan juga variabel intervening atau mediating. Berikut ini merupakan definisi dari setiap variabel dan pengukurannya:

#### **1. Variabel Independen/Variabel Bebas (X)**

Pengertian variabel independen menurut Sugiyono dalam Zulfikar (2016), variabel independen adalah variabel yang menjadi penyebab timbulnya atau adanya perubahan variabel dependen, dan disebut juga sebagai variabel yang memengaruhi. Variabel independen yang ada dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Komunikasi ( $X_2$ )

#### **2. Variabel Dependen/Variabel Terikat (Y)**

Pengertian umum variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh adanya variabel bebas atau yang biasanya disebut variabel independen. Pengertian variabel

dependen menurut sugiyono (2016), variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi atau variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Dalam penelitian ini variabel dependen yang akan diteliti adalah Kinerja Karyawan (Y)

### 3. Variabel Intervening/Mediating/Antara (Z)

Pengertian variabel intervening menurut sugiyono (2007) adalah sebuah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak bisa diukur dan diamati. Variabel intervening merupakan variabel antara yang terletak di antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak secara langsung memengaruhi variabel dependen. Variabel mediating dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z)

## 3.6 Definisi Operasional

### 3.6.1 Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

#### 3.6.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan ini akan sangat mudah untuk menyelesaikan suatu konflik serta dengan senang hati untuk membantu teman kerjanya. Mereka juga adalah orang-orang yang selalu bisa menyemangati anggota tim di sekitarnya saat sedang mengalami kejenuhan saat bekerja. Menurut Bass & Avolio (1998) Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya juga mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Indikator gaya kepemimpinan menurut Bass & Avolio dalam Yukl (2010:304) yaitu:

1. Kharisma (*Charisma*)
  - a. Pemimpin dianggap sebagai panutan dari pengikutnya
  - b. Pemimpin dapat membangkitkan empati dan emosi yang kuat pada orang-orang sekitarnya
2. Inspirasi (*Inspiration*)
  - a. Pemimpin mampu menumbuhkan semangat optimisme para bawahannya
  - b. Pemimpin mampu menginspirasi para bawahannya
  - c. Pemimpin mampu membangkitkan antusiasme bawahannya
3. Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*)
  - a. Pemimpin mampu merangsang bawahannya untuk berusaha inovatif dan kreatif
  - b. Pemimpin mendukung kreativitas para bawahannya
4. Perhatian Individual (*Individualized consideration*).
  - a. Pemimpin menghadapi pengikutnya sebagai individu
  - b. Pemimpin bertindak sebagai pembimbing atau mentor bawahannya untuk berprestasi
  - c. Pemimpin mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan para bawahannya

### **3.6.1.2 Gaya Kepemimpinan Transactional**

Gaya kepemimpinan ini juga banyak dikenal sebagai gaya kepemimpinan manajerial. Kepemimpinan transaksional cenderung menekankan hasil. Gaya kepemimpinan transaksional dijalani layaknya simbiosis mutualisme, karena kedua belah pihak sama-sama diuntungkan. Hal tersebut susai dengan Bass & Avolio (1994) yaitu gaya kepemimpinan transactional yang berarti menyangkut pertukaran atau transaksi yang didasarkan pada pemimpin yang membahas persyaratan peran mereka dengan



pengikut dan menentukan imbalan yang akan diterima jika mereka memenuhi persyaratan. Indikator gaya kepemimpinan transactional yaitu:

1. Imbalan kontingensi (*Contingent Reward*)
  - a. Pemimpin memberi imbalan yang setimpal jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan sekolah
  - b. Pemimpin memberi imbalan lebih jika bawahan bekerja lebih dari target yang diberikan
  - c. Pemimpin memberikan bawahan hadiah materi atau psikologis jika menyelesaikan kewajiban yang telah diberikan
2. Manajemen dengan pengecualian secara aktif (*Active Management By Exception*)
  - a. Pemimpin mampu membangkitkan antusiasme bawahannya
  - b. Pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya
  - c. Pemimpin aktif dalam pemantauan yang bertujuan untuk memastikan pemenuhan standar kerja

### **3.6.1.3 Gaya Kepemimpinan Laizzes-faire**

Pada dasarnya, pemimpin Laissez Faire adalah sosok pemimpin yang memberikan kebebasan yang besar kepada setiap orang yang dipimpinnya, baik dalam melakukan pekerjaan ataupun dalam pengambilan keputusan penting sekalipun. Dengan begitu, setiap orang yang ada dalam organisasi dapat bekerja dengan cara yang menurutnya tepat, tanpa adanya tekanan atau batasan dari pemimpinnya. Hal tersebut sesuai dengan Bass (1998) bahwa gaya kepemimpinan laizzes-faire yang merupakan tidak ada kepemimpinan, yang artinya seorang pemimpin melepaskan tanggung jawab dan menghindari

membuat keputusan. Indikator gaya kepemimpinan *laizzes-faire* menurut Bass & Avolio (1993) yaitu:

1. Membiarkan Terjadi (*Laizzes-faire*)
  - c. Pemimpin mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan
  - d. Pemimpin takut mengambil risiko
  - e. Pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan

### 3.6.2 Komunikasi (X<sub>2</sub>)

Secara praktis, komunikasi dapat dipahami sebagai proses penyampaian informasi atau pesan oleh seorang komunikator kepada komunikan melalui sarana tertentu dengan tujuan dan dampak tertentu pula. Menurut Robbins (2002:310) komunikasi adalah pentransferan makna di antara anggota kelompok. Lewat pentransferan makna tersebut, informasi dan gagasan dapat disampaikan dengan baik. Tetapi komunikasi bukan hanya cukup sekedar menyampaikan makna tetapi juga harus dapat dipahami. Menurut Robbins (2003) indikator-indikator komunikasi antara lain yaitu:

1. Kontrol
  - a. Mengetahui keadaan pekerjaan bawahannya
  - b. Mengetahui apakah orang lain tetap sesuai pada jalur yang ditetapkan
  - c. Memberi perintah kepada bawahannya
2. Motivasi
  - a. Pekerja tetap sesuai pada jalur yang ditetapkan
  - b. Pekerja merasa lebih dianggap
3. Ekspresi emosi dan pikiran

- a. Menyampaikan keluhan/kesah
  - b. Membagi beban emosi
  - c. Memberikan nasehat/penyemangat untuk orang lain
4. Berbagi pengetahuan dan informasi
- a. Menyampaikan ide/gagasan
  - b. Menyampaikan informasi
  - c. Memberi/meminta solusi untuk suatu masalah/pekerjaan

### **3.6.3 Kepuasan Kerja (Z)**

Pengertian Kepuasan Kerja adalah suatu kondisi psikis seseorang yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja/ pegawai di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik. Kemudian menurut Kreitner & Kinicki (2010), kepuasan kerja adalah sebuah afeksi atau respons emosional terhadap berbagai aspek dari sebuah pekerjaan. Seseorang dapat relatif puas dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau lebih dari pekerjaannya. Berikut ini adalah indikator-indikator kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2014:167):

1. Pendapatan/Gaji
  - a. Pembayaran gaji yang tepat waktu
  - b. Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan
  - c. Pembayaran gaji sesuai dengan kontrak/perjanjian
2. Promosi jabatan
  - a. Pemberian tanggung jawab/pekerjaan yang lebih tinggi
  - b. Pengakuan atas kinerja karyawan
  - c. Pemberian kenaikan jabatan yang lebih tinggi

3. Hubungan yang harmonis antar karyawan
  - a. Lingkungan kerja yang harmonis
  - b. Terciptanya kerja sama antara karyawan dengan baik
  - c. Minimnya permasalahan yang terjadi di antara para karyawan

#### **3.6.4 Kinerja (Y)**

Kinerja adalah suatu bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu kehidupan organisasi ataupun perusahaan, dan semua pihak yang terlibat di dalamnya. Dalam konteks manajemen, pengertian kinerja adalah suatu prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapainya dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diterima. Kemudian menurut Robbins (2006) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Indikator yang perlu diperhatikan dalam kinerja menurut Robbins (2016:260) antara lain:

1. Ketepatan waktu
  - a. Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan padanya
  - b. Tanggung jawab karyawan dalam menjaga nama baik tempat mereka bekerja
2. Kuantitas
  - a. Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan
  - b. Jumlah prestasi kerja yang telah dicapai
3. Kualitas
  - a. Menghasilkan kinerja yang maksimal
  - b. Memaksimalkan waktu kerja yang telah diberikan
  - c. Memaksimalkan potensi yang dimiliki
4. Efektivitas

- a. Memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki
  - b. Menaikkan hasil kerja dalam penggunaan sumber daya
  - c. Menghasilkan output sesuai dengan yang diharapkan
5. Kemandirian
- a. Dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan dari orang lain
  - b. Karyawan mengikuti standar yang telah ditentukan
  - c. Sebagai acuan untuk menentukan gaji pekerja

### **3.7 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari narasumbernya (Usman dan Akbar, 2006: 20). Maka dari itu untuk mendapatkan data primer dalam penelitian ini peneliti membutuhkan tanggapan responden terhadap kuesioner variabel kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan dan dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada atau data yang telah dikumpulkan oleh peneliti melalui pihak kedua atau tangan kedua (Usman dan Akbar, 2006: 20). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang terkait dengan tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo seperti jumlah tenaga kependidikan, lokasi, sejarah, dan visi misi dari SMA Negeri 1 Jekulo.

### **3.8 Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.8.1 Uji Validitas**

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam pengukuran. Suatu instrumen yang dapat dikatakan valid atau sah yaitu

yang mempunyai validitas yang tinggi. Begitupun sebaliknya, jika suatu instrumen memiliki validitas rendah maka dapat dikatakan instrumen tersebut kurang valid (Suharsimi Arikunto, 2006: 168). Tinggi dan rendahnya suatu validitas instrumen akan menunjukkan sejauh mana data yang telah terkumpul tidak berbeda dengan gambaran dari validitas yang dimaksud.

Untuk dapat mengetahui validitas butir soal yang telah disusun oleh peneliti maka dalam penelitian ini setiap butir soal diuji validitasnya dengan menggunakan rumus *korelasi product moment* dari Pearson, analisis ini dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap, rumus korelasi produk moment dari pearsons yang digunakan:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\sum X^2 - (\sum X)^2 (\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara variabel X dan Y

X = Nilai masing-masing item

Y = Nilai total

$\sum XY$  = Jumlah perkalian antara variabel X dan Y

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat variabel X

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat variabel Y

N = Jumlah responden

Perhitungan validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS untuk menentukan instrumen dikatakan valid ataupun tidak valid. Nilai  $r_{hitung}$  dicocokkan dengan  $r_{tabel}$  product moment pada taraf signifikan 5%. Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  5%. Maka butir soal tersebut dapat dikatakan valid dan jika koefisien lebih kecil dari nilai  $r_{tabel}$  5% maka korelasi dikatakan tidak valid.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang, hal tersebut sesuai dengan pendapat Sugiono (2005), yang mengatakan reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Reliabilitas berarti dapat dipercaya, maka instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang tepat. Alat ukur instrumen dikategorikan reliabel jika menunjukkan konstanta hasil pengukuran dan mempunyai ketetapan hasil pengukuran sehingga terbukti bahwa alat ukur tersebut benar-benar dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Cronbach's Alpha.. Rumus ini digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan nol atau satu, rumus Cronbach's Alpha yang dimaksud adalah sebagai berikut:

$$r_{tt} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \left[ \frac{\sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right] \right]$$

Keterangan:

$r_{tt}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyak butir pertanyaan

$\sigma^2 b$  = Jumlah varian butir

$\sigma^2 t$  = Varian skor total

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh penulis di atas tersebut menggunakan rumus yang dapat diinterpretasikan dengan tingkat keadaan kategori koefisien reliabilitas (Guilford, 1956: 145) adalah sebagai berikut:

$0,80 < r_{11} \leq 1,00$  reliabilitas sangat tinggi

$0,60 < r_{11} \leq 0,80$  reliabilitas tinggi

$0,40 < r_{11} \leq 0,60$  reliabilitas sedang

$0,20 < r_{11} \leq 0,40$  reliabilitas rendah

$-1,00 < r_{11} \leq 0,20$  reliabilitas sangat rendah (tidak reliable)

Suatu instrumen menurut Guilford (1956: 145) dapat dikatakan reliabel atau dapat dipercaya jika nilai reliabilitasnya  $>0,6$ . Dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis ini pengujian reliabilitas instrumen diolah dengan menggunakan software SPSS versi 21,0 for windows.

### **3.9 Metode Analisis Data**

#### **3.9.1 Analisis Deskriptif**

Menurut Sujoko *et al* (2004:7) metode penelitian merupakan bagian dari suatu metodologi yang secara khusus mendeskripsikan tentang bagaimana cara mengumpulkan dan menganalisis data. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Menurut Sugiyono (2014:21) metode analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana



adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Sedangkan menurut Nazir (2003:54) metode deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Melalui angket dan sebagainya yang telah disebarkan, peneliti dapat mengumpulkan data dari lapangan untuk menguji hipotesis atau menjawab suatu pertanyaan. Melalui penelitian deskriptif ini peneliti akan memaparkan yang sebenarnya terjadi mengenai keadaan sekarang ini yang sedang diteliti.

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2017:8) telah mengungkapkan bahwa metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai sebuah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, metode tersebut digunakan dalam penelitian ini untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk dapat menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

### **3.9.2 Analisis Inferensial**

Pengertian analisis inferensial menurut Sugiyono (2012), adalah suatu teknik statistik yang dapat digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi yang jelas dan teknik pengambilan jenis sampel dan populasi yang dilakukan secara random.

#### **1. Analisis Linear Berganda**

Metode analisis statistik yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu metode regresi linear berganda. Analisis

regresi digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Regresi linear berganda merupakan suatu model regresi yang melibatkan lebih dari satu variabel independen. Analisis regresi linear berganda dilakukan supaya dapat mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018), Model regresi linear berganda dilukiskan dengan persamaan sebagai berikut (Alhusin, 2003:172):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

A = Konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien regresi variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Komunikasi

E = Variabel yang tidak diteliti.

#### A. Uji t (T – test)

Uji t digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh dari masing-masing variabel independen yaitu kepemimpinan dan komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan secara parsial. Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis ini adalah sebesar 5%. Maka jika angka probabilitas signifikannya sebesar >5% maka H<sub>0</sub> ditolak, dan jika angka probabilitas signifikan sebesar <5% maka H<sub>0</sub> diterima.

## **B. Koefisien Determinan ( $R^2$ )**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variabel independen pada model regresi berganda dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai 1. Jika Nilai  $R^2$  kecil maka kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Kemudian jika nilainya mendekati 1 berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa jika determinasi ( $R^2$ ) semakin besar atau mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas semakin besar menjelaskan variabel terikat.

## **2. Uji Asumsi Klasik**

### **A. Uji Normalitas**

Uji normalitas menurut Ghozali (2016) dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Apabila dari suatu variabel tidak dapat berdistribusi secara normal pada semestinya, maka hasil dari suatu uji statistik akan dapat mengalami penurunan. Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan Kolmogrov-smirnov dan dengan menggunakan ketentuan apabila nilai signifikansi di atas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika ketika hasil uji menghasilkan nilai signifikan di bawah 5% atau 0,05 maka dapat dikatakan data tidak memiliki distribusi normal.

### **B. Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas yang ada dalam penelitian ini bertujuan untuk melakukan uji apakah pada sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual dalam satu pengamatan ke pengamatan lainnya. maka, jika suatu varians variabel independen adalah konstan atau sama untuk setiap nilai tertentu variabel independen disebut homoskedastisitas (Ghozali, 2016). Sedangkan, untuk heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji glejser dengan keputusan jika variabel dependen signifikan secara statistik memengaruhi variabel dependen, maka terdapat suatu indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikan di atas tingkat kepercayaan 5% (0,05) maka dapat disimpulkan model regresi tersebut tidak menunjukkan adanya heteroskedastisitas. Untuk model penelitian yang baik adalah yang tidak terdapat heteroskedastisitas (Ghozali, 2016).

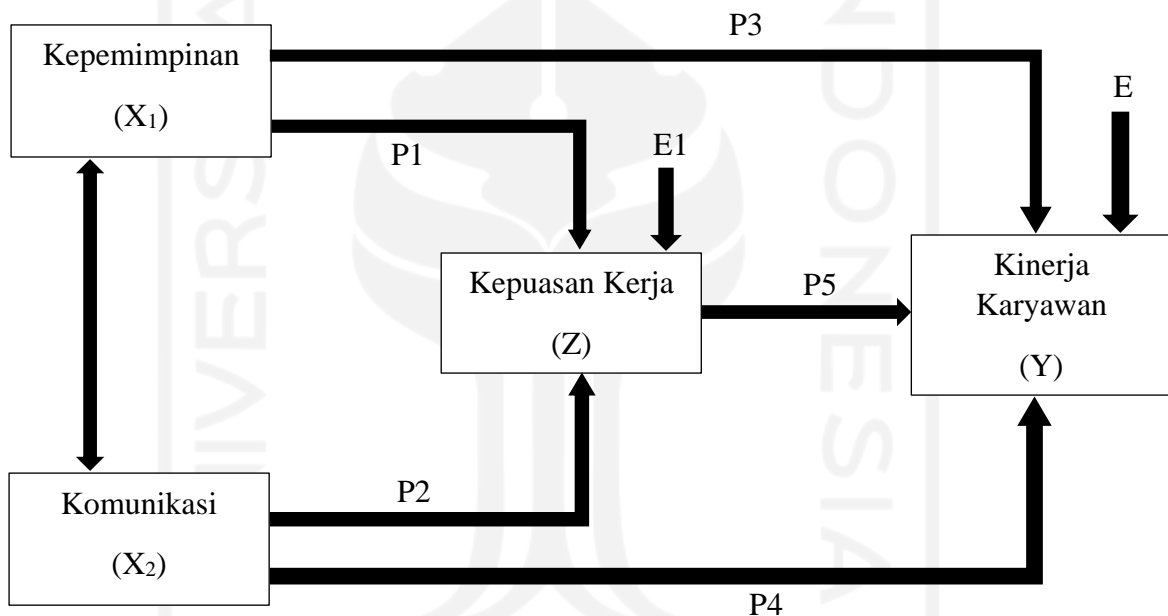
### **C. Uji Multikolinearitas**

Menurut Ghozali (2016) pada pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau variabel bebas. Untuk menemukan terdapat atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai variance inflation factor (VIF). Jadi nilai tolerance rendah sama dengan nilai VIF tinggi, dikarenakan  $VIF = 1/\text{tolerance}$ , dan menunjukkan terdapat kolinearitas yang tinggi. Nilai cut off yang digunakan adalah untuk nilai tolerance 0,10 atau nilai VIF di atas angka 5.

### **3. Path Analysis (Analisis Jalur)**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kuantitatif ini adalah menggunakan model analisis jalur (Path Analysis). Menurut Jonathan Sarwono

(2011), analisis jalur (Path Analysis) digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang inheren antar variabel yang disusun berdasarkan urutan temporer dengan menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh variabel independen (Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi) terhadap variabel dependen (Kinerja) melalui variabel intervening (Kepuasan Kerja). Dalam penelitian ini juga disertai dengan Uji Sobel Test yang digunakan untuk menguji signifikansi dari variabel intervening itu sendiri. Berikut ini merupakan model analisis jalur sebagai berikut:



Keterangan:

- $X_1$  = Kepemimpinan
- $X_2$  = Komunikasi
- $Z$  = Kinerja Karyawan
- $Y$  = Kepuasan Kerja
- $P_1$  = Koefisien pengaruh nilai kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

- P2 = Koefisien pengaruh nilai komunikasi terhadap kepuasan kerja
- P3 = Koefisien pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- P4 = Koefisien pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan
- P5 = Koefisien pengaruh nilai kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- E = Residu.



#### **BAB IV**

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo dapat diperoleh dari data hasil penyebaran kuesioner sebesar 51 responden. Data primer tersebut merupakan hasil dari jawaban-jawaban responden yang akan digunakan dalam menjawab rumusan masalah terkait dengan penelitian. Hasil akan disajikan melalui karakteristik responden, statistik deskriptif, asumsi klasik, regresi berganda dan analisis jalur.

## 4.1 Karakteristik Responden

### 4.1.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4. 1 Distribusi Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

| Kategori  | Frekuensi | Persentase |
|-----------|-----------|------------|
| Laki-laki | 19        | 37.3       |
| Perempuan | 32        | 62.7       |
| Total     | 51        | 100.0      |

Sumber: Lampiran

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada Tabel 4.1 di atas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 32 orang atau sebesar 62,7%, sedangkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 19 orang atau sebesar 37,3%.

### 4.1.2 Usia

**Tabel 4. 2 Distribusi Responden berdasarkan Usia Responden**

| Kategori    | Frekuensi | Persentase |
|-------------|-----------|------------|
| 31-35 tahun | 15        | 29.4       |
| 36-40 tahun | 16        | 31.4       |
| 41-45 tahun | 14        | 27.5       |
| 46-50 tahun | 4         | 7.8        |
| 51-55 tahun | 2         | 3.9        |
| Total       | 51        | 100.0      |

Sumber: Lampiran

Karakteristik responden berdasarkan usia pada Tabel 4.2 di atas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden dengan kategori usia 36-40 tahun yaitu sebanyak 16 orang atau sebesar 31,4%, kategori usia 31-35 tahun yaitu sebanyak 15 orang atau sebesar 29,4%, kategori usia 41-45 tahun yaitu sebanyak 14 orang atau sebesar 27,5%, kategori usia 46-50 tahun yaitu sebanyak 4 orang atau sebesar 7,8%, sedangkan kategori usia 51-55 tahun yaitu sebanyak 2 orang atau sebesar 3,9%.

#### 4.1.3 Pendidikan Terakhir

**Tabel 4. 3 Distribusi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| Kategori | Frekuensi | Persentase |
|----------|-----------|------------|
| Magister | 12        | 23.5       |
| Sarjana  | 39        | 76.5       |
| Total    | 51        | 100.0      |

Sumber: Lampiran

Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan terakhir pada Tabel 4.3 di atas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden dengan kategori Sarjana yaitu sebanyak 39 orang atau sebesar 76,5%, sedangkan kategori Magister sebanyak 12 orang atau sebesar 23,5%.

#### 4.1.4 Status Perkawinan

**Tabel 4. 4 Distribusi Responden berdasarkan Status Perkawinan**

| Kategori    | Frekuensi | Persentase |
|-------------|-----------|------------|
| Sudah Kawin | 51        | 100.0      |
| Total       | 51        | 100.0      |

Sumber: Lampiran

Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan pada Tabel 4.4 di atas dapat dijelaskan bahwa keseluruhan responden telah menikah yaitu sebanyak 51 orang atau sebesar 100%.

#### 4.1.5 Lama Bekerja

**Tabel 4. 5 Distribusi Responden berdasarkan Lama Bekerja**

| Kategori    | Frekuensi | Persentase |
|-------------|-----------|------------|
| 1-5 tahun   | 19        | 37.3       |
| 6-10 tahun  | 26        | 51.0       |
| 11-15 tahun | 6         | 11.7       |
| Total       | 51        | 100.0      |

Sumber: Lampiran

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada Tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden dengan kategori 6-10 tahun yaitu



sebanyak 26 orang atau sebesar 51,0%, kategori 1-5 tahun yaitu sebanyak 19 orang atau sebesar 37,3%, sedangkan kategori 11-15 tahun yaitu sebanyak 6 orang atau sebesar 11,7%.

#### 4.1.6 Penghasilan

**Tabel 4. 6 Distribusi Responden berdasarkan Penghasilan**

| Kategori                    | Frekuensi | Persentase |
|-----------------------------|-----------|------------|
| Rp 3.000.001 – Rp 4.000.000 | 10        | 19.6       |
| Rp 4.000.001 – Rp 5.000.000 | 41        | 80.4       |
| Total                       | 51        | 100.0      |

Sumber: Lampiran

Karakteristik responden berdasarkan penghasilan pada Tabel 4.6 di atas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden dengan kategori Rp 4.000.001 – Rp 5.000.000 yaitu sebanyak 41 orang atau sebesar 80,4%, sedangkan kategori Rp 3.000.001 – Rp 4.000.000 yaitu sebanyak 10 orang atau sebesar 19,6%.

#### 4.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran data pada indikator-indikator variabel yang digunakan pada penelitian. Pada penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja. Data disajikan dalam bentuk rata-rata pada tiap indikator dan variabel dengan ketentuan kategori sebagai berikut:

$$Interval = \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{kelas interval}}$$

$$Interval = \frac{6 - 1}{6} = 0,83$$

Berdasarkan interval tersebut, maka dalam interpretasi dari nilai kelas-kelas interval atas jawaban yang diperoleh dari responden:

**Tabel 4. 7 Interpretasi Kelas Interval**

| Interval    | Interpretasi        |
|-------------|---------------------|
| 1,00 - 1,83 | Sangat Tidak Setuju |

|             |               |
|-------------|---------------|
| 1,84 – 2,67 | Tidak Setuju  |
| 2,68 – 3,51 | Kurang Setuju |
| 3,52 – 4,35 | Cukup Setuju  |
| 4,36 – 5,19 | Setuju        |
| 5,20 – 6,00 | Sangat Setuju |

Hasil statistik deskriptif terhadap variabel penelitian untuk mengetahui rata-rata dari masing-masing indikator yang diujikan dalam penelitian, hasil tersebut dapat dilihat dari tabel berikut:

#### 4.2.1 Gaya Kepemimpinan

**Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan**

| <b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>   |             |                   |
|---|-------------|-------------------|
| <b>Pernyataan</b>   | <b>Mean</b> | <b>Keterangan</b> |
| <b>Kharisma (<i>Charisma</i>)</b>   |             |                   |
| Pemimpin sekolah saya merupakan panutan bagi saya                                     | 4,61        | Setuju            |
| Pemimpin sekolah saya dapat membangkitkan empati dan emosi saya                       | 4,67        | Setuju            |
| <b>Inspirasi (<i>Inspiration</i>)</b>   |             |                   |
| Pemimpin sekolah saya mampu menumbuhkan semangat optimisme saya                       | 4,53        | Setuju            |
| Pemimpin sekolah saya adalah sosok yang menginspirasi bagi saya                       | 4,53        | Setuju            |
| Pemimpin sekolah saya mampu membangkitkan antusiasme saya                             | 4,63        | Setuju            |
| <b>Rangsangan intelektual (<i>intellectual stimulation</i>)</b>                       |             |                   |
| Pemimpin sekolah saya mampu merangsang saya untuk berusaha inovatif dan kreatif       | 4,57        | Setuju            |
| Pemimpin sekolah saya mendukung kreativitas saya                                      | 4,59        | Setuju            |
| <b>Perhatian Individual (<i>Individualized consideration</i>)</b>                     |             |                   |
| Pemimpin sekolah saya menghadapi pengikutnya sebagai individu – individu yang berbeda | 4,55        | Setuju            |

|  |             |                   |
|--|-------------|-------------------|
| Pemimpin sekolah saya bertindak sebagai pembimbing atau mentor bagi saya untuk berprestasi                                     | 4,57        | Setuju            |
| Pemimpin sekolah saya memperhatikan kebutuhan-kebutuhan saya dalam bekerja   | 4,63        | Setuju            |
| <b>Rata-Rata</b>   | 4,58        | Setuju            |
| <b>Gaya Kepemimpinan Transaksional</b>   |             |                   |
| <b>Pernyataan</b>  | <b>Mean</b> | <b>Keterangan</b> |
| <b>Imbalan kontingensi (Contingent Reward)</b>   |             |                   |
| Pemimpin sekolah saya memberi imbalan yang setimpal jika saya melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan sekolah | 4,67        | Setuju            |
| Pemimpin sekolah saya memberi imbalan lebih jika saya bekerja lebih dari target yang diberikan                                 | 4,53        | Setuju            |
| Pemimpin saya memberikan hadiah materi atau psikologis jika saya menyelesaikan kewajiban yang telah diberikan                  | 4,59        | Setuju            |
| <b>Manajemen dengan pengecualian secara aktif (Active Management By Exception)</b>   |             |                   |
| Pemimpin sekolah saya mampu aktif membangkitkan antusiasme saya  | 4,73        | Setuju            |
| Pemimpin sekolah saya aktif dalam pemantauan yang bertujuan untuk memastikan pemenuhan standar kerja saya                      | 4,55        | Setuju            |
| Pemimpin sekolah saya secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan saya   | 4,57        | Setuju            |
| <b>Rata-rata</b>   | 4,61        | Setuju            |
| <b>Gaya Kepemimpinan Laizzes-faire</b>   |             |                   |
| <b>Pernyataan</b>  | <b>Mean</b> | <b>Keterangan</b> |
| <b>Membiarkan terjadi (Laizzes-faire)</b>  |             |                   |
| Pemimpin sekolah saya mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan  | 4,65        | Setuju            |
| Pemimpin sekolah saya takut mengambil risiko   | 4,57        | Setuju            |

|   |      |        |
|---|------|--------|
| Pemimpin sekolah saya baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan | 4,59 | Setuju |
| <b>Rata-rata</b>  | 4,60 | Setuju |

(Sumber: data diolah 2022)

Dari tabel 4.8 di atas dapat diketahui tanggapan dari 51 responden menilai bahwa Gaya Kepemimpinan dengan rata-rata 4,59 yang berada pada kategori setuju. Menurut data dari table diatas menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional menghasilkan rata-rata tertinggi dari pada gaya kepemimpinan transformasional dan Laizzes-faire, hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok di SMA 1 Jekulo yaitu gaya kepemimpinan transaksional.

Rata-rata terendah dengan nilai rata-rata sebesar 4,53 terdapat pada indikator “Pemimpin sekolah saya mampu menumbuhkan semangat optimisme saya”, “Pemimpin sekolah saya adalah sosok yang menginspirasi bagi saya” dan “Pemimpin sekolah saya memberi imbalan lebih jika saya bekerja lebih dari target yang diberikan”. Sedangkan rata-rata tertinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,73 terdapat pada indikator “Pemimpin sekolah saya mampu aktif membangkitkan antusiasme saya”.

#### 4.2.2 Komunikasi

**Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Variabel Komunikasi**

| <b>Pernyataan</b>   | <b>Mean</b> | <b>Keterangan</b> |
|---|-------------|-------------------|
| <b>Kontrol</b>  |             |                   |
| Pekerjaan saya dipantau pemimpin sekolah saya                                     | 4,96        | Setuju            |
| Pemimpin sekolah saya berkomunikasi secara langsung untuk mengontrol kinerja saya | 4,92        | Setuju            |
| Pemimpin sekolah saya berkomunikasi untuk mengetahui kondisi saya                 | 4,80        | Setuju            |

| <b>Motivasi</b>  |      |        |
|--|------|--------|
| Saya mendapatkan motivasi setelah berkomunikasi dengan pemimpin sekolah saya                   | 4,98 | Setuju |
| Saya merasa lebih dianggap ketika diajak berdiskusi/berkomunikasi dengan pemimpin sekolah saya | 5,00 | Setuju |
| <b>Ekspresi emosi dan pikiran</b>  |      |        |
| Saya dapat menyampaikan keluh kesah saya kepada rekan kerja/pemimpin sekolah saya              | 4,94 | Setuju |
| Saya berkomunikasi untuk berbagi beban pikiran saya kepada rekan kerja/pemimpin sekolah saya   | 4,90 | Setuju |
| Saya mendapatkan nasehat dan semangat dari rekan kerja/pemimpin sekolah saya                   | 4,96 | Setuju |
| <b>Berbagi pengetahuan dan informasi</b>   |      |        |
| Saya berkomunikasi untuk berbagi ide pikiran saya  | 4,90 | Setuju |
| Saya berkomunikasi untuk menyampaikan informasi yang terkait pekerjaan saya                    | 4,90 | Setuju |
| Saya berkomunikasi untuk memberi/meminta solusi untuk suatu masalah/pekerjaan                  | 4,98 | Setuju |
| Rata-rata  | 4,93 | Setuju |

(Sumber: data diolah 2022)

Dari tabel 4.9 di atas dapat diketahui tanggapan dari 51 responden menilai bahwa Komunikasi dengan rata-rata 4,93 yang berada pada kategori setuju. Rata-rata terendah dengan nilai rata-rata sebesar 4,80 terdapat pada indikator “Pemimpin sekolah saya berkomunikasi untuk mengetahui kondisi saya”. Sedangkan rata-rata tertinggi dengan nilai rata-rata sebesar 5,00 terdapat pada indikator “Saya merasa lebih dianggap ketika diajak berdiskusi/berkomunikasi dengan pemimpin sekolah saya”.

#### 4.2.3 Kepuasan Kerja

**Tabel 4. 10 Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

| <b>Pernyataan</b> | <b>Mean</b> | <b>Keterangan</b> |
|-------------------|-------------|-------------------|
|-------------------|-------------|-------------------|

| <b>Pendapatan/Gaji</b>  |      |        |
|---|------|--------|
| Saya merasa puas sudah diberikan gaji sesuai dengan standar yang berlaku.   | 4,94 | Setuju |
| Saya merasa puas sudah diberikan gaji yang dapat mencukupi kebutuhan hidup keluarga saya.                           | 4,96 | Setuju |
| Saya merasa puas menerima gaji sesuai dengan kompetensi yang saya miliki.   | 4,98 | Setuju |
| <b>Promosi jabatan</b>  |      |        |
| Saya merasa puas diberi tanggung jawab/pekerjaan yang lebih tinggi setelah saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik | 4,86 | Setuju |
| Saya merasa puas setelah mendapatkan pengakuan dari pemimpin sekolah saya atas kinerja saya                         | 4,94 | Setuju |
| Saya merasa puas karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan   | 4,98 | Setuju |
| <b>Hubungan yang harmonis antar karyawan</b>  |      |        |
| Saya merasa puas dengan Lingkungan kerja saya yang harmonis   | 5,00 | Setuju |
| Saya merasa puas dengan terciptanya kerja sama antara rekan kerja saya dengan baik                                  | 4,84 | Setuju |
| Saya merasa puas karena minimnya permasalahan yang terjadi antar rekan kerja saya                                   | 4,96 | Setuju |
| <b>Rata-rata</b>  | 4,94 | Setuju |

(Sumber: data diolah 2022)

Dari tabel 4.10 di atas dapat diketahui tanggapan dari 51 responden menilai bahwa Komunikasi dengan rata-rata 4,94 yang berada pada kategori setuju. Rata-rata terendah dengan nilai rata-rata sebesar 4,84 terdapat pada indikator “Saya merasa puas dengan terciptanya kerja sama antara rekan kerja saya dengan baik”. Sedangkan rata-rata tertinggi dengan nilai rata-rata sebesar 5,00 terdapat pada indikator “Saya merasa puas dengan Lingkungan kerja saya yang harmonis”.

#### 4.2.4 Kinerja

**Tabel 4. 11 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja**

| <b>Pernyataan</b>  | <b>Mean</b> | <b>Keterangan</b> |
|--|-------------|-------------------|
| <b>Ketepatan waktu</b>   |             |                   |
| Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tanpa adanya perbaikan                                 | 4,90        | Setuju            |
| Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan                                 | 4,90        | Setuju            |
| Saya tidak pernah menunda pekerjaan saya   | 4,90        | Setuju            |
| <b>Kuantitas</b>   |             |                   |
| Saya mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi apa yang ditargetkan                                       | 4,67        | Setuju            |
| Saya bersedia diberi tambahan kerja di luar jam kerja apabila dibutuhkan                               | 4,94        | Setuju            |
| Kuantitas hasil kerja yang saya selesaikan sudah sesuai dengan rencana kerja                           | 4,92        | Setuju            |
| <b>Kualitas</b>  |             |                   |
| Kualitas hasil kerja saya cukup baik sehingga saya dinilai sebagai pegawai yang berprestasi            | 4,98        | Setuju            |
| Kualitas hasil kerja saya dinilai baik oleh atasan saya  | 4,86        | Setuju            |
| Kualitas hasil kerja saya memuaskan karena saya memiliki pemahaman tentang pekerjaan yang saya lakukan | 4,84        | Setuju            |
| <b>Efektivitas</b>   |             |                   |
| Saya mampu bekerja dengan efektif  | 4,76        | Setuju            |
| Saya fokus dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang diberikan kepada saya                                | 4,92        | Setuju            |
| Saya berperan aktif dalam bekerja sama   | 4,90        | Setuju            |
| <b>Kemandirian</b>   |             |                   |
| Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan orang lain  | 4,90        | Setuju            |
| Saya berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan  | 4,90        | Setuju            |
| Saya mampu untuk fokus dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya                        | 4,92        | Setuju            |
| Rata-rata  | 4,88        | Setuju            |

(Sumber: data diolah 2022)

Dari tabel 4.11 di atas dapat diketahui tanggapan dari 51 responden menilai bahwa Kinerja dengan rata-rata 4,88 yang berada pada kategori setuju. Rata-rata

terendah dengan nilai rata-rata sebesar 4,67 terdapat pada indikator “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi apa yang ditargetkan”. Sedangkan rata-rata tertinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,98 terdapat pada indikator “Kualitas hasil kerja saya cukup baik sehingga saya dinilai sebagai pegawai yang berprestasi”.

### 4.3 Uji Instrumen

#### 4.3.1 Uji Validitas

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam pengukuran. Suatu instrumen yang dapat dikatakan valid atau sah yaitu yang mempunyai validitas yang tinggi. Untuk mengetahui suatu kuesioner dapat dikatakan valid maka nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Dalam penelitian ini, jumlah data yang dapat digunakan sebanyak 51 kuesioner, dengan tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha=5\%$ ), maka nilai  $r$  tabel dari 51 adalah 0,276. uji validitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*. Berikut adalah hasil uji validitas:

**Tabel 4. 12 Uji Validitas**

| Variabel                     | Item  | R-Hitung | R-Tabel | Sig.  | Keterangan |
|------------------------------|-------|----------|---------|-------|------------|
| Gaya<br>Kepemimpinan<br>(X1) | X1.1  | 0,845    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.2  | 0,818    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.3  | 0,887    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.4  | 0,776    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.5  | 0,845    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.6  | 0,840    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.7  | 0,892    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.8  | 0,829    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.9  | 0,892    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.10 | 0,845    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.11 | 0,885    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.12 | 0,864    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.13 | 0,846    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.14 | 0,875    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.15 | 0,848    | 0,276   | 0,000 | Valid      |
|                              | X1.16 | 0,866    | 0,276   | 0,000 | Valid      |



|                            |       |       |       |       |       |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                            | X1.17 | 0,811 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | X1.18 | 0,842 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | X1.19 | 0,811 | 0,276 | 0,000 | Valid |
| Komunikasi<br>(X2)         | X2.1  | 0,799 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | X2.2  | 0,755 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | X2.3  | 0,813 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | X2.4  | 0,792 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | X2.5  | 0,690 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | X2.6  | 0,848 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | X2.7  | 0,763 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | X2.8  | 0,824 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | X2.9  | 0,817 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | X2.10 | 0,873 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | X2.11 | 0,791 | 0,276 | 0,000 | Valid |
| Kepuasan<br>Kerja<br>(Z)   | Z1    | 0,876 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Z2    | 0,877 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Z3    | 0,885 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Z4    | 0,794 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Z5    | 0,905 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Z6    | 0,885 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Z7    | 0,889 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Z8    | 0,911 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Z9    | 0,833 | 0,276 | 0,000 | Valid |
| Kinerja<br>Karyawan<br>(Y) | Y1    | 0,869 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y2    | 0,907 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y3    | 0,865 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y4    | 0,802 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y5    | 0,868 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y6    | 0,899 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y7    | 0,892 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y8    | 0,917 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y9    | 0,886 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y10   | 0,786 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y11   | 0,895 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y12   | 0,853 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y13   | 0,894 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y14   | 0,892 | 0,276 | 0,000 | Valid |
|                            | Y15   | 0,851 | 0,276 | 0,000 | Valid |

(Sumber: data diolah 2022)

Dengan melihat tabel 4.12, dapat diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh butir pertanyaan variabel-variabel penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi seluruh butir pertanyaan memiliki nilai korelasi r hitung lebih besar dari r tabel, di mana r tabel sebesar 0,276 (r hitung > r tabel) dan nilai sig. < 0,05 (5%). Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian selanjutnya.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden memenuhi syarat *reliable*. Suatu kuesioner dapat dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 atau 60%. Uji reliabilitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic* 21. Berikut adalah hasil uji reliabilitas:

**Tabel 4. 13 Uji Reliabilitas**

| Variabel               | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|------------------------|------------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan (X1) | 0,978            | Reliabel   |
| Komunikasi (X2)        | 0,940            | Reliabel   |
| Kepuasan Kerja (Z)     | 0,961            | Reliabel   |
| Kinerja Karyawan (Y)   | 0,977            | Reliabel   |

(Sumber: data diolah 2022)

Berdasarkan tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena koefisien Cronbach alpha lebih besar dari 0,6. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model analisis regresi yang bagus hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Distribusi data normal, apabila nilai probability  $> 0,05$ . Dalam penelitian ini, uji normalitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*. Berikut adalah hasil dari uji normalitas:

**Tabel 4. 14 Uji Normalitas Tahap 1**

| <b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b> |                          |                         |
|---|--------------------------|-------------------------|
|   |                          | Unstandardized Residual |
| N   |                          | 51                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>          | Mean                     | .0000000                |
|   | Std. Deviation           | .39454581               |
|   | Most Extreme Differences |                         |
|   | Absolute                 | .104                    |
|   | Positive                 | .104                    |
|   | Negative                 | -.087                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z                      |                          | .743                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)                    |                          | .638                    |
| a. Test distribution is Normal.           |                          |                         |
| b. Calculated from data.                  |                          |                         |

(Sumber: data diolah 2022)

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.14, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu 0,638 lebih besar dari 0,05. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.

**Tabel 4. 15 Uji Normalitas Tahap 2**

| <b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b> |                         |
|---|-------------------------|
|   | Unstandardized Residual |
| N   | 51                      |

|                                  |                |           |
|----------------------------------|----------------|-----------|
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000  |
|                                  | Std. Deviation | .28175410 |
|                                  |                |           |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .118      |
|                                  | Positive       | .118      |
|                                  | Negative       | -.052     |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | .842      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .478      |
| a. Test distribution is Normal.  |                |           |
| b. Calculated from data.         |                |           |

(Sumber: data diolah 2022)

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.15, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu 0,478 lebih besar dari 0,05. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.

#### 4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk menguji multikolinearitas digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Data penelitian dinyatakan bebas multikolinearitas apabila  $VIF < 10$ . Uji multikolinearitas variabel penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*.

**Tabel 4. 16 Uji Multikolinearitas Tahap 1**

| Model             | Collinearity Statistics |       |
|-------------------|-------------------------|-------|
|                   | Tolerance               | VIF   |
| Gaya Kepemimpinan | .637                    | 1.569 |
| Komunikasi        | .637                    | 1.569 |

a. Dependent variable: Kepuasan Kerja

(Sumber: data diolah 2022)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.16, dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel X1 adalah sebesar 0,637 dan 1,569, sedangkan variabel X2 adalah sebesar 0,637 dan 1,569.

**Tabel 4. 17 Uji Multikolinearitas Tahap 2**

| Model             | Collinearity Statistics |       |
|-------------------|-------------------------|-------|
|                   | Tolerance               | VIF   |
| Gaya Kepemimpinan | .477                    | 2.096 |
| Komunikasi        | .465                    | 2.153 |
| Kepuasan Kerja    | .360                    | 2.780 |

a. Dependent variable: Kinerja Karyawan

(Sumber: data diolah 2022)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.17, dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel X1 adalah sebesar 0,477 dan 2,096, variabel X2 adalah sebesar 0,465 dan 2,153, sedangkan variabel Z adalah sebesar 0,360 dan 2.780.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinearitas yang artinya tidak ada korelasi di antara variabel-variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena nilai *tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh di bawah angka 10.

#### 4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk melakukan uji apakah pada sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dalam satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residu pengamatan ke pengamatan lain berbeda berarti ada gejala heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut. Metode yang dilakukan dengan menggunakan uji glejser dengan keputusan jika variabel dependen signifikan secara statistik memengaruhi variabel dependen, maka terdapat suatu indikasi terjadinya heteroskedastisitas, di mana apabila nilai  $p > 0,05$  maka variabel bersangkutan dinyatakan bebas heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas variabel penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*.

**Tabel 4. 18 Uji Heteroskedastisitas tahap 1**

| Coefficients <sup>a</sup> |
|---------------------------|
|---------------------------|

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)        | .265                        | .317       |                           | .838   | .406 |
|       | Gaya Kepemimpinan | -.092                       | .064       | -.255                     | -1.442 | .156 |
|       | Komunikasi        | .090                        | .078       | .203                      | 1.150  | .256 |

a. Dependent variable: ABS\_RES1

(Sumber: data diolah 2022)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada tabel 4.18, diperoleh hasil signifikansi X1 sebesar 0,156 dan X2 sebesar 0,256 yang lebih besar dari 0,05 sehingga artinya tidak terjadi heteroskedastisitas karena tingkat signifikansi lebih dari 0,05.

**Tabel 4. 19 Uji Heteroskedastisitas tahap 2**

| Coefficients <sup>a</sup> |                   |                             |            |                           |        |      |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                     |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                           |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                         | (Constant)        | .225                        | .204       |                           | 1.100  | .277 |
|                           | Gaya Kepemimpinan | .023                        | .047       | .101                      | .500   | .619 |
|                           | Komunikasi        | .095                        | .058       | .337                      | 1.647  | .106 |
|                           | Kepuasan Kerja    | -.118                       | .061       | -.452                     | -1.941 | .058 |

a. Dependent variable: ABS\_RES2

(Sumber: data diolah 2022)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada tabel 4.19, diperoleh hasil signifikansi X1 sebesar 0,619, X2 sebesar 0,106 dan X3 sebesar 0,058 yang lebih besar dari 0,05 sehingga artinya tidak terjadi heteroskedastisitas karena tingkat signifikansi lebih dari 0,05.

#### 4.5 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Pengujian regresi berganda dilakukan dengan 2 tahap, yaitu pada tahap 1 pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan

kerja dan tahap 2 pengaruh variabel gaya kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

#### 4.5.1 Regresi Berganda tahap 1

Analisis regresi berganda tahap 1 digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian regresi berganda tahap 1 dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 20 Hasil Analisis Regresi tahap 1**

(Sumber: data diolah 2022)

| Variabel                          | Koefisien regresi | Std. Error | Koef. Path | t     | Sig.t | Sig. 5%    |
|-----------------------------------|-------------------|------------|------------|-------|-------|------------|
| Konstanta                         | 0,712             | 0,476      | -          | -     | -     | -          |
| Gaya Kepemimpinan                 | 0,386             | 0,096      | 0,436      | 4,018 | 0,000 | Signifikan |
| Komunikasi                        | 0,498             | 0,118      | 0,458      | 4,227 | 0,000 | Signifikan |
| Variabel dependen: Kepuasan Kerja |                   |            |            |       |       |            |
| Adj. R Square = 0,625             |                   |            |            |       |       |            |

Berdasarkan tabel 4.20 di atas dapat ditunjukkan hasil persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,712 + 0,386X_1 + 0,498X_2 + e$$

Dengan demikian dapat dijelaskan persamaan regresi sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 0,712 menunjukkan bahwa jika variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan dan komunikasi) diasumsikan tidak mengalami perubahan (konstan) maka nilai variabel dependen (kepuasan kerja) adalah sebesar 0,712 satuan.
2. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,386, hal ini berarti setiap peningkatan variabel gaya kepemimpinan sebesar 1 satuan, maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,386 satuan dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau konstan.

3. Koefisien regresi variabel komunikasi ( $X_2$ ) sebesar 0,498, hal ini berarti setiap peningkatan variabel komunikasi sebesar 1 satuan, maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,498 satuan dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau konstan.

**a. Uji t**

Uji t digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh dari masing-masing variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja secara parsial. Berdasarkan tabel 4.20 di atas dapat dijelaskan pengujian hipotesis penelitian dengan uji sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan uji signifikansi dengan uji t diperoleh thitung sebesar 4,018 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,000 < 0,05. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan “Diduga gaya kepemimpinan memiliki dampak atau pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”, diterima.

2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan uji signifikansi dengan uji t diperoleh thitung sebesar 4,227 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,000 < 0,05. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan “Diduga komunikasi memiliki dampak atau pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”, diterima

**b. Koefisien Determinasi**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variabel independen pada model regresi berganda dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah



antara 0 sampai 1. Jika Nilai  $R^2$  kecil maka kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Berdasarkan Tabel 4.20 di atas, diperoleh hasil bahwa nilai adjusted R Square sebesar 0,625. Hal ini berarti gaya kepemimpinan dan komunikasi mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 62,5%, setelah disesuaikan terhadap sampel dan variabel independen. Sedangkan sisanya sebesar 37,5% (100%-62,5%) dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

#### 4.5.2 Regresi Berganda tahap 2

Analisis regresi berganda tahap 2 digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian regresi berganda tahap 2 dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 21 Hasil Analisis Regresi tahap 2**

(Sumber: data diolah 2022)

| Variabel                   | Koefisien regresi | Std. Error | Koef. Path | t     | Sig.t | Sig. 5%    |
|----------------------------|-------------------|------------|------------|-------|-------|------------|
| Konstanta                  | 0,119             | 0,352      | -          | -     | -     | -          |
| Gaya Kepemimpinan          | 0,163             | 0,080      | 0,183      | 2,031 | 0,048 | Signifikan |
| Komunikasi                 | 0,209             | 0,100      | 0,191      | 2,095 | 0,042 | Signifikan |
| Kepuasan Kerja             | 0,619             | 0,104      | 0,615      | 5,940 | 0,000 | Signifikan |
| Variabel dependen: Kinerja |                   |            |            |       |       |            |
| Adj. R Square = 0,807      |                   |            |            |       |       |            |

Berdasarkan tabel 4.21 di atas dapat ditunjukkan hasil persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,119 + 0,163X_1 + 0,209X_2 + 0,60197X_3 + e$$

Dengan demikian dapat dijelaskan persamaan regresi sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 0,119 menunjukkan bahwa jika variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja) diasumsikan tidak

mengalami perubahan (konstan) maka nilai variabel dependen (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,119 satuan.

2. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,163, hal ini berarti setiap peningkatan variabel gaya kepemimpinan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,163 satuan dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau konstan.
3. Koefisien regresi variabel komunikasi (X2) sebesar 0,209, hal ini berarti setiap peningkatan variabel komunikasi sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,209 satuan dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau konstan.
4. Koefisien regresi variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 0,619, hal ini berarti setiap peningkatan variabel kepuasan kerja sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,619 satuan dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau konstan

**a. Uji t**

Uji t digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh dari masing-masing variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan secara parsial. Berdasarkan tabel 4.21 di atas dapat dijelaskan pengujian hipotesis penelitian dengan uji sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan uji signifikansi dengan uji t diperoleh thitung sebesar sebesar 2,031 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,048 < 0,05. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan “Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”, diterima.

## 2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan uji signifikansi dengan uji t diperoleh thitung sebesar 2,095 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,042 < 0,05. Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan “Diduga komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”, diterima.

## 3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan uji signifikansi dengan uji t diperoleh thitung sebesar 5,940 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,000 < 0,05. Dengan demikian hipotesis 6 yang menyatakan “Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”, diterima.

### **b. Koefisien Determinasi**

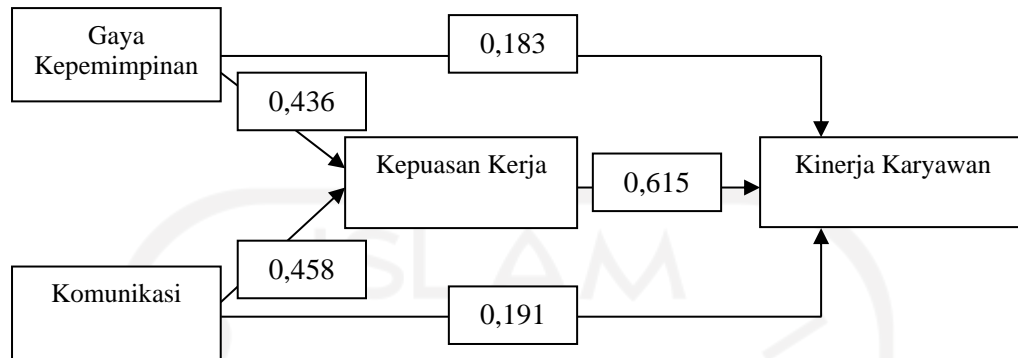
Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variabel independen pada model regresi berganda dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai 1. Jika Nilai  $R^2$  kecil maka kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Berdasarkan Tabel di atas, diperoleh hasil bahwa nilai adjusted R Square sebesar 0,807. Hal ini berarti kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 80,7%, setelah disesuaikan terhadap sampel dan variabel independen. Sedangkan sisanya sebesar 19,3% ( $100\% - 80,7\%$ ) dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

## **4.6 Analisis Path**

Analisis Path (Analisis Jalur) digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang inheren antar variabel yang disusun berdasarkan urutan temporer dengan menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh

variabel independen (Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) melalui variabel intervening (Kepuasan Kerja).

**Gambar 4. 1 Diagram Analisis Path**



Berdasarkan hasil gambar analisis path dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan analisis path pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung. Berikut perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung:

**Tabel 4. 22 Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja**

|  |
|--|
| Direct Effect  |
| $X1 \rightarrow Y$   |
| $(p_3) = 0,183$  |
|  |
| Indirect Effect  |
| $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$   |
| $(p_1 \times p_5 = 0,436 \times 0,615 = 0,26814$                             |
|  |
| Total Effect   |
| $(\text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect} = 0,183 + 0,26814 = 0,45114$ |

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.22 dapat dilihat bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh secara tak langsung (indirect effect) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,26814. Pengaruh secara langsung diperoleh

sebesar 0,183 sehingga total pengaruh (total effect) sebesar  $0,183 + 0,26814 = 0,45114$ .

Pengujian signifikansi pengaruh tak langsung (indirect effect) Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dengan statistik t (thitung). Signifikan atau tidak dapat diuji dengan Sobel test sebagai berikut:

| Input:         |       | Test statistic:          | Std. Error: | p-value:   |
|----------------|-------|--------------------------|-------------|------------|
| a              | 0.386 | Sobel test: 3.33180934   | 0.07171299  | 0.00086283 |
| b              | 0.619 | Aroian test: 3.2999816   | 0.07240465  | 0.00096691 |
| s <sub>a</sub> | 0.096 | Goodman test: 3.36457612 | 0.07101459  | 0.00076661 |
| s <sub>b</sub> | 0.104 | Reset all                | Calculate   |            |

**Gambar 4. 2 Hasil Uji Sobel Test Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja**

Karena nilai t hitung =  $3,331 > 1,96$  (t tabel) dan nilai sg sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan. Dengan demikian hipotesis 8 yang menyatakan “Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja”, diterima.

b. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan analisis path pengaruh Komunikasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung. Berikut perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung:

**Tabel 4. 23 Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja**

|                           |
|---------------------------|
| Direct Effect             |
| X <sub>2</sub> → Y        |
| (p <sub>4</sub> ) = 0,191 |
|                           |
| Indirect Effect           |

|  |
|--|
| $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$  |
| $(p_2 \times p_5 = 0,458 \times 0,615 = 0,28167$                             |
|  |
| Total Effect   |
| $(\text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect} = 0,191 + 0,28167 = 0,47267$ |

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.23 dapat dilihat bahwa Komunikasi mempunyai pengaruh secara tak langsung (indirect effect) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,28167. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0,191 sehingga total pengaruh (total effect) sebesar  $0,191 + 0,28167 = 0,47267$ .

Pengujian signifikansi pengaruh tak langsung (indirect effect) Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dengan statistik t (hitung). Signifikan atau tidak dapat diuji dengan Sobel test sebagai berikut:

| Input:               | Test statistic:          | Std. Error: | p-value:   |
|----------------------|--------------------------|-------------|------------|
| a 0.498              | Sobel test: 3.44270086   | 0.08954075  | 0.00057594 |
| b 0.619              | Aroian test: 3.41081543  | 0.0903778   | 0.00064769 |
| s <sub>a</sub> 0.118 | Goodman test: 3.47549757 | 0.08869579  | 0.00050991 |
| s <sub>b</sub> 0.104 | Reset all                | Calculate   |            |

**Gambar 4. 3 Hasil Uji Sobel Test Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja**

Karena nilai t hitung = 3,442 > 1,96 (t tabel) dan nilai sg sebesar 0,000 < 0,05.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Dengan demikian hipotesis 9 yang menyatakan “Diduga komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja”, diterima.

#### 4.7 Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan uji t, uji F dan analisis path, didapatkan hasil rekapitulasi pengujian hipotesis pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 24 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

| No | Hipotesis  | Keterangan |
|----|--|------------|
| 1  | Diduga gaya kepemimpinan memiliki dampak atau pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja        | Diterima   |
| 2  | Diduga komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja  | Diterima   |
| 3  | Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan                        | Diterima   |
| 4  | Diduga komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan  | Diterima   |
| 5  | Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan  | Diterima   |
| 6  | Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja | Diterima   |
| 7  | Diduga komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja        | Diterima   |

## **4.8 Pembahasan**

### **4.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,386 yang bernilai positif dan nilai sig. sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti signifikan. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dari pimpinan maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja

yang dirasakan tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama terbukti.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vinnafatun *et al.*, (2021), di mana penelitian tersebut untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kompetensi guru terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, baik pengaruhnya secara langsung maupun tidak langsung. Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Vinnafatun *et al.*, (2021), telah ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru dan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru. Ada beberapa persamaan yang akan dilakukan oleh peneliti dengan penelitian sebelumnya terletak pada persamaan variabel yaitu adanya variabel gaya kepemimpinan dan juga kepuasan kerja, dan untuk perbedaannya terletak pada di mana penelitian sebelumnya dilakukan di sebuah Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis dilakukan di SMA 1 JEKULO di Kudus, Jawa Tengah.

Penelitian sebelumnya juga yang telah dilakukan oleh Sekar Pratiwi (2021), penelitian tersebut yang telah dilaksanakan ini bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan pengaruh dari gaya kepemimpinan paternalistik terhadap kepuasan kerja guru di SDIT AR-Rohmaniyah Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor. Hasil dari penelitian mengungkapkan bahwa ada pengaruh positif namun tidak signifikan antara gaya kepemimpinan paternalistik kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Kemudian untuk persamaan yang ada pada penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu adanya sebuah persamaan variabel gaya kepemimpinan dan juga kepuasan kerja, sedangkan untuk perbedaannya terletak pada di mana data dalam penelitian yang



dilakukan oleh Sekar Pratiwi (2021) dikumpulkan dari guru di SDIT AR-Rohmaniyah Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor, dan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan di SMA 1 JEKULO di Kudus.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hulmawiyah et al., (2018) juga bertujuan untuk membahas dan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 10 Malang, dan berdasarkan penelitian yang dilaksanakan oleh Hulmawiyah et al., (2018) menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 10 Malang baik secara simultan maupun secara parsial, dan untuk perbedaan dari penelitian yang dilakukan oleh Hulmawiyah et al., (2018) dan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu terletak pada di mana dalam penelitian yang dilakukan oleh Hulmawiyah et al., (2018) dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 10 Malang, dan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan di Sma 1 Jekulo di Kudus, Indonesia. Kemudian untuk persamaannya yaitu penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis terletak pada persamaan variabel yang digunakan, yaitu gaya kepemimpinan dan juga kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang dilakukan di SMA 1 JEKULO untuk menguji apakah hipotesis yang ditemukan di penelitian nantinya dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya. Teori dalam penelitian ini menggunakan teori Bass and Avolio, (2013) pada variabel gaya kepemimpinan. Artinya hipotesis pertama “Diduga gaya kepemimpinan memiliki dampak atau pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja” Terbukti

#### 4.8.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,498 yang bernilai positif dan nilai sig. sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti signifikan. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi pada lingkungan kerja maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini berarti bahwa hipotesis kedua terbukti.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Musah et al., (2017) ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja di lingkungan kerja di pabrik. Kemudian terdapat persamaan yang ada pada penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu terletak pada variabel yang diteliti. Sedangkan perbedaan yang ada pada dalam penelitiannya terletak pada bidang penelitian yang dilakukan oleh Musah et al., (2017) yaitu tentang hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja di lingkungan kerja di pabrik petrokimia di Malaysia Timur dan Barat, sedangkan yang diteliti oleh penulis yaitu di SMA 1 JEKULO.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sri Hari (2021), Sampel penelitian ini adalah berjumlah 122 orang yang diambil secara Proportional Random Sampling. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan korelasi keterampilan komunikasi kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru termasuk kategori kuat dan keterampilan komunikasi kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu adanya persamaan variabel komunikasi dan

kepuasan kerja, dan sedangkan perbedaan dari penelitiannya terletak pada penambahan variabel partisipasi orang tua dan juga terletak pada lokasi penelitian.

Penelitian lainnya juga telah dilakukan oleh Paksoy et al., (2017) menghasilkan bahwa ada hubungan positif, dua arah dan moderat antara keterampilan komunikasi manajerial dan kepuasan kerja dan tingkat komitmen kerja. Perbedaan dari penelitian ini yang dilakukan di tingkat pendidikan menengah pada Kementerian Pendidikan Nasional di provinsi Hakkari, dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis di SMA 1 JEKULO.

Sedangkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di SMA 1 JEKULO dalam menguji apakah hipotesis yang telah ditemukan di penelitian nantinya dapat dibuktikan dengan teori yang ada sebelumnya. Teori dalam penelitian ini menggunakan teori Robbins (2003) pada variabel komunikasi. Maksudnya hipotesis kedua yaitu “Diduga komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja” Terbukti.

#### **4.8.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,163 yang bernilai positif dan nilai sig. sebesar  $0,048 < 0,05$  yang berarti signifikan. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan dari pimpinan maka akan mampu meningkatkan kinerja pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini berarti bahwa hipotesis keempat terbukti.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Razak et al., (2018), yang bertujuan untuk menganalisis apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja

karyawan di PT. ABC Makassar dengan mengambil 50 pegawai sebagai sampel dalam penelitian ini, dan untuk hasil penelitiannya yaitu bahwa secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penulis yaitu adanya persamaan variabel kepemimpinan dan kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan juga terdapat variabel lainnya yaitu motivasi, dan disiplin kerja.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Turay et al., (2019), salah satu tujuan dari penelitian ini yaitu bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan berdampak pada kinerja karyawan di otoritas bandara Sierra Leone, kemudian penelitian tersebut menghasilkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, pelatihan dan percaya diri secara simultan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu terletak pada lokasi penelitian dan juga terdapat variabel lainnya yaitu pelatihan dan self-efficacy.

Penelitian yang dilakukan oleh Doddy et al., (2020), bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan, pemberdayaan, motivasi terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai, serta pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sungai Kunjang Kota Samarinda. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, hanya variabel gaya kepemimpinan yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini yaitu menggunakan variabel yang sama yaitu kepemimpinan dan kinerja karyawan, dan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, penambahan variabel pemberdayaan, motivasi dan juga disiplin kerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis dilakukan di SMA 1 JEKULO dalam menguji apakah hipotesis yang telah ditemukan di dalam penelitian nantinya dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya. Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori Bass and Avolio, (2013) pada variabel gaya kepemimpinan. Maknanya hipotesis keempat yaitu “Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja” Terbukti

#### **4.8.4 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,209 yang bernilai positif dan nilai sig. sebesar  $0,042 < 0,05$  yang berarti signifikan. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin pada lingkungan kerja maka akan mampu meningkatkan kinerja pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini berarti bahwa hipotesis kelima terbukti.

Penelitian yang dilakukan oleh Wallace & Deborah (2016), Penelitian tersebut memiliki tujuan untuk mengeksplorasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks Kenya Power and Electric Company, South Nyanza Region. Dan hasil penelitiannya yaitu komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan merekomendasikan bahwa sistem komunikasi yang kuat harus ditekankan untuk memastikan efektivitas komunikasi. Untuk perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan penulis yaitu terletak pada lokasi penelitian. Sedangkan untuk persamaannya terletak pada adanya variabel komunikasi dan kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Husin et al., (2019), penelitian tersebut bertujuan untuk mengkaji jenis-jenis komunikasi seperti komunikasi horizontal, komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas yang memengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan pengembang properti di Malaysia. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa komunikasi memengaruhi kinerja karyawan. Persamaan yang ada pada penelitian tersebut yaitu adanya persamaan variabel komunikasi dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusumandari et al., (2018), penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi, kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi dan hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa secara parsial masing-masing variabel komunikasi, kemampuan, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT CGGS Indonesia. Kemudian persamaan yang terdapat pada penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu adanya persamaan variabel komunikasi dan kinerja. Sedangkan untuk perbedaannya terletak pada penambahan variabel kemampuan dan lokasi tempat penelitian.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis di SMA 1 JEKULO untuk menguji apakah hipotesis yang telah didapatkan di dalam penelitian tersebut nantinya dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya. Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teori Robbins (2003) pada variabel disiplin kerja. Artinya hipotesis kelima “Diduga komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja” Terbukti.

#### 4.8.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,619 yang bernilai positif dan nilai sig. sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti signifikan. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan maka akan mampu meningkatkan kinerja pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini berarti bahwa hipotesis keenam terbukti.

Penelitian yang dilakukan oleh Sudiardhita et al., (2018), Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank XYZ (Persero) Tbk atau dikenal dengan Bank BTN dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Kemudian untuk persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu adanya persamaan variabel seperti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan untuk perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan penambahan variabel seperti kompensasi dan motivasi kerja.

Penelitian oleh Narsih (2017) ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dan pengaruh kompetensi dan kepuasan guru terhadap kinerja guru, dan hasil dari penelitian ini yaitu penelitian tersebut ditemukan bahwa adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja, namun tidak adanya pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja. Kemudian untuk persamaan penelitian ini dengan penulis yaitu adanya persamaan variabel kepuasan kerja dan kinerja. Dan

perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan penambahan variabel kompetensi.

Penelitian ini dilakukan oleh Chandra & Priyono (2016), bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap karyawan pada kinerja dan hasilnya yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh juga terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penulis yaitu adanya persamaan variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis di SMA 1 JEKULO dalam menguji apakah hipotesis yang ditemukan di penelitian nantinya dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya. Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teori Kreitner dan Kinicki (2014:167) pada variabel kepuasan kerja. Maknanya hipotesis keenam “Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.” Terbukti

#### **4.8.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan dimediasi kepuasan kerja pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien path sebesar 0,26814 yang bernilai positif dan nilai sig. sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti signifikan. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka akan mampu meningkatkan kepuasan



kerja serta berdampak pada kinerja tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini berarti bahwa hipotesis kedelapan terbukti.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lindawati & Parwoto (2021), Hasil dalam penelitian ini didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan demikian penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi kepemimpinan terhadap kinerja. Persamaan yang ada pada penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian ini yaitu adanya persamaan variabel kepemimpinan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada penambahan variabel motivasi dan juga lokasi penelitian.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Irwan et al., (2020), dalam penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Irwan et al., (2020) dengan penulis yaitu terletak pada lokasi penelitian dan juga adanya perbedaan variabel tambahan yaitu motivasi kerja dan budaya organisasi, sedangkan untuk persamaannya terletak pada persamaan variabel kepemimpinan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitiannya Rivaldo (2021), penelitiannya bertujuan untuk mengkonfirmasi teori dengan bukti empiris yang berfokus pada kepemimpinan, motivasi karyawan, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja karyawan, dan ditemukan hasil bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan, namun kepemimpinan dan motivasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap

kinerja pegawai. Perbedaan yang ada pada penelitian ini dengan penulis yaitu terletak pada lokasi penelitian dan juga adanya perbedaan variabel yaitu variabel motivasi dan sedangkan untuk persamaannya terletak pada persamaan variabel gaya kepemimpinan, kinerja, dan juga kepuasan kerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis dilakukan di SMA 1 JEKULO dalam menguji apakah hipotesis yang ditemukan di dalam penelitian nantinya dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya. Teori yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori Bass and Avolio, (2013) untuk variabel gaya kepemimpinan. Maksudnya hipotesis kedelapan “Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.” Terbukti

#### **4.8.7 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja dengan dimediasi kepuasan kerja pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien path sebesar 0,28167 yang bernilai positif dan nilai sig. sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti signifikan. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja serta berdampak pada kinerja tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo. Hal ini berarti bahwa hipotesis kesembilan terbukti.

Penelitian yang dilakukan oleh Munir et al., (2021), penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin dan komunikasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai untuk mengisi kesenjangan yang terjadi. Kemudian untuk hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa ketika kepuasan kerja berperan sebagai mediasi, ditemukan bahwa disiplin dan komunikasi

secara signifikan berdampak secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penulis yaitu berupa adanya persamaan variabel komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan adanya perbedaan variabel yaitu disiplin.

Dalam penelitiannya Izaz & Hamidah (2017), Dari penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh disiplin kerja dan komunikasi organisasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Persamaan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian ini yaitu adanya persamaan variabel komunikasi, kepuasan kerja, dan juga kinerja karyawan.

Dalam penelitiannya Dimas (2016), didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu adanya persamaan dari semua variabel, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitiannya saja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis dilakukan di SMA 1 JEKULO dalam menguji apakah hipotesis yang ditemukan di dalam penelitian nantinya dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya. Teori yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori Robbins (2003) pada variabel komunikasi. Maksudnya hipotesis kesembilan yaitu “Diduga komunikasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.”

Terbukti.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo.
2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo.
4. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan dimediasi Kepuasan Kerja pada Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo.

7. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan dimediasi Kepuasan Kerja pada Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Jekulo.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Di dalam melakukan penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini metode pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang dibagikan secara langsung pada responden tenaga kependidikan, hal ini mampu menimbulkan kemungkinan bahwa responden tidak mengisi kuesioner secara sungguh-sungguh karena adanya perasaan kurang nyaman pada proses pengisian data.
2. Penelitian ini hanya menggunakan sampel tenaga kependidikan di SMA Negeri Jekulo.
3. Penelitian ini hanya terbatas pada penggunaan 2 variabel independen (gaya kepemimpinan dan komunikasi), 1 variabel dependen (kinerja) dan 1 variabel intervening (kepuasan kerja).

## **5.3 Saran**

Berdasarkan keterbatasan yang ditemukan peneliti selama melakukan penelitian, maka dapat diberikan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan bagi penelitian yang akan datang, antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang diharapkan dapat menambahkan metode pengumpulan data dengan wawancara sebagai dukungan perolehan data pada responden. Hal ini dilakukan guna memperoleh informasi tambahan yang dapat digunakan untuk mendukung hasil pengolahan data.
2. Penelitian mendatang diharapkan dapat memberikan jaminan kerahasiaan data dari responden guna memperoleh data yang bersifat objektif dan tidak ada perasaan terintimidasi dari lingkungan pekerjaan.

3. Perlu adanya penambahan variabel lain selain gaya kepemimpinan dan komunikasi yang digunakan sebagai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pada tenaga kependidikan, seperti stress kerja, *work family conflict*, *work conflict family* dan lain-lain.

### Daftar Pustaka

- Achmad (2006). “Sistem Manajemen Kenerja”, PT. Gramedia Pustaka. Jakarta. Aditama.
- Afandi. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Nusa Media. Yogyakarta.
- Agus (2012). Pendidikan Karakter: Strategi Membangun Karakter Bangsa Berpradaban. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Agustina, Gusti, & Doddy. (2020). The Effect of Leadership and Empowerment Style and Motivation on Work Discipline and Employee Performance in Sungai Kunjang Subdistrict, Samarinda City. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(3), 8-14.
- A. Hussein Fattah. (2017). Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Yogyakarta: Elmatara.
- Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division). *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY SCIENCES AND ENGINEERING*, 5(8), 23-30.
- Ardiansyah, D. O. (2016). PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 16-30.
- Astria *et al.*, (2017). “Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55-64.
- Azzahra. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Hidayatullah Yogyakarta. *Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit*. 5(2), 1-7

- Babalola, S. S. (2016). The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment. *The Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935-946.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1990), Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage, Thousand Oaks.
- Bertocci, David I. (2009). *Leadership In Organizations. United Kingdom: University Press of America*.
- Bush, T. (2008). Leadership and Management Development in Education. London: Sage.
- Chandra, T., & Priyono. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-141.
- Claude Shannon and W. Weaver (1949), The Mathematical Theory of Communication. Beverly Hills.
- Dessler, G. (2017). Human Resource Management (15th Edition). Boston: pearson.
- Effendy, Onong Uchjana. (2007). Ilmu Komunikasi (teori dan Praktek). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Estiningsih. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Management Business and Accounting (MBIA)*, 17(2), 47-58.
- Gaol, N. T. (2017). Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 213-219
- Handoko, T. (2001). Manajemen Personalia Dan Sumber daya Manusia. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hari, S. (2021). PENGARUH KETERAMPILAN KOMUNIKASI KEPALA SEKOLAH DAN PARTISIPASI ORANG TUA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMP NEGERI DI SUB RAYON 01 KABUPATEN DEMAK. *Jurnal ORBITH*, 17(2), 88-97.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hassa, & Lina. (2009). EFEKTIVITAS KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI. *Jurnal Manajemen*, 7(4), 1-9.
- Hee, O. C., Qin, D. A., Kowang, T. O., & Husin, M. M. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3), 654-658.
- Hulmawiyah *et al.*, (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU. *Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi (JRPE)*, 3(1), 1-10.

- Irwan, A *et al.* (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642-657.
- Izaz, & Hamidah. (2017). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Divisi Marketing PT. Victory International Futures Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 52(1), 58-67.
- Jauhar & Suratman (2022). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS AND WORK ENGAGEMENTS (STUDY ON THE COFFEE SHOP INDUSTRY IN YOGYAKARTA). *Review of Management and Entrepreneurship*, 06(01), 35-50.
- Khaerul (2010). Perilaku Organisasi. Bandung: Pustaka Setia.
- Khan, A. H. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2698-2705.
- Kreitner *et al.*, (2005). Perilaku Organisasi Buku I Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat
- Kusumandari, G. T *et al.* (2018). The Effect of Communication and the Ability of Employee Performance through Motivation in PT CGGS Indonesia. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 4(6), 19-33.
- Lailan, Sjahril, & Syaiful. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 229-244.
- Lindawati, M., & Parwoto. (2021). The Impact Of Transformational Leadership And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening variable In Indonesian Banking Industry During Digital Transformation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 51-66.
- Lussier, R. N. & Achua, F. C. (2016). *Leadership: Theory, application, & skill development 6th Edition*. Cengage Learning.
- Manuaba, I. B., Sujana, W., & Widnyana, W. (2020). Influence of Leadership and Organizational Climate on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening variable at Denpasar National Polytechnic. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(01), 21718-21728. doi:doi.org/10.15520/ijcrr.v11i01.782
- Markiz, Y. (2017). The influences of leadership styles, organizational communication, and job satisfaction toward employees' job performance in doing construction jobs: a study on three construction companies in jakarta. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 5(65), 168-180.



- Maulana, F., & Sumartik, S. (2022). The Influence Of Organizational Communication On Employee Performance on Seafood Trade Companies in Sidoarjo. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 14, 1-17. doi:doi.org/10.21070/ijler.v14i0.759
- Michael (1987). *Handbook Of Human Resource Management Praticce*. 11th edition. United Kingdom Kopar Rage.
- Munir. (2020). PENGARUH DISIPLIN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 161-170.
- Munir, Fachmi, M., & Sani, A. (2020). PENGARUH DISIPLIN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 161-170. Retrieved from <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai>
- Musah, Zulkipli, & Ahmad. (2017). Relationship between Organizational Communication and Job Satisfaction in Temporary Work Environment: An Empirical Study of Plant Turnaround Workers. *International Journal Global Business and Management Research*, 9(1), 73-84.
- Muttaqijn, M. I. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi Organisasi dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan. *Kontigensi*, 4(2), 136 - 144.
- Narsih, D. (2017). PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMKN 23 JAKARTA UTARA. *UTILITY: Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Ekonomi*, 1(1), 94-102.
- Naway, F. A. (2017). *KOMUNIKASI & ORGANISASI PENDIDIKAN*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Northouse, Peter G. (2011). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media.
- Northouse, Peter G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media.
- Octaviannand, R., Pandjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2017). Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 72-79
- Paksoy, Fikret, & Fehmi. (2017). The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 642-652.
- Permana, Havidz, Ariyanto, & Nurmahdi. (2019). The Effect Of Leadership Style, Motivation And Discipline Of Employee Performance With Understanding Of Islamic Work Ethics. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 8(8), 1098-1106.

- Pratiwi, S. (2021). Gaya Kepemimpinan Paternalistik Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 3(2), 171-178.
- Putri, R. A. (2018). Leadership Style and Interpersonal Communication of Employee Satisfaction and It's Effect on The Employee Performance. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen*, 4(3), 101-106.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. *Econs Journals*, 8(6), 67-71.
- Ridlwan, M., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. (2021). The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(3), 73-87.
- Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25-30.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi. Jilid I*. Jakarta (ID): PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rokhani, Cicilia Tri Suci. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Sekolah di SDN Dengkek 01 Pati. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 1–8.
- Sakban, Nurmali, I., & Ridwan, R. b. (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *Journal of Administration and Educational Management*, 2(1), 93-105.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Shane. (2005). *The Encyclopedia of Positive Psychology: Volume 1*. France: Wiley
- Simanjuntak (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Evaluasi Kinerja Edisi ke-3*. Jakarta: Lembaga FEUI.
- Siswanto, R. D., & Hamid, D. (2017). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada karyawan divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 42(1), 189-198.
- Spector, P. E. (2006). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. California. USA: Sage Publications.
- Susanto Heri. (2010). "Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening di Kantor Pernahan Kebumen". *Jurnal ekonomi SDM*.
- Sudiardhita *et al.* (2018). THE EFFECT OF COMPENSATION, MOTIVATION OF EMPLOYEE AND WORK SATISFACTION TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT.

- BANK XYZ (PERSERO) TBK. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-16.
- Suratman, A. (2019). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KESELAMATAN KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *JURNAL KAJIAN BISNIS*, 27(1), 46 - 60.
- Suratman, A. (2019). THE IMPORTANCE OF PSYCHOLOGICAL CLIMATE'S EFFECTS TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 15(2), 143-158.
- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). ANALYSIS OF THE EFFECT OF ATTITUDE TOWARD WORKS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND JOB SATISFACTION, ON EMPLOYEE'S JOB PERFORMANCE (Case Study in Electronic Company). *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(10), 15-24.
- Soeprihanto, (2000). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *TSAQOFAH: JURNAL Pendidikan Islam*, 4(2), 1-23.
- Thoha (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Turay, A. K., Salamah, S., & Riani, A. L. (2019). The Effect of Leadership Style, Self-Efficacy and Employee Training on Employee Performance at the Sierra Leone Airport Authority. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(2), 760-769.
- Uno & Nina (2012). *Teori kinerja dan pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vinnafatun *et al.*, (2021). GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA, DAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA GURU SMP SWASTA ISLAM. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 15(1), 57-72.
- Wallace, & Deborah. (2016). Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 2(5), 328-340.
- Winardi.(2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Wijono, (2010). *Audit Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Vorgistatama Binamega.
- Wiyono (2017). Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *KELOLA: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 213-219.
- Wulandari, F. w. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (Vol. 1). Surakarta: CV Gerbang Media Aksara.
- Wulandari, Rusdinal, & Gistituati, N. (2021). Analisis Teori Kepemimpinan dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 2911-2918.
- Wulandari, Rusdinal, & Nurhizrah. (2021). Analisis Teori Kepemimpinan dalam Organisasi. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(5), 2911 - 2918.



# LAMPIRAN



**Lampiran 1 Kuesioner Penelitian**

Kepada Yth. Responden Penelitian  
Tenaga Kependidikan SMA 1 JEKULO  
Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam  
Indonesia

Nama : Aril Prasetyo

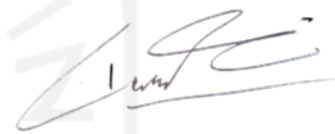
NIM : 17311342

Fakultas: Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Pemimpin Sekolah Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Sma 1 Jekulo Yang Dimediasi Kepuasan Kerja”,

Hormat Saya



Aril Prasetyo

**PERTANYAAN KUESIONER**

Berilah tanda checklist (√) pada kolom di setiap pernyataan di bawah ini yang sesuai dengan pilihan Saudara/i.

Keterangan:

ASS = Amat Sangat Setuju

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

ASTS = Amat Sangat Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

**A. Jenis Kelamin**

Laki - Laki

|                          |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

Perempuan

**B. Usia**

Kurang dari 30 Tahun

|                          |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

31 Tahun – 35 Tahun

36 Tahun – 40 Tahun

|                          |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

41 Tahun – 45 Tahun

46 Tahun – 50 Tahun

51 Tahun – 55 Tahun

Lebih dari 55 Tahun

**C. Pendidikan Terakhir**

DIPLOMA

|                          |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|

SARJANA   
 MAGISTER   
 DOKTOR

Lebih dari 30 Tahun

**D. Status Perkawinan**

SUDAH KAWIN   
 BELUM KAWIN

**E. Lama Bekerja**

Kurang dari 1 Tahun   
 1 Tahun – 5 Tahun   
 6 Tahun – 10 Tahun   
 11 Tahun – 15 Tahun   
 16 Tahun – 20 Tahun   
 21 Tahun – 25 Tahun   
 26 Tahun – 30 Tahun

**F. Penghasilan**

Kurang dari Rp 3.000.000   
 Rp 3.000.001 – Rp 4.000.000   
 Rp 4.000.001 – Rp 5.000.000   
 Rp 5.000.001 – Rp 6.000.000   
 Rp 6.000.001 – Rp 7.000.000   
 Rp 7.000.001 – Rp 8.000.000   
 Rp 8.000.001 – Rp 9.000.000   
 Rp 9.000.001 – Rp 10.000.000   
 Rp 10.000.001 – Rp 11.000.000   
 Rp 11.000.001 – Rp 12.000.000   
 Rp 12.000.001 – Rp 13.000.000   
 Rp 13.000.001 – Rp 14.000.000   
 Rp 14.000.001 – Rp 15.000.000   
 Lebih dari Rp 15.000.000

**A. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Mohon untuk **memilih** jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara rasakan.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu/Saudara untuk mengembalikan kepada yang mengerahkan angket/kuesioner.
4. Mohon untuk memberikan jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab

**1. Gaya Kepemimpinan**

**a. Gaya Kepemimpinan Transformational**

| No | Pertanyaan | Pilihan Jawaban |    |   |    |     |      |
|----|------------|-----------------|----|---|----|-----|------|
|    |            | ASS             | SS | S | TS | STS | ASTS |
|    |            |                 |    |   |    |     |      |

| <b>Kharisma (<i>Charisma</i>)</b>                                 |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 1.  | Pemimpin sekolah saya merupakan panutan bagi saya  |  |  |  |  |  |
| 2.  | Pemimpin sekolah saya dapat membangkitkan empati dan emosi saya                            |  |  |  |  |  |
| <b>Inspirasi (<i>Inspiration</i>)</b>                             |  |  |  |  |  |  |
| 3.  | Pemimpin sekolah saya mampu menumbuhkan semangat optimisme saya                            |  |  |  |  |  |
| 4.  | Pemimpin sekolah saya adalah sosok yang menginspirasi bagi saya                            |  |  |  |  |  |
| 5.  | Pemimpin sekolah saya mampu membangkitkan antusiasme saya                                  |  |  |  |  |  |
| <b>Rangsangan intelektual (<i>intellectual stimulation</i>)</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 6.  | Pemimpin sekolah saya mampu merangsang saya untuk berusaha inovatif dan kreatif            |  |  |  |  |  |
| 7.  | Pemimpin sekolah saya mendukung kreativitas saya   |  |  |  |  |  |
| <b>Perhatian Individual (<i>Individualized consideration</i>)</b> |  |  |  |  |  |  |
| 8.  | Pemimpin sekolah saya menghadapi pengikutnya sebagai individu – individu yang berbeda      |  |  |  |  |  |
| 9.  | Pemimpin sekolah saya bertindak sebagai pembimbing atau mentor bagi saya untuk berprestasi |  |  |  |  |  |
| 10.   | Pemimpin sekolah saya memperhatikan kebutuhan-kebutuhan saya dalam bekerja                 |  |  |  |  |  |

### **b. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

| No  | Pertanyaan   | Pilihan Jawaban |    |   |    |     |      |
|---|--|-----------------|----|---|----|-----|------|
|   |  | ASS             | SS | S | TS | STS | ASTS |
| <b>Imbalan kontingensi (<i>Contingent Reward</i>)</b> |  |                 |    |   |    |     |      |
| 1.  | Pemimpin sekolah saya memberi imbalan yang setimpal jika saya melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan sekolah |                 |    |   |    |     |      |



|   |   |  |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|
| 2.  | Pemimpin sekolah saya memberi imbalan lebih jika saya bekerja lebih dari target yang diberikan                |  |  |  |  |  |  |
| 3.  | Pemimpin saya memberikan hadiah materi atau psikologis jika saya menyelesaikan kewajiban yang telah diberikan |  |  |  |  |  |  |
| <b>Manajemen dengan pengecualian secara aktif (<i>Active Management By Exception</i>)</b> |   |  |  |  |  |  |  |
| 4.  | Pemimpin sekolah saya mampu aktif membangkitkan antusiasme saya   |  |  |  |  |  |  |
| 5.  | Pemimpin sekolah saya aktif dalam pemantauan yang bertujuan untuk memastikan pemenuhan standar kerja saya     |  |  |  |  |  |  |
| 6.  | Pemimpin sekolah saya secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan saya                        |  |  |  |  |  |  |

### c. Gaya Kepemimpinan *Laizzes-faire*

| No   | Pertanyaan  | Pilihan Jawaban |    |   |    |     |      |
|--|---|-----------------|----|---|----|-----|------|
|  |   | ASS             | SS | S | TS | STS | ASTS |
| <b>Membiarkan terjadi (<i>Laizzes-faire</i>)</b> |   |                 |    |   |    |     |      |
| 1.   | Pemimpin sekolah saya mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan                               |                 |    |   |    |     |      |
| 2.   | Pemimpin sekolah saya takut mengambil risiko  |                 |    |   |    |     |      |
| 3.   | Pemimpin sekolah saya baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan |                 |    |   |    |     |      |

## 2. Komunikasi

| No             | Pertanyaan | Pilihan Jawaban |    |   |    |     |      |
|----------------|------------|-----------------|----|---|----|-----|------|
|                |            | ASS             | SS | S | TS | STS | ASTS |
| <b>Kontrol</b> |            |                 |    |   |    |     |      |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1.                                       | Pekerjaan saya dipantau pemimpin sekolah saya  |  |  |  |  |  |  |
| 2.                                       | Pemimpin sekolah saya berkomunikasi secara langsung untuk mengontrol kinerja saya              |  |  |  |  |  |  |
| 3.                                       | Pemimpin sekolah saya berkomunikasi untuk mengetahui kondisi saya                              |  |  |  |  |  |  |
| <b>Motivasi</b>                          |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.                                       | Saya mendapatkan motivasi setelah berkomunikasi dengan pemimpin sekolah saya                   |  |  |  |  |  |  |
| 5.                                       | Saya merasa lebih dianggap ketika diajak berdiskusi/berkomunikasi dengan pemimpin sekolah saya |  |  |  |  |  |  |
| <b>Ekspresi emosi dan pikiran</b>        |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.                                       | Saya dapat menyampaikan keluh kesah saya kepada rekan kerja/pemimpin sekolah saya              |  |  |  |  |  |  |
| 7.                                       | Saya berkomunikasi untuk berbagi beban pikiran saya kepada rekan kerja/pemimpin sekolah saya   |  |  |  |  |  |  |
| 8.                                       | Saya mendapatkan nasehat dan semangat dari rekan kerja/pemimpin sekolah saya                   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Berbagi pengetahuan dan informasi</b> |  |  |  |  |  |  |  |
| 9.                                       | Saya berkomunikasi untuk berbagi ide pikiran saya  |  |  |  |  |  |  |
| 10.                                      | Saya berkomunikasi untuk menyampaikan informasi yang terkait pekerjaan saya                    |  |  |  |  |  |  |
| 11.                                      | Saya berkomunikasi untuk memberi/meminta solusi untuk suatu masalah/pekerjaan                  |  |  |  |  |  |  |

### 3. Kepuasan Kerja

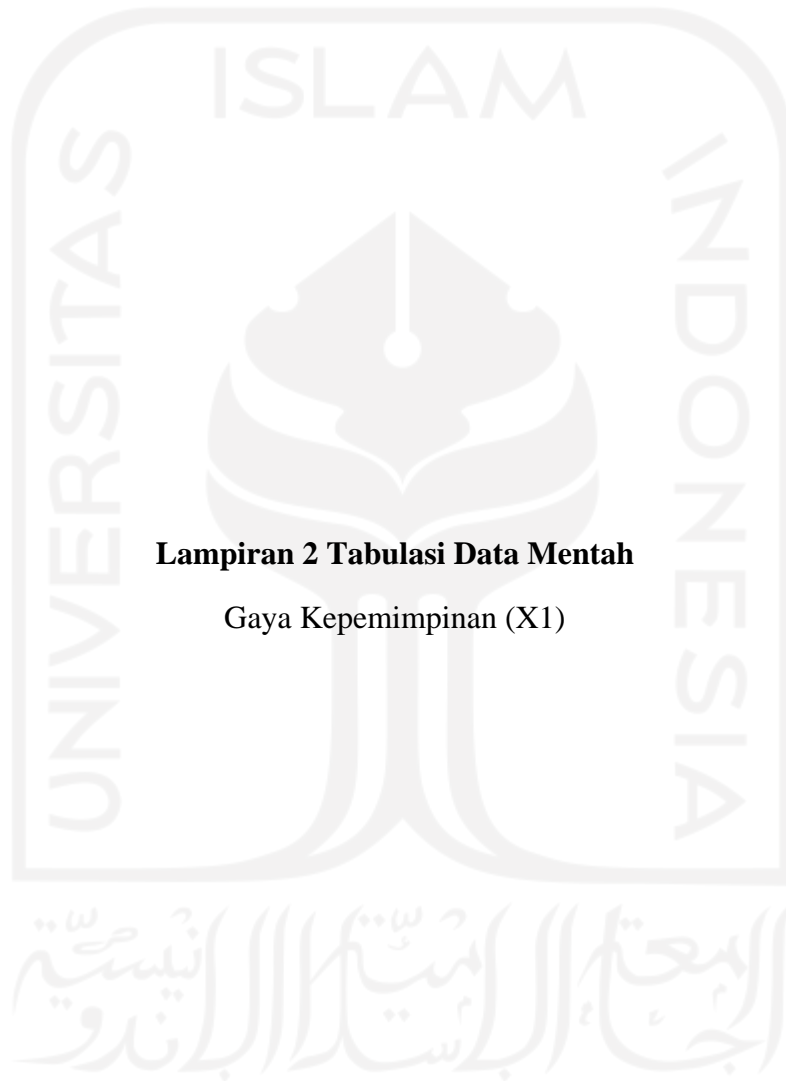
| No                     | Pertanyaan  | Pilihan Jawaban |    |   |    |     |      |
|------------------------|---|-----------------|----|---|----|-----|------|
|                        |   | ASS             | SS | S | TS | STS | ASTS |
| <b>Pendapatan/Gaji</b> |   |                 |    |   |    |     |      |
| 1.                     | Saya merasa puas sudah diberikan gaji sesuai dengan standar yang berlaku. |                 |    |   |    |     |      |

|  |   |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|
| 2.   | Saya merasa puas sudah diberikan gaji yang dapat mencukupi kebutuhan hidup keluarga saya.                           |  |  |  |  |  |  |
| 3.   | Saya merasa puas menerima gaji sesuai dengan kompetensi yang saya miliki.   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Promosi jabatan</b>                       |   |  |  |  |  |  |  |
| 4.   | Saya merasa puas diberi tanggung jawab/pekerjaan yang lebih tinggi setelah saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik |  |  |  |  |  |  |
| 5.   | Saya merasa puas setelah mendapatkan pengakuan dari pemimpin sekolah saya atas kinerja saya                         |  |  |  |  |  |  |
| 6.   | Saya merasa puas karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Hubungan yang harmonis antar karyawan</b> |   |  |  |  |  |  |  |
| 7.   | Saya merasa puas dengan Lingkungan kerja saya yang harmonis   |  |  |  |  |  |  |
| 8.   | Saya merasa puas dengan terciptanya kerja sama antara rekan kerja saya dengan baik                                  |  |  |  |  |  |  |
| 9.   | Saya merasa puas karena minimnya permasalahan yang terjadi antar rekan kerja saya                                   |  |  |  |  |  |  |

#### 4. Kinerja

| No                     | Pertanyaan   | Pilihan Jawaban |    |   |    |     |      |
|------------------------|--|-----------------|----|---|----|-----|------|
|                        |  | ASS             | SS | S | TS | STS | ASTS |
| <b>Ketepatan waktu</b> |  |                 |    |   |    |     |      |
| 1.                     | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tanpa adanya perbaikan |                 |    |   |    |     |      |
| 2.                     | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan |                 |    |   |    |     |      |
| 3.                     | Saya tidak pernah menunda pekerjaan saya                               |                 |    |   |    |     |      |
| <b>Kuantitas</b>       |  |                 |    |   |    |     |      |
| 4.                     | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi apa yang ditargetkan       |                 |    |   |    |     |      |

|                    |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 5.                 | Saya bersedia diberi tambahan kerja di luar jam kerja apabila dibutuhkan                               |  |  |  |  |  |  |
| 6.                 | Kuantitas hasil kerja yang saya selesaikan sudah sesuai dengan rencana kerja                           |  |  |  |  |  |  |
| <b>Kualitas</b>    |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.                 | Kualitas hasil kerja saya cukup baik sehingga saya dinilai sebagai pegawai yang berprestasi            |  |  |  |  |  |  |
| 8.                 | Kualitas hasil kerja saya dinilai baik oleh atasan saya  |  |  |  |  |  |  |
| 9.                 | Kualitas hasil kerja saya memuaskan karena saya memiliki pemahaman tentang pekerjaan yang saya lakukan |  |  |  |  |  |  |
| <b>Efektivitas</b> |  |  |  |  |  |  |  |
| 10.                | Saya mampu bekerja dengan efektif  |  |  |  |  |  |  |
| 11.                | Saya fokus dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang diberikan kepada saya                                |  |  |  |  |  |  |
| 12.                | Saya berperan aktif dalam bekerja sama   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Kemandirian</b> |  |  |  |  |  |  |  |
| 13.                | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan orang lain  |  |  |  |  |  |  |
| 14.                | Saya berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan  |  |  |  |  |  |  |
| 15.                | Saya mampu untuk fokus dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya                        |  |  |  |  |  |  |



**Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah**

Gaya Kepemimpinan (X1)

| Gaya Kepemimpinan |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| No                | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | X1.11 | X1.12 | X1.13 | X1.14 | X1.15 | X1.16 | X1.17 | X1.18 | X1.19 | X1   |
| 1                 | 6    | 5    | 5    | 4    | 6    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5     | 5     | 6     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5,00 |
| 2                 | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3,84 |
| 3                 | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4,74 |
| 4                 | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4,42 |
| 5                 | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4,53 |
| 6                 | 6    | 6    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 6    | 6    | 6     | 5     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 5,74 |
| 7                 | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4,26 |
| 8                 | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3,21 |
| 9                 | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3,68 |
| 10                | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4,47 |
| 11                | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5     | 6     | 5     | 6     | 6     | 5     | 6     | 5     | 6     | 5     | 5,32 |
| 12                | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4,79 |
| 13                | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 6     | 5     | 5     | 6     | 5     | 5     | 5     | 6     | 5     | 6     | 5,32 |
| 14                | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5,05 |
| 15                | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3,79 |
| 16                | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4,26 |
| 17                | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 3,79 |
| 18                | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4,00 |
| 19                | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3,53 |
| 20                | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3,68 |
| 21                | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4,95 |
| 22                | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 6    | 5    | 6    | 5     | 6     | 5     | 6     | 5     | 6     | 5     | 6     | 5     | 6     | 5,42 |
| 23                | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 6     | 6     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5,11 |
| 24                | 3    | 5    | 4    | 5    | 3    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5     | 4     | 4     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4,42 |
| 25                | 6    | 4    | 5    | 4    | 6    | 5    | 5    | 6    | 6    | 5     | 5     | 6     | 5     | 6     | 5     | 6     | 6     | 6     | 5     | 5,32 |
| 26                | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5,00 |
| 27                | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 5     | 3     | 4     | 5     | 4,16 |
| 28                | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4,84 |
| 29                | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6,00 |
| 30                | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6,00 |
| 31                | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4,47 |
| 32                | 6    | 5    | 6    | 5    | 6    | 5    | 6    | 5    | 6    | 5     | 6     | 5     | 6     | 5     | 6     | 5     | 5     | 6     | 5     | 5,47 |
| 33                | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     | 4,53 |
| 34                | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6,00 |
| 35                | 4    | 3    | 5    | 5    | 4    | 3    | 5    | 5    | 4    | 3     | 5     | 3     | 5     | 5     | 4     | 3     | 3     | 5     | 5     | 4,16 |
| 36                | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5,00 |
| 37                | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2,79 |
| 38                | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4,42 |
| 39                | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4,11 |
| 40                | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3,26 |
| 41                | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4,58 |
| 42                | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5     | 5     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4,58 |
| 43                | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 4,74 |
| 44                | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 6     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 6     | 5,16 |
| 45                | 5    | 6    | 6    | 5    | 5    | 6    | 6    | 5    | 5    | 6     | 6     | 5     | 5     | 6     | 6     | 6     | 3     | 4     | 3     | 5,21 |
| 46                | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4,68 |
| 47                | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4,47 |
| 48                | 5    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5     | 6     | 5     | 5     | 6     | 5     | 5     | 6     | 5     | 5     | 5,26 |
| 49                | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4,79 |
| 50                | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3,21 |
| 51                | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4,79 |

## Komunikasi (X2)

| Komunikasi |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |      |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|
| No         | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | X2.11 | X2   |
| 1          | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5     | 6     | 5,18 |
| 2          | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4,27 |
| 3          | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 6    | 6    | 5    | 6     | 5     | 5,45 |
| 4          | 5    | 5    | 5    | 6    | 6    | 5    | 6    | 6    | 5    | 5     | 6     | 5,45 |
| 5          | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5,18 |
| 6          | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5,09 |
| 7          | 6    | 6    | 5    | 5    | 6    | 6    | 4    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5,27 |
| 8          | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4     | 5     | 4,36 |
| 9          | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4     | 5     | 4,36 |
| 10         | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5     | 4     | 4,55 |
| 11         | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5     | 6     | 5,18 |
| 12         | 5    | 6    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5     | 5     | 5,27 |
| 13         | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5     | 4     | 4,55 |
| 14         | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5,18 |
| 15         | 6    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5     | 4     | 4,55 |
| 16         | 6    | 6    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5     | 5     | 4,91 |
| 17         | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4     | 5     | 4,64 |
| 18         | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5     | 5     | 4,64 |
| 19         | 6    | 4    | 5    | 5    | 6    | 6    | 6    | 5    | 5    | 6     | 5     | 5,36 |
| 20         | 5    | 4    | 4    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 4,91 |
| 21         | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5    | 6     | 5     | 5,27 |
| 22         | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5,00 |
| 23         | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 4     | 4,64 |
| 24         | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4     | 5     | 4,73 |
| 25         | 6    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5     | 6     | 5,00 |
| 26         | 5    | 6    | 5    | 4    | 5    | 5    | 6    | 5    | 4    | 5     | 5     | 5,00 |
| 27         | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 6    | 5    | 5    | 6    | 5     | 6     | 5,36 |
| 28         | 5    | 6    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 6     | 5,27 |
| 29         | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5,00 |
| 30         | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6     | 6     | 6,00 |
| 31         | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5,18 |
| 32         | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6     | 5     | 5,18 |
| 33         | 5    | 4    | 5    | 5    | 6    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4     | 5     | 4,82 |
| 34         | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6     | 6     | 6,00 |
| 35         | 4    | 3    | 5    | 4    | 6    | 4    | 3    | 5    | 4    | 3     | 5     | 4,18 |
| 36         | 6    | 6    | 6    | 6    | 5    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6     | 6     | 5,91 |
| 37         | 2    | 2    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 2     | 3     | 2,45 |
| 38         | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5     | 5     | 4,55 |
| 39         | 6    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6     | 5     | 5,27 |
| 40         | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4     | 4     | 4,27 |
| 41         | 5    | 6    | 5    | 6    | 5    | 6    | 5    | 6    | 6    | 6     | 5     | 5,55 |
| 42         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4,09 |
| 43         | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4,09 |
| 44         | 6    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5,00 |
| 45         | 6    | 5    | 5    | 6    | 6    | 6    | 5    | 6    | 5    | 6     | 6     | 5,64 |
| 46         | 5    | 6    | 5    | 5    | 6    | 5    | 6    | 5    | 6    | 6     | 5     | 5,45 |
| 47         | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4,18 |
| 48         | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 6    | 6    | 6    | 6    | 5     | 5     | 5,45 |
| 49         | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 5     | 5,00 |
| 50         | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4     | 4     | 4,27 |
| 51         | 5    | 6    | 5    | 5    | 6    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5     | 6     | 5,36 |

Kinerja (Y)

| Kinerja |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| No      | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Y.10 | Y.11 | Y.12 | Y.13 | Y.14 | Y.15 | Y    |
| 1       | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4,87 |
| 2       | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3,47 |
| 3       | 5   | 5   | 5   | 6   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5,13 |
| 4       | 5   | 6   | 6   | 6   | 5   | 6   | 6   | 5   | 6   | 6    | 6    | 5    | 6    | 6    | 6    | 5,73 |
| 5       | 5   | 5   | 6   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5,00 |
| 6       | 6   | 6   | 6   | 4   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 4    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 5,73 |
| 7       | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5,13 |
| 8       | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4,87 |
| 9       | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3,27 |
| 10      | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4,73 |
| 11      | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6,00 |
| 12      | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4,87 |
| 13      | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4,33 |
| 14      | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4,80 |
| 15      | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3,87 |
| 16      | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3,87 |
| 17      | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4,47 |
| 18      | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4,80 |
| 19      | 6   | 5   | 6   | 6   | 5   | 6   | 5   | 5   | 6   | 5    | 5    | 6    | 6    | 5    | 6    | 5,53 |
| 20      | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4,53 |
| 21      | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4,87 |
| 22      | 6   | 6   | 6   | 6   | 5   | 6   | 6   | 6   | 5   | 6    | 5    | 6    | 5    | 6    | 5    | 5,67 |
| 23      | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 6   | 6   | 5   | 5   | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5,27 |
| 24      | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4,73 |
| 25      | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 5   | 5   | 5   | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5,13 |
| 26      | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5,00 |
| 27      | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 5   | 5   | 6   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5,13 |
| 28      | 6   | 6   | 6   | 6   | 5   | 6   | 6   | 5   | 6   | 5    | 6    | 5    | 6    | 5    | 6    | 5,67 |
| 29      | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6,00 |
| 30      | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6,00 |
| 31      | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5,00 |
| 32      | 5   | 6   | 5   | 6   | 6   | 5   | 5   | 6   | 5   | 6    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5,40 |
| 33      | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4,87 |
| 34      | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6,00 |
| 35      | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4,67 |
| 36      | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5,00 |
| 37      | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3,00 |
| 38      | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4,67 |
| 39      | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4,87 |
| 40      | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4,33 |
| 41      | 6   | 6   | 5   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 5   | 6    | 5    | 6    | 5    | 5    | 6    | 5,67 |
| 42      | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4,93 |
| 43      | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4,33 |
| 44      | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 6    | 4,73 |
| 45      | 6   | 6   | 5   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6    | 6    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5,73 |
| 46      | 5   | 5   | 5   | 6   | 6   | 5   | 5   | 6   | 5   | 6    | 6    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5,40 |
| 47      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4,00 |
| 48      | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 5   | 5   | 6    | 5    | 5    | 6    | 6    | 5    | 5,27 |
| 49      | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4,60 |
| 50      | 4   | 2   | 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 2   | 4   | 3    | 2    | 4    | 4    | 4    | 2    | 3,20 |
| 51      | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4,87 |

Kepuasan Kerja (Z)



| Kepuasan Kerja |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| No             | Z.1 | Z.2 | Z.3 | Z.4 | Z.5 | Z.6 | Z.7 | Z.8 | Z.9 | Z    |
| 1              | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5,00 |
| 2              | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3,78 |
| 3              | 5   | 6   | 6   | 5   | 6   | 5   | 6   | 5   | 6   | 5,56 |
| 4              | 6   | 6   | 5   | 5   | 6   | 6   | 5   | 5   | 6   | 5,56 |
| 5              | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5,00 |
| 6              | 6   | 6   | 5   | 5   | 6   | 6   | 6   | 5   | 5   | 5,56 |
| 7              | 6   | 5   | 6   | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 5   | 5,33 |
| 8              | 6   | 5   | 5   | 6   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5,22 |
| 9              | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4,00 |
| 10             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5,00 |
| 11             | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 6   | 6   | 5   | 6   | 5,44 |
| 12             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5,00 |
| 13             | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4,44 |
| 14             | 5   | 5   | 6   | 6   | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 5,33 |
| 15             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4,00 |
| 16             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4,00 |
| 17             | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4,56 |
| 18             | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4,56 |
| 19             | 6   | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 5   | 5   | 5   | 5,22 |
| 20             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4,00 |
| 21             | 5   | 6   | 6   | 6   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5,22 |
| 22             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 5   | 5   | 6   | 5,22 |
| 23             | 5   | 5   | 6   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5,11 |
| 24             | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4,78 |
| 25             | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6,00 |
| 26             | 6   | 6   | 6   | 5   | 6   | 6   | 6   | 6   | 5   | 5,78 |
| 27             | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4,56 |
| 28             | 6   | 5   | 6   | 5   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 5,78 |
| 29             | 5   | 6   | 6   | 5   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 5,78 |
| 30             | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6,00 |
| 31             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5,00 |
| 32             | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 5   | 6   | 6   | 6   | 5,89 |
| 33             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5,00 |
| 34             | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6,00 |
| 35             | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4,44 |
| 36             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5,00 |
| 37             | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3,00 |
| 38             | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4,78 |
| 39             | 6   | 5   | 5   | 5   | 6   | 6   | 5   | 5   | 5   | 5,33 |
| 40             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4,00 |
| 41             | 5   | 6   | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 5   | 6   | 5,33 |
| 42             | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4,56 |
| 43             | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4,78 |
| 44             | 6   | 5   | 5   | 4   | 6   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5,00 |
| 45             | 5   | 6   | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 5   | 5   | 5,22 |
| 46             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 6   | 5,11 |
| 47             | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4,22 |
| 48             | 6   | 5   | 6   | 5   | 5   | 5   | 6   | 5   | 5   | 5,33 |
| 49             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4,00 |
| 50             | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4,22 |
| 51             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5,00 |

Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

|       |                     | Correlations |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|       |                     | X1.1         | X1.2   | X1.3   | X1.4   | X1.5   | X1.6   | X1.7   | X1.8   | X1.9   | X1.10  | X1.11  | X1.12  | X1.13  | X1.14  | X1.15  | X1.16  | X1.17  | X1.18  | X1.19  | X1     |
| X1.1  | Pearson Correlation | 1            | .608** | .685** | .586** | .847** | .657** | .723** | .671** | .789** | .654** | .739** | .846** | .587** | .683** | .677** | .789** | .652** | .676** | .688** | .845** |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.2  | Pearson Correlation | .608**       | 1      | .715** | .563** | .649** | .879** | .671** | .553** | .671** | .879** | .640** | .725** | .682** | .692** | .706** | .753** | .698** | .580** | .559** | .818** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.3  | Pearson Correlation | .685**       | .715** | 1      | .676** | .733** | .755** | .936** | .687** | .769** | .703** | .853** | .709** | .783** | .802** | .748** | .743** | .602** | .721** | .688** | .887** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.4  | Pearson Correlation | .586**       | .563** | .676** | 1      | .516** | .587** | .703** | .900** | .585** | .577** | .658** | .613** | .600** | .692** | .731** | .614** | .518** | .726** | .724** | .776** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.5  | Pearson Correlation | .847**       | .649** | .733** | .516** | 1      | .624** | .746** | .613** | .841** | .614** | .737** | .806** | .652** | .671** | .699** | .766** | .694** | .641** | .710** | .845** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.6  | Pearson Correlation | .657**       | .879** | .755** | .587** | .624** | 1      | .747** | .631** | .689** | .932** | .696** | .734** | .676** | .707** | .694** | .715** | .698** | .634** | .533** | .840** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.7  | Pearson Correlation | .723**       | .671** | .936** | .703** | .746** | .747** | 1      | .708** | .734** | .691** | .908** | .727** | .746** | .808** | .741** | .709** | .640** | .741** | .703** | .892** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.8  | Pearson Correlation | .671**       | .553** | .687** | .900** | .613** | .631** | .708** | 1      | .651** | .627** | .711** | .696** | .664** | .754** | .761** | .651** | .611** | .790** | .724** | .829** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.9  | Pearson Correlation | .789**       | .671** | .769** | .585** | .841** | .689** | .734** | .651** | 1      | .718** | .756** | .744** | .790** | .779** | .760** | .852** | .736** | .763** | .723** | .892** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.10 | Pearson Correlation | .654**       | .879** | .703** | .577** | .614** | .932** | .691** | .627** | .718** | 1      | .690** | .716** | .757** | .751** | .696** | .745** | .749** | .627** | .549** | .845** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.11 | Pearson Correlation | .739**       | .640** | .853** | .658** | .737** | .696** | .908** | .711** | .756** | .690** | 1      | .704** | .789** | .814** | .741** | .732** | .636** | .741** | .700** | .885** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.12 | Pearson Correlation | .846**       | .725** | .709** | .613** | .806** | .734** | .727** | .696** | .744** | .716** | .704** | 1      | .638** | .676** | .678** | .767** | .754** | .678** | .669** | .864** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.13 | Pearson Correlation | .587**       | .682** | .783** | .600** | .652** | .676** | .746** | .664** | .790** | .757** | .789** | .638** | 1      | .761** | .697** | .691** | .722** | .722** | .686** | .846** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.14 | Pearson Correlation | .683**       | .692** | .802** | .692** | .671** | .707** | .808** | .754** | .779** | .751** | .814** | .676** | .761** | 1      | .680** | .725** | .691** | .785** | .663** | .875** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.15 | Pearson Correlation | .677**       | .706** | .748** | .731** | .699** | .694** | .741** | .761** | .760** | .696** | .741** | .678** | .697** | .680** | 1      | .710** | .645** | .714** | .606** | .848** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.16 | Pearson Correlation | .789**       | .753** | .743** | .614** | .766** | .715** | .709** | .651** | .852** | .745** | .732** | .767** | .691** | .725** | .710** | 1      | .614** | .656** | .699** | .866** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.17 | Pearson Correlation | .652**       | .698** | .602** | .518** | .694** | .698** | .640** | .611** | .736** | .749** | .636** | .754** | .722** | .691** | .645** | .614** | 1      | .692** | .705** | .811** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.18 | Pearson Correlation | .676**       | .580** | .721** | .726** | .641** | .634** | .741** | .790** | .763** | .627** | .741** | .678** | .722** | .785** | .714** | .656** | .692** | 1      | .705** | .842** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1.19 | Pearson Correlation | .688**       | .559** | .688** | .724** | .710** | .533** | .703** | .724** | .723** | .549** | .700** | .669** | .686** | .663** | .606** | .699** | .705** | .705** | 1      | .811** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X1    | Pearson Correlation | .845**       | .818** | .887** | .776** | .845** | .840** | .892** | .829** | .892** | .845** | .885** | .864** | .846** | .875** | .848** | .866** | .811** | .842** | .811** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|       | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X2)

| Correlations |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|              |                     | X2.1   | X2.2   | X2.3   | X2.4   | X2.5   | X2.6   | X2.7   | X2.8   | X2.9   | X2.10  | X2.11  | X2     |
| X2.1         | Pearson Correlation | 1      | .539** | .652** | .533** | .518** | .696** | .519** | .674** | .533** | .704** | .600** | .799** |
|              | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X2.2         | Pearson Correlation | .539** | 1      | .622** | .486** | .357*  | .534** | .690** | .516** | .579** | .710** | .486** | .755** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .000   | .010   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X2.3         | Pearson Correlation | .652** | .622** | 1      | .556** | .602** | .633** | .507** | .684** | .619** | .602** | .744** | .813** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X2.4         | Pearson Correlation | .533** | .486** | .556** | 1      | .475** | .696** | .493** | .682** | .764** | .610** | .720** | .792** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X2.5         | Pearson Correlation | .518** | .357*  | .602** | .475** | 1      | .542** | .423** | .546** | .479** | .528** | .621** | .690** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .010   | .000   | .000   |        | .000   | .002   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X2.6         | Pearson Correlation | .696** | .534** | .633** | .696** | .542** | 1      | .598** | .704** | .695** | .734** | .592** | .848** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X2.7         | Pearson Correlation | .519** | .690** | .507** | .493** | .423** | .598** | 1      | .559** | .552** | .775** | .460** | .763** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .002   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .001   | .000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X2.8         | Pearson Correlation | .674** | .516** | .684** | .682** | .546** | .704** | .559** | 1      | .639** | .647** | .639** | .824** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X2.9         | Pearson Correlation | .533** | .579** | .619** | .764** | .479** | .695** | .552** | .639** | 1      | .705** | .643** | .817** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X2.10        | Pearson Correlation | .704** | .710** | .602** | .610** | .528** | .734** | .775** | .647** | .705** | 1      | .542** | .873** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X2.11        | Pearson Correlation | .600** | .486** | .744** | .720** | .621** | .592** | .460** | .639** | .643** | .542** | 1      | .791** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   |        | .000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| X2           | Pearson Correlation | .799** | .755** | .813** | .792** | .690** | .848** | .763** | .824** | .817** | .873** | .791** | 1      |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

|      |                     | Correlations |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|      |                     | Y.1          | Y.2    | Y.3    | Y.4    | Y.5    | Y.6    | Y.7    | Y.8    | Y.9    | Y.10   | Y.11   | Y.12   | Y.13   | Y.14   | Y.15   | Y      |
| Y.1  | Pearson Correlation | 1            | .704** | .763** | .667** | .727** | .785** | .837** | .753** | .829** | .644** | .726** | .756** | .791** | .738** | .685** | .869** |
|      | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.2  | Pearson Correlation | .704**       | 1      | .760** | .682** | .833** | .798** | .796** | .897** | .729** | .666** | .879** | .756** | .756** | .764** | .820** | .907** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.3  | Pearson Correlation | .763**       | .760** | 1      | .581** | .594** | .842** | .762** | .720** | .891** | .549** | .751** | .855** | .819** | .797** | .709** | .865** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.4  | Pearson Correlation | .667**       | .682** | .581** | 1      | .690** | .679** | .666** | .704** | .643** | .861** | .655** | .574** | .659** | .667** | .649** | .802** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.5  | Pearson Correlation | .727**       | .833** | .594** | .690** | 1      | .711** | .722** | .926** | .667** | .668** | .849** | .681** | .714** | .727** | .788** | .868** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.6  | Pearson Correlation | .785**       | .798** | .842** | .679** | .711** | 1      | .815** | .758** | .836** | .636** | .735** | .842** | .779** | .814** | .755** | .899** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.7  | Pearson Correlation | .837**       | .796** | .762** | .666** | .722** | .815** | 1      | .759** | .806** | .688** | .784** | .718** | .826** | .804** | .713** | .892** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.8  | Pearson Correlation | .753**       | .897** | .720** | .704** | .926** | .758** | .759** | 1      | .743** | .698** | .861** | .777** | .777** | .810** | .779** | .917** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.9  | Pearson Correlation | .829**       | .729** | .891** | .643** | .667** | .836** | .806** | .743** | 1      | .602** | .751** | .788** | .856** | .798** | .713** | .886** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.10 | Pearson Correlation | .644**       | .666** | .549** | .861** | .668** | .636** | .688** | .698** | .602** | 1      | .662** | .539** | .630** | .729** | .602** | .786** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.11 | Pearson Correlation | .726**       | .879** | .751** | .655** | .849** | .735** | .784** | .861** | .751** | .662** | 1      | .684** | .779** | .785** | .782** | .895** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.12 | Pearson Correlation | .756**       | .756** | .855** | .574** | .681** | .842** | .718** | .777** | .788** | .539** | .684** | 1      | .774** | .791** | .703** | .853** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.13 | Pearson Correlation | .791**       | .756** | .819** | .659** | .714** | .779** | .826** | .777** | .856** | .630** | .779** | .774** | 1      | .827** | .768** | .894** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.14 | Pearson Correlation | .738**       | .764** | .797** | .667** | .727** | .814** | .804** | .810** | .798** | .729** | .785** | .791** | .827** | 1      | .655** | .892** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y.15 | Pearson Correlation | .685**       | .820** | .709** | .649** | .788** | .755** | .713** | .779** | .713** | .602** | .782** | .703** | .768** | .655** | 1      | .851** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Y    | Pearson Correlation | .869**       | .907** | .865** | .802** | .868** | .899** | .892** | .917** | .886** | .786** | .895** | .853** | .894** | .892** | .851** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|      | N                   | 51           | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

| Correlations |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|              |                     | Z.1    | Z.2    | Z.3    | Z.4    | Z.5    | Z.6    | Z.7    | Z.8    | Z.9    | Z      |
| Z.1          | Pearson Correlation | 1      | .734** | .722** | .671** | .819** | .781** | .737** | .767** | .626** | .876** |
|              | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Z.2          | Pearson Correlation | .734** | 1      | .737** | .634** | .780** | .764** | .823** | .749** | .667** | .877** |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Z.3          | Pearson Correlation | .722** | .737** | 1      | .746** | .768** | .715** | .737** | .853** | .689** | .885** |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Z.4          | Pearson Correlation | .671** | .634** | .746** | 1      | .636** | .568** | .684** | .681** | .668** | .794** |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Z.5          | Pearson Correlation | .819** | .780** | .768** | .636** | 1      | .830** | .783** | .816** | .666** | .905** |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Z.6          | Pearson Correlation | .781** | .764** | .715** | .568** | .830** | 1      | .728** | .807** | .748** | .885** |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Z.7          | Pearson Correlation | .737** | .823** | .737** | .684** | .783** | .728** | 1      | .760** | .736** | .889** |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Z.8          | Pearson Correlation | .767** | .749** | .853** | .681** | .816** | .807** | .760** | 1      | .736** | .911** |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Z.9          | Pearson Correlation | .626** | .667** | .689** | .668** | .666** | .748** | .736** | .736** | 1      | .833** |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |
| Z            | Pearson Correlation | .876** | .877** | .885** | .794** | .905** | .885** | .889** | .911** | .833** | 1      |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|              | N                   | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     | 51     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas

Gaya Kepemimpinan (X1)

**Reliability  
Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,978             | 19         |

Komunikasi (X2)

**Reliability  
Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,940             | 11         |

Kinerja (Y)

**Reliability  
Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,977             | 15         |

Kepuasan Kerja

**Reliability  
Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,961             | 9          |

**Lampiran 8 KARAKTERISTIK RESPONDEN**

### Jenis kelamin

|                 | Frequenc<br>y | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|-----------------|---------------|---------|------------------|-----------------------|
| Laki - Laki     | 19            | 37.3    | 37.3             | 37.3                  |
| Valid perempuan | 32            | 62.7    | 62.7             | 100.0                 |
| Total           | 51            | 100.0   | 100.0            |                       |

### Usia

|             | Frequenc<br>y | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------------|---------------|---------|------------------|-----------------------|
| 31-35       | 15            | 29.4    | 29.4             | 29.4                  |
| 36-40       | 16            | 31.4    | 31.4             | 60.8                  |
| Valid 41-45 | 14            | 27.5    | 27.5             | 88.2                  |
| 46-50       | 4             | 7.8     | 7.8              | 96.1                  |
| 51-55       | 2             | 3.9     | 3.9              | 100.0                 |
| Total       | 51            | 100.0   | 100.0            |                       |

### Pendidikan terakhir

|               | Frequenc<br>y | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|---------------|---------------|---------|------------------|-----------------------|
| magister      | 12            | 23.5    | 23.5             | 23.5                  |
| Valid sarjana | 39            | 76.5    | 76.5             | 100.0                 |
| Total         | 51            | 100.0   | 100.0            |                       |

### Status Perkawinan

|                   | Frequenc<br>y | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------------------|---------------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid Sudah Kawin | 51            | 100.0   | 100.0            | 100.0                 |

### Lama Bekerja

|                   | Frequenc<br>y | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------------------|---------------|---------|------------------|-----------------------|
| 1-5 tahun         | 19            | 37.3    | 37.3             | 37.3                  |
| 6-10 tahun        | 26            | 51.0    | 51.0             | 88.3                  |
| Valid 11-15 tahun | 6             | 11.7    | 11.7             | 100.0                 |
| Total             | 51            | 100.0   | 100.0            |                       |

### Penghasilan

|                                   | Frekuensi | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Rp 3.000.001 – Rp 4.000.000       | 10        | 19.6    | 19.6          | 19.6               |
| Valid Rp 4.000.001 – Rp 5.000.000 | 41        | 80.4    | 80.4          | 100.0              |
| Total                             | 51        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Lampiran 9 STATISTIK DESKRIPTIF

#### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|------|----------------|
| X1.1               | 51 | 3       | 6       | 4.61 | .940           |
| X1.2               | 51 | 3       | 6       | 4.67 | .816           |
| X1.3               | 51 | 3       | 6       | 4.53 | .857           |
| X1.4               | 51 | 2       | 6       | 4.53 | .784           |
| X1.5               | 51 | 3       | 6       | 4.63 | .894           |
| X1.6               | 51 | 3       | 6       | 4.57 | .855           |
| X1.7               | 51 | 3       | 6       | 4.59 | .876           |
| X1.8               | 51 | 2       | 6       | 4.55 | .856           |
| X1.9               | 51 | 3       | 6       | 4.57 | .900           |
| X1.10              | 51 | 3       | 6       | 4.63 | .799           |
| X1.11              | 51 | 3       | 6       | 4.67 | .931           |
| X1.12              | 51 | 3       | 6       | 4.53 | .946           |
| X1.13              | 51 | 3       | 6       | 4.59 | .898           |
| X1.14              | 51 | 2       | 6       | 4.73 | .827           |
| X1.15              | 51 | 3       | 6       | 4.55 | .879           |
| X1.16              | 51 | 3       | 6       | 4.57 | .900           |
| X1.17              | 51 | 3       | 6       | 4.65 | .913           |
| X1.18              | 51 | 3       | 6       | 4.57 | .831           |
| X1.19              | 51 | 2       | 6       | 4.59 | .920           |
| Valid N (listwise) | 51 |         |         |      |                |

#### Descriptive Statistics



|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|------|----------------|
| X2.1               | 51 | 2       | 6       | 4.96 | .848           |
| X2.2               | 51 | 2       | 6       | 4.92 | .868           |
| X2.3               | 51 | 3       | 6       | 4.80 | .601           |
| X2.4               | 51 | 3       | 6       | 4.98 | .707           |
| X2.5               | 51 | 2       | 6       | 5.00 | .775           |
| X2.6               | 51 | 2       | 6       | 4.94 | .810           |
| X2.7               | 51 | 2       | 6       | 4.90 | .855           |
| X2.8               | 51 | 3       | 6       | 4.96 | .662           |
| X2.9               | 51 | 3       | 6       | 4.90 | .700           |
| X2.10              | 51 | 2       | 6       | 4.90 | .831           |
| X2.11              | 51 | 3       | 6       | 4.98 | .707           |
| Valid N (listwise) | 51 |         |         |      |                |

#### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|------|----------------|
| Z.1                | 51 | 3       | 6       | 4.94 | .835           |
| Z.2                | 51 | 3       | 6       | 4.96 | .747           |
| Z.3                | 51 | 3       | 6       | 4.98 | .761           |
| Z.4                | 51 | 3       | 6       | 4.86 | .664           |
| Z.5                | 51 | 3       | 6       | 4.94 | .785           |
| Z.6                | 51 | 3       | 6       | 4.98 | .735           |
| Z.7                | 51 | 3       | 6       | 5.00 | .748           |
| Z.8                | 51 | 3       | 6       | 4.84 | .703           |
| Z.9                | 51 | 3       | 6       | 4.96 | .799           |
| Valid N (listwise) | 51 |         |         |      |                |

#### Descriptive Statistics

|     | N  | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-----|----|---------|---------|------|----------------|
| Y.1 | 51 | 3       | 6       | 4.90 | .781           |
| Y.2 | 51 | 2       | 6       | 4.90 | .855           |
| Y.3 | 51 | 3       | 6       | 4.90 | .755           |
| Y.4 | 51 | 3       | 6       | 4.67 | .973           |
| Y.5 | 51 | 2       | 6       | 4.94 | .835           |
| Y.6 | 51 | 3       | 6       | 4.92 | .868           |
| Y.7 | 51 | 3       | 6       | 4.98 | .761           |
| Y.8 | 51 | 2       | 6       | 4.86 | .895           |
| Y.9 | 51 | 3       | 6       | 4.84 | .809           |

|                       |    |   |   |      |      |
|-----------------------|----|---|---|------|------|
| Y.10                  | 51 | 3 | 6 | 4.76 | .907 |
| Y.11                  | 51 | 2 | 6 | 4.92 | .868 |
| Y.12                  | 51 | 3 | 6 | 4.90 | .728 |
| Y.13                  | 51 | 3 | 6 | 4.90 | .728 |
| Y.14                  | 51 | 3 | 6 | 4.90 | .781 |
| Y.15                  | 51 | 2 | 6 | 4.92 | .845 |
| Valid N<br>(listwise) | 51 |   |   |      |      |

### Lampiran 10 ASUMSI KLASIK 1

#### UJI NORMALITAS

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 51                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | .39454581               |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .104                    |
|                                  | Positive       | .104                    |
|                                  | Negative       | -.087                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | .743                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .638                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### UJI MULTIKOLINEARITAS

##### Coefficients<sup>a</sup>

| Model          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant)     | .712                        | .476       |                           | 1.494 | .142 |                         |       |
| 1 Kepemimpinan | .386                        | .096       | .436                      | 4.018 | .000 | .637                    | 1.569 |
| Komunikasi     | .498                        | .118       | .458                      | 4.227 | .000 | .637                    | 1.569 |

a. Dependent variable: Kepuasan Kerja

#### UJI HETEROSKEDASTISITAS

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

| Model          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)   | .265                        | .317       |                           | .838   | .406 |
| 1 Kepemimpinan | -.092                       | .064       | -.255                     | -1.442 | .156 |
| 1 Komunikasi   | .090                        | .078       | .203                      | 1.150  | .256 |

a. Dependent variable: ABS\_RES1

**Lampiran 11 ASUMSI KLASIK 2**

**UJI NORMALITAS**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 51                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | .28175410               |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .118                    |
|                                  | Positive       | .118                    |
|                                  | Negative       | -.052                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | .842                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .478                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**UJI MULTIKOLINEARITAS**

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

| Model            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)     | .119                        | .352       |                           | .338  | .737 |                         |       |
| 1 Kepemimpinan   | .163                        | .080       | .183                      | 2.031 | .048 | .477                    | 2.096 |
| 1 Komunikasi     | .209                        | .100       | .191                      | 2.095 | .042 | .465                    | 2.153 |
| 1 Kepuasan Kerja | .619                        | .104       | .615                      | 5.940 | .000 | .360                    | 2.780 |

a. Dependent variable: Kinerja Karyawan

**UJI HETEROSKEDASTISITAS**

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

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)     | .225                        | .204       |                           | 1.100  | .277 |
|       | Kepemimpinan   | .023                        | .047       | .101                      | .500   | .619 |
|       | Komunikasi     | .095                        | .058       | .337                      | 1.647  | .106 |
|       | Kepuasan Kerja | -.118                       | .061       | -.452                     | -1.941 | .058 |

a. Dependent variable: ABS\_RES2

**Lampiran 12 ANALISIS REGRESI BERGANDA 1**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .800 <sup>a</sup> | .640     | .625              | .40268                     |

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Gaya Kepemimpinan

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 13.855         | 2  | 6.927       | 42.721 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 7.783          | 48 | .162        |        |                   |
|       | Total      | 21.638         | 50 |             |        |                   |

a. Dependent variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Komunikasi, Gaya Kepemimpinan

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

| Model |              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)   | .712                        | .476       |                           | 1.494 | .142 |
|       | Kepemimpinan | .386                        | .096       | .436                      | 4.018 | .000 |
|       | Komunikasi   | .498                        | .118       | .458                      | 4.227 | .000 |

a. Dependent variable: Kepuasan Kerja

## Lampiran 13 ANALISIS REGRESI BERGANDA 2

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .905 <sup>a</sup> | .819     | .807              | .29061                     |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Komunikasi

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 17.936         | 3  | 5.979       | 70.793 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3.969          | 47 | .084        |        |                   |
|       | Total      | 21.905         | 50 |             |        |                   |

a. Dependent variable: Kinerja Karyawan

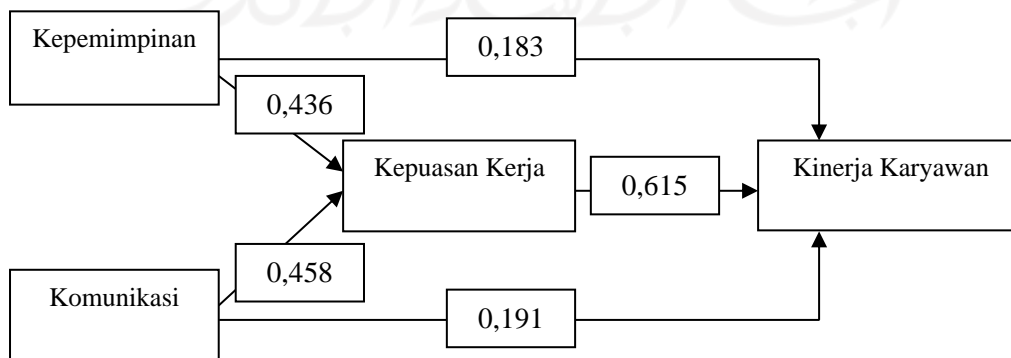
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Komunikasi

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

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)     | .119                        | .352       |                           | .338  | .737 |
|       | Kepemimpinan   | .163                        | .080       | .183                      | 2.031 | .048 |
|       | Komunikasi     | .209                        | .100       | .191                      | 2.095 | .042 |
|       | Kepuasan Kerja | .619                        | .104       | .615                      | 5.940 | .000 |

a. Dependent variable: Kinerja Karyawan

**Lampiran 14 Analisis Path**



**Tabel Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja**

|  |
|--|
| Direct Effect  |
| $X1 \rightarrow Y$   |
| $(p_3) = 0,183$  |
|  |
| Indirect Effect  |
| $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$   |
| $(p_1 \times p_5 = 0,436 \times 0,615 = 0,26814$                             |
|  |
| Total Effect   |
| $(\text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect} = 0,183 + 0,26814 = 0,45114$ |

**Hasil Uji Sobel Test Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja**

| Input: |       | Test statistic:          | Std. Error: | p-value:   |
|--------|-------|--------------------------|-------------|------------|
| a      | 0.386 | Sobel test: 3.33180934   | 0.07171299  | 0.00086283 |
| b      | 0.619 | Aroian test: 3.2999816   | 0.07240465  | 0.00096691 |
| $s_a$  | 0.096 | Goodman test: 3.36457612 | 0.07101459  | 0.00076661 |
| $s_b$  | 0.104 | Reset all                | Calculate   |            |

**Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja**

|  |
|--|
| Direct Effect  |
| $X2 \rightarrow Y$   |
| $(p_4) = 0,191$  |
|  |
| Indirect Effect  |
| $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$   |
| $(p_2 \times p_5 = 0,458 \times 0,615 = 0,28167$                             |
|  |
| Total Effect   |
| $(\text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect} = 0,191 + 0,28167 = 0,47267$ |

**Hasil Uji Sobel Test Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja**

| Input: |       | Test statistic:          | Std. Error: | p-value:   |
|--------|-------|--------------------------|-------------|------------|
| a      | 0.498 | Sobel test: 3.44270086   | 0.08954075  | 0.00057594 |
| b      | 0.619 | Aroian test: 3.41081543  | 0.0903778   | 0.00064769 |
| $s_a$  | 0.118 | Goodman test: 3.47549757 | 0.08869579  | 0.00050991 |
| $s_b$  | 0.104 | Reset all                | Calculate   |            |

## Biodata Penulis



Nama : Aril Prasetyo  
Tempat, Tanggal Lahir : Lampung Timur, 23 November 1998  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
NIM : 17311342  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia  
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Alamat: Jl Sambung Rasa no 21, Kledokan, Caturtunggal, Kec. Depok, Kab. Sleman,  
Yogyakarta, 55281  
Alamat Asli: Desa Karangrejo Dukuh Karangtawang Rt02/04, Kec. Juwana, Kab. Pati, Jawa  
Tengah, 59185  
Email : 17311342@students.uii.ac.id  
[aril.praditya@gmail.com](mailto:aril.praditya@gmail.com)

### Pendidikan Formal:

1. 2005 – 2011: SD Negeri 3 Ngembal Rejo
2. 2011 – 2014: SMP Negeri 2 Kudus
3. 2014 – 2017: SMA Negeri 1 Jekulo