

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN
PELATIHAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI *VARIABLE INTERVENING*
PADA ADIRA *FINANCE* DI YOGYAKARTA**



Disusun Oleh:

Nama Peneliti : Dimas Arya Janti

Nomor Induk Mahasiswa : 18311262

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : SDM

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini 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 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 ketentuan yang berlaku."

Yogyakarta, 16 Desember 2022

Penulis,



Dimas arya janti

HALAMAN PENGESAHAN TUGAS AKHIR

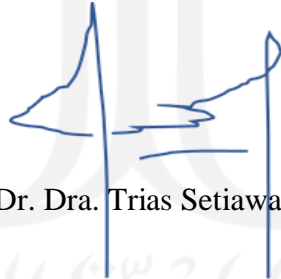
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Karyawan
terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel
Intervening pada Perusahaan Adira Finance Yogyakarta

Oleh:

Nama : Dimas arya janti
Nomor Mahasiswa : 18311262
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 12 januari 2023

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing,



(Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si)



BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

Bismillahirrahmannirrahim

Pada Semester **Ganjil 2022/2023** hari, tanggal: **Kamis, 12 Januari 2023** Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama : **DIMAS ARYA JANTI**
No. Mahasiswa : **18311262**
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA ADIRA FINANCE DI YOGYAKARTA**
Jenis Tugas Akhir : **Skripsi**
Pembimbing : **Trias Setiawati, Dr. Dra., M.Si.**

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**
Referensi : **Layak/~~Tidak Layak~~ *)** ditampilkan di Perpustakaan
Tim Penguji
Ketua Tim : **Trias Setiawati, Dr. Dra., M.Si.**
Anggota Tim : **Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.**

Keterangan:
*) *Coret yang tidak perlu*



Yogyakarta, 12 Januari 2023
Ketua Program Studi Manajemen


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

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. ADIRA
MULTIFINANCE TBK. DI YOGYAKARTA**

Dimas Arya Janti

Universitas Islam Indonesia

18311262@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Judul penelitian ini adalah analisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Adira Multifinance Tbk. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner secara daring melalui *google form*. Populasi sebesar 35 karyawan dengan pengambilan sampel menggunakan metode kuota sampling, dimana sampel penelitian yang digunakan adalah sebanyak 35 karyawan. Metode analisis penelitian menggunakan uji t, uji F, analisis regresi linier sederhana dan berganda serta analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat memediasi atau memiliki pengaruh langsung pada hubungan kepemimpinan transformasional dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Namun dikarenakan hasil penelitian variabel kepemimpinan menunjukkan perhatian terhadap karyawan memiliki skor rendah peneliti menyarankan supaya hal ini menjadi bahan evaluasi ke depan bagi Adira *Finance* Yogyakarta.

Kata Kunci: *kepemimpinan transformasional, Kinerja Karyawan, Kepuasan kerja, pelatihan kerja.*

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH
SATISFACTION AS AN INTERVENING *VARIABLE* AT PT. ADIRA
FINANCE IN YOGYAKARTA**

Dimas Arya Janti

Universitas Islam Indonesia

18311262@students.uii.ac.id

ABSTRACT

The title of this research is entitled An analysis of the effects of transformational leadership and training on Employee Performance through Job Satisfaction as an intervening *variable* at PT Adira Multifinance Tbk. This study aims to determine the mediating effect of job satisfaction in the relationship between transformational leadership and training on employee performance. It used a quantitative method in which the data were collected by distributing online questionnaires via Google form. The population of this study referred to 35 employees by means of the quota sampling method, where 35 employees were used as the research sample. The research analysis used t test, F test, simple and multiple linear regression analysis and path analysis.

The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on employees' performance, job training had a positive and significant effect on employees' performance and job satisfaction, transformational leadership had a positive and significant effect on job satisfaction, and job satisfaction had a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction was found to be capable of mediating or to have a direct effect on the relationship between transformational leadership and job training on employees' performance. Nevertheless, since the results of the research on the leadership *variable* showed that concern for employees had a low score, the researcher suggested that this should be used as a material for future evaluation of Adira Finance Yogyakarta.

Keywords: *Transformational leadership, Employees' Work Performance, Work Satisfaction, Job Training*

February 14, 2023

TRANSLATOR STATEMENT

The information appearing herein has been translated by a Center for International Language and Cultural Studies of Islamic University of Indonesia
CILACS UII Jl. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Gondong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fecon@uii.ac.id
W. fecon.uui.ac.id

SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No. : 1299/Ka.Div/10/Div.PP/XII/2022

Bismillahirrahmaanirrahiim.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **Dimas Arya Janti**
Nomor Mahasiswa : **18311262**
Dosen Pembimbing : **Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si**
Program Studi : **Manajemen**
Judul Karya Ilmiah : **Pengaruh Kepemimpinan Transformational Dan
Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*
Pada Adira Finance Di Yogyakarta**
Nomor Hp : **081246951268**

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **20% (Dua puluh persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. Wb

Yogyakarta, 19 Desember 2022

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan



Bambang Hermawan, S.Si
Chh

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam dihaturkan untuk Nabi Muhammad SAW. Nabi pemimpin umat yang menyelamatkan manusia dalam zaman jahiliyah menuju zaman islamiyah. Dalam pembuatan dan penulisan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang dialami. Namun, Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Adira finance di Yogyakarta.”**

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

1. **Allah SWT** atas segala 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.** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia

4. **Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.**, selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia
5. **Bapak Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D.**, selaku Ketua Jurusan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia
6. **Bapak Abdur Rafik, SE., M.Sc.**, selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia
7. **Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.**, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan, arahan, motivasi, serta dorongan kepada penulis selama proses perkuliahan hingga penelitian dan penulisan skripsi.
8. **Keluarga** yang selalu memberikan doa, arahan, perhatian, pendengar yang baik, serta dukungan baik moral maupun finansial.
9. Sahabat saya **Edo, Abi, Dhira, Arya** dan **Zaki** memberikan semangat ketika mengerjakan skripsi.
10. **Karyawan PT Adira Multifinance Tbk.** yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
11. Terimakasih untuk **Diri Sendiri**, yang telah mampu berjuang dan berusaha dalam menyelesaikan penelitian dengan jatuh bangun dibalik pengerjaan penelitian ini.

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

Yogyakarta, 10 Desember 2022

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	II
ABSTRAK	V
DAFTAR ISI	X
DAFTAR TABEL	XV
DAFTAR GAMBAR	XVIII
DAFTAR LAMPIRAN.....	XIX
BAB I PENDAHULUAN	20
1.1 Latar Belakang.....	20
1.2 Rumusan Masalah.....	25
1.3 Tujuan Penelitian	26
1.4 Manfaat Penelitian	26
BAB II KAJIAN PUSTAKA	28
2.1 Penelitian Terdahulu	28
2.1.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan	28
2.1.2 Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	36
2.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Karyawan	44
2.1.4 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kepuasan Karyawan	50
2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	55
2.1.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan.....	61
2.1.7 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan	70
2.2 Landasan Teori	86
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	86

2.2.2 Kinerja Karyawan.....	95
2.2.3 Kepemimpinan transformasional.....	103
2.2.4 Pelatihan.....	111
2.2.5 Kepuasan Kerja	117
2.3 Pengembangan Hipotesis	120
2.3.1 Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan	120
2.3.2 Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	121
2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Karyawan	122
2.3.4 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kepuasan Karyawan	123
2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	124
2.3.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan.....	125
2.3.7 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan	126
2.4 Kerangka Pikir	127
2.5 Hipotesis Penelitian.....	130
BAB III METODE PENELITIAN	132
3.1 Pendekatan Penelitian	132
3.2 Lokasi Penelitian.....	133
3.2.1 Profil Perusahaan.....	133
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	134
3.3.1 Populasi.....	134
3.3.2 Sampel.....	135
3.3.3 Struktur Organisasi	135
3.3.4 Visi Misi Perusahaan	136
3.4 Identifikasi Variabel Penelitian	137
3.4.1 Variabel Independen (X).....	137
3.4.2 Variabel dependen (Y).....	138

3.4.3 Variabel <i>Intervening</i> (Z)	138
3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian	138
3.5.1 Variabel kinerja karyawan (Y)	138
3.5.2 Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X ₁)	141
3.5.3 Variabel Pelatihan Kerja (X ₂).....	142
3.5.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)	144
3.6 Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data	146
3.6.1 Jenis Data	146
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data	146
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	147
3.7.1 Uji Validitas	147
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	148
3.8 Metode Analisis Data.....	149
3.8.1 Uji Asumsi Klasik.....	149
3.8.2 Analisis Regresi Linear	151
3.8.3 Uji Hipotesis.....	153
3.8.4 Uji <i>Path</i>	154
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	156
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	156
4.1.1 Hasil Uji Validitas	156
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	159
4.2 Analisis Deskriptif	160
4.2.1 Karakteristik Responden.....	160
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	169
4.3 Uji Asumsi Klasik.....	178
4.3.1 Uji Heteroskedastisitas.....	178
4.3.2 Uji Multikolinearitas.....	179
4.3.3 Uji Normalitas	180
4.3.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik	180
4.4 Analisis Regresi Linier Berganda	181

4.4.1 Regresi Linier Berganda I	181
4.4.2 Regresi Linier Berganda II	183
4.4.3 Regresi Linier Sederhana	185
4.5 Uji Hipotesis	187
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	187
4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	190
4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	192
4.6 Pembahasan	204
4.6.1 Data Deskriptif	204
4.6.2 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.....	205
4.6.3 Pelatihan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan	207
4.6.4 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja	208
4.6.5 Pelatihan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	210
4.6.6 Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan	212
4.6.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja	213
4.6.8 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	215
4.6.9 Pembahasan Umum	217
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	220
5.1 Kesimpulan.....	220
5.2 Saran.....	220
5.3 Keterbatasan Penelitian	221

DAFTAR PUSTAKA	223
LAMPIRAN	240

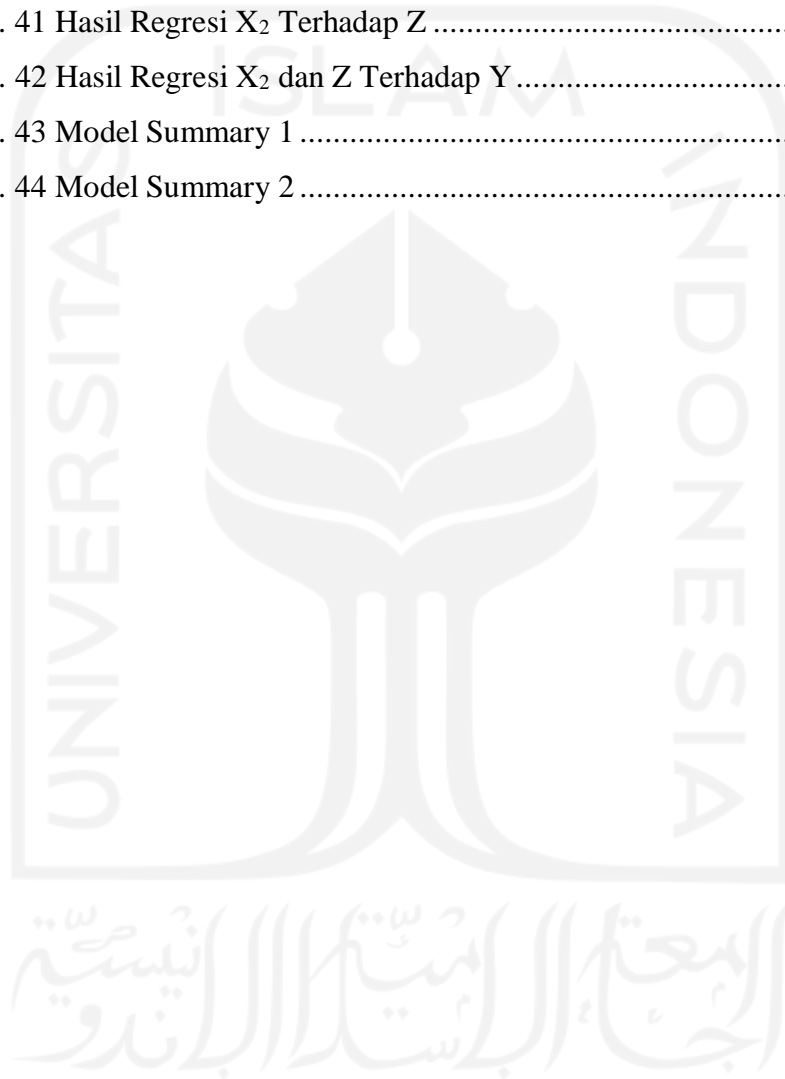


DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 . Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan	33
Tabel 2. 2 Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	40
Tabel 2. 3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Karyawan	48
Tabel 2. 4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Karyawan	53
Tabel 2. 5 Review Pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).....	59
Tabel 2. 6 Review Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X ₁) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Karyawan (Z)	67
Tabel 2. 7 Review Pengaruh Pelatihan Karyawan (X ₂) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Karyawan (Z)	73
Tabel 2. 8 Teori Rujukan Kinerja Karyawan.....	75
Tabel 2. 9 Teori Rujukan Kepemimpinan Transformasional	79
Tabel 2. 10 Teori Rujukan Pelatihan.....	81
Tabel 2. 11 Teori Rujukan Kepuasan Karyawan	83
Tabel 2. 12 Hipotesis Penelitian.....	Err
or! Bookmark not defined.	
Tabel 4. 1 Distribusi Pernyataan Berdasar Variabel.....	156
Tabel 4. 2 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	157
Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan Kerja (X ₂)	158
Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)	158
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)	159
Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas	160
Tabel 4. 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	160
Tabel 4. 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	161

Tabel 4. 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	163
Tabel 4. 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	164
Tabel 4. 11 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	165
Tabel 4. 12 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan	166
Tabel 4. 13 Rekapitulasi Karakteristik Responden Dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi.....	168
Tabel 4. 14 Kategori Berdasarkan Interval	169
Tabel 4. 15 Distribusi Jawaban Responden Terkait Kepemimpinan Transformasional	170
Tabel 4. 16 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepemimpinan Transformasional	170
Tabel 4. 17 Distribusi Jawaban Responden Terkait Pelatihan Kerja.....	171
Tabel 4. 18 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Pelatihan Kerja.....	172
Tabel 4. 19 Distribusi Jawaban Responden Terkait Kepuasan Kerja.....	173
Tabel 4. 20 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepuasan Kerja.....	174
Tabel 4. 21 Distribusi Jawaban Responden Terkait Kinerja Karyawan	175
Tabel 4. 22 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kinerja Karyawan	176
Tabel 4. 23 Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden.....	177
Tabel 4. 24 Hasil Uji Heterodkedastisitas	178
Tabel 4. 25 Hasil Uji Multikolinearitas	179
Tabel 4. 26 Hasil Uji Normalitas	180
Tabel 4. 27 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik	180
Tabel 4. 28 Hasil Uji Regresi Linier I.....	181
Tabel 4. 29 Koefisien Determinasi Regresi Linier Berganda I	183
Tabel 4. 30 Regresi Linier Berganda II.....	183
Tabel 4. 31 Koefisien Determinasi Berganda terhadap Kepuasan Kerja.....	185
Tabel 4. 32 Hasil Uji Regresi Sederhana	186
Tabel 4. 33 Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	187
Tabel 4. 34 Hasil Regresi Linier Berganda I.....	188
Tabel 4. 35 Hasil Regresi Linier Berganda II	190

Tabel 4. 36 Hasil Regresi Linier Sederhana.....	192
Tabel 4. 37 Hasil Regresi X_1 Terhadap Z	194
Tabel 4. 38 Hasil Regresi X_1 dan Z Terhadap Y	195
Tabel 4. 39 Model Summary 1	196
Tabel 4. 40 Model Summary 2	197
Tabel 4. 41 Hasil Regresi X_2 Terhadap Z	200
Tabel 4. 42 Hasil Regresi X_2 dan Z Terhadap Y	200
Tabel 4. 43 Model Summary 1	202
Tabel 4. 44 Model Summary 2	202

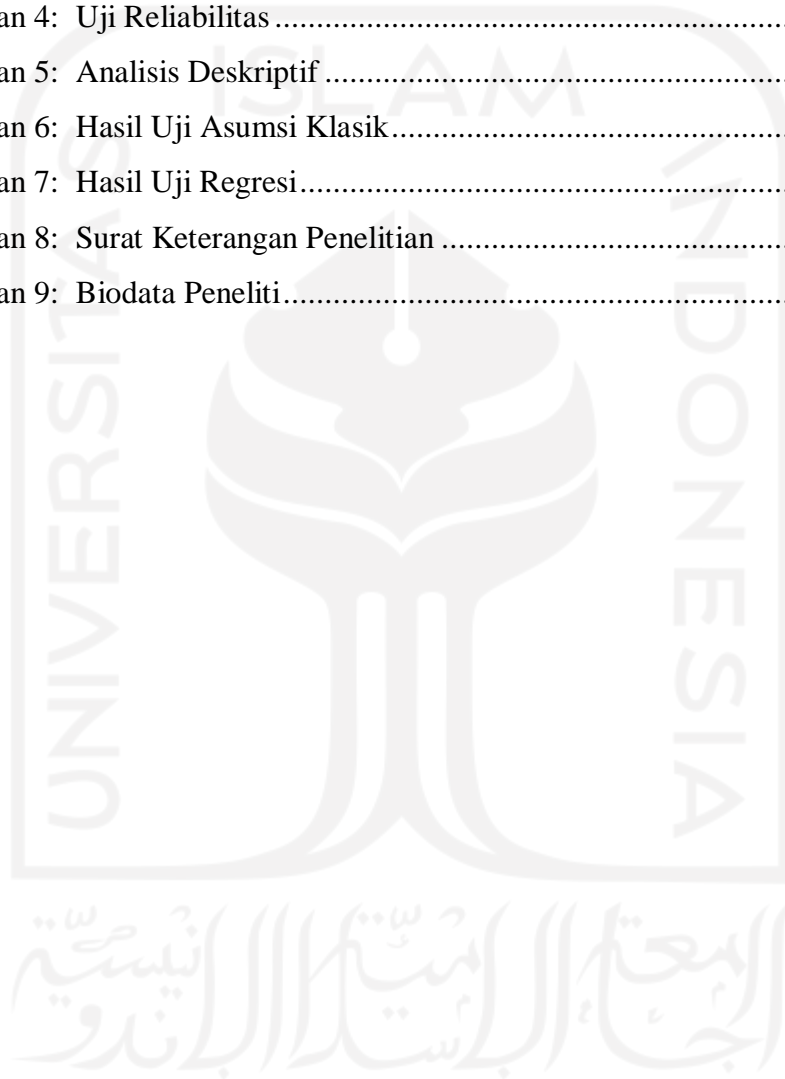


DAFTAR GAMBAR

Gambar	2.	1	Kerangka Pikir	
	Penelitian.....			Err
	or! Bookmark not defined.			
Gambar 3.	1 Struktur Organisasi PT Adira Finance Yogyakarta.....			136
Gambar	3.	2	Analisis	
	Jalur.....			Err
	or! Bookmark not defined.			
Gambar 4.	1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin			161
Gambar 4.	2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia			162
Gambar 4.	3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Teakhir			163
Gambar 4.	4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan			164
Gambar 4.	5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja			165
Gambar 4.	6 Karakteristik Responden Berdasarkan Gambar Penghasilan			167
Gambar 4.	7 Rekapitulasi Karakteristik Responden Dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi.....			168
Gambar 4.	8 Frekuensi Kategori Jawaban Kepemimpinan Transformasional....			171
Gambar 4.	9 Frekuensi Kategori Jawaban Pelatihan Kerja.....			173
Gambar 4.	10 Frekuensi Kategori Jawaban Kepuasan Kerja.....			174
Gambar 4.	11 Frekuensi Kategori Jawaban Kinerja Karyawan			177
Gambar 4.	12 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Responden.....			178
Gambar 4.	13 Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)			196
Gambar 4.	14 Analisis Jalur Pelatihan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z).....			201

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian	240
Lampiran 2: Tabulasi Data Mentah	247
Lampiran 3: Uji Validitas.....	255
Lampiran 4: Uji Reliabilitas	259
Lampiran 5: Analisis Deskriptif	260
Lampiran 6: Hasil Uji Asumsi Klasik.....	261
Lampiran 7: Hasil Uji Regresi.....	262
Lampiran 8: Surat Keterangan Penelitian	267
Lampiran 9: Biodata Peneliti.....	268



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan adalah metrik untuk mengukur seberapa baik kinerja orang dan bisnis dalam mencapai tujuan karyawan. Kinerja karyawan, dalam konteks ini, mengacu pada kesimpulan yang diambil dari hasil tugas di tempat kerja selama jangka waktu tertentu. Hasil kerja yang telah dicapai secara efektif oleh karyawan dalam hal kualitas dan kuantitas saat melakukan kegiatan yang sejalan dengan tanggung jawab yang telah didelegasikan oleh organisasi kemudian sesuai dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan, sementara itu, digambarkan oleh Robbins (2003) sebagai hasil terukur yang ditampilkan pada setiap karyawan sebagai pencapaian yang dibuat oleh seorang karyawan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Dimungkinkan untuk menarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh pekerja dalam melaksanakan tugas dan tugas yang telah diberikan oleh organisasi berdasarkan sejumlah interpretasi ahli tentang apa yang merupakan kinerja karyawan (Bernardin & Russel (1993). Mangkunegara & Huddin (2016), jika karyawan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai jadwal kinerja dianggap baik.

Cara seorang pekerja merasa tentang pekerjaan karyawan adalah indikator utama seberapa baik perusahaan memperlakukan stafnya. Menurut Luthans *et al.* (2006) Keadaan emosi ceria atau positif yang dihasilkan dari mengevaluasi pekerjaan atau pengalaman karyawan di tempat kerja disebut kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Hasibuan (2020), kepuasan kerja diartikan sebagai keadaan emosional positif dari kasih sayang terhadap pekerjaan seseorang. Mentalitas ini biasanya memanasifestasikan dirinya dalam hal disiplin staf, etos kerja, dan kinerja. Kepuasan kerja, menurut Robbins (2003), adalah fungsi dari perspektif karyawan terhadap pekerjaannya. Hubungan antara rekan kerja ke atas, kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, persyaratan kinerja, dan lingkungan kerja yang optimal adalah semua karakteristik pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, seseorang yang memiliki sikap yang baik tentang pekerjaannya akan merasa puas di tempat kerja.

Seorang pemimpin yang baik biasanya menerapkan sebuah gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaannya. Menurut Bass (1985), Jenis kepemimpinan terbaik adalah kepemimpinan transformasional, yang meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong karyawan untuk melampaui apa yang dituntut dari karyawan oleh manajer. Seorang pemimpin transformasional juga merupakan orang yang memotivasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi karyawan, bekerja untuk kesuksesan bisnis, dan memberikan pengaruh besar atas mereka, menurut Robbins & Judge (2008). Sebaliknya, kepemimpinan transformasional, sebagaimana didefinisikan oleh Danim (2004), adalah kapasitas seorang pemimpin untuk berkolaborasi dengan orang lain untuk mengubah sumber daya organisasi agar dapat mencapai tujuan yang bermakna sejalan dengan target pencapaian yang telah ditetapkan. Menurut perspektif kedua ahli tersebut, kepemimpinan transformasional adalah gaya bermimpi yang menyelaraskan atau mengubah visi dan misi organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Perhatian individu yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional

mempromosikan kepuasan karyawan di tempat kerja. Hal ini didasarkan pada penelitian sebelumnya yang dimasukkan ke dalam penelitian saat ini, termasuk oleh Ebrahim *et al.* (2018), Iskandar *et al.* (2019), Wicaksoni & Arjanggi (2020), Luu *et al.* (2020), dan Yenny *et al.* (2019), mengungkapkan hasil yang menguntungkan dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan. Tujuan penelitian ini untuk mengkonfirmasi kepemimpinan transformasional meningkatkan kebahagiaan karyawan.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dalam suatu perusahaan melalui kepemimpinan transformasional. Hal ini terkait dengan studi sebelumnya oleh Kimani (2021), Gao *et al.* (2020), Arif (2021), Djuraidi & laily (2020), Magasi (2021), Magasi, dan lain-lain yang menunjukkan hubungan yang menguntungkan dan substansial antara pelatihan kerja dan kinerja. Penelitian Hendri & Kirana (2021) bagaimanapun, menghasilkan temuan yang kontradiktif dan tidak menemukan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi apakah kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan.

Pelatihan adalah upaya perusahaan untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan karyawan di perusahaan. Menurut Rivai (2009) Pelatihan adalah proses pembelajaran di mana tujuannya adalah untuk meningkatkan dan meningkatkan bakat, memprioritaskan praktik daripada teori dalam prosesnya. Gagasan bahwa pelatihan adalah proses pendidikan singkat menggunakan langkah-langkah terencana dan sistematis di mana personel non-manajerial mempelajari pengetahuan dan kemampuan teknis untuk tujuan tertentu (Mangkunegara &

Agustine, 2016). Sedangkan menurut Rivai (2009a) Perilaku karyawan diubah secara konsisten melalui pelatihan untuk memenuhi tujuan organisasi. Kemampuan dan kapasitas karyawan untuk melakukan tugas mereka saat ini terkait dengan pelatihan. Ini selanjutnya mendefinisikan pelatihan sebagai proses yang memberi seseorang kapasitas untuk membantu dalam pencapaian tujuan. Dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan prosedur untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat mengajarkan bakat, keterampilan, keahlian, dan informasi pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan sukses dan efisien untuk mencapai tujuan dalam suatu perusahaan. Mathis & Jackson (2012), karyawan yang menerima pelatihan berkinerja lebih baik untuk bisnis.

Ini didasarkan pada tujuh penelitian sebelumnya yang dipertimbangkan dalam analisis ini, termasuk karya Kuruppu *et al* (2021), Osewe & Gindicha, (2021), Sinaga & Sofiyen, (2021), Widodo & Wijayanto, (2020), Menurut Habibie dan Mustika (2020), terdapat korelasi yang menguntungkan dan signifikan antara kinerja pegawai dengan pelatihan. Namun, Husna *et al.* (2016). Studi ini menemukan korelasi negatif antara pelatihan dan kinerja pekerja. Dalam penyelidikan ini, para peneliti berusaha untuk mengkonfirmasi apakah pelatihan meningkatkan kinerja pekerja. Kepuasan kerja yang tinggi dan rendah dapat dipengaruhi oleh pelatihan. Hal ini terkait dengan penelitian lain oleh Joseph *et al.*, (2021), Dorris *et al.*, (2019), Aygul & Akbay (2019), dan lain-lain yang menunjukkan hasil yang menguntungkan dan signifikan antara pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja. Sementara Laras *et al* (2018), tidak ada korelasi antara pelatihan dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, tujuannya untuk

mengkonfirmasi kepuasan karyawan dipengaruhi secara positif oleh pelatihan.

Kepuasan kerja karyawan berdampak pada kinerjanya sebagai akibat di dalam perusahaan. Hal ini berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Egenius *et al.* (2021), Wicaksono & Ghozali (2021), Sudiyanto *et al.*, (2020), dan Mokoagow *et al.* (2020), yang menunjukkan hubungan positif dan substansial antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hariana *et al.* (2013), dimana temuan tersebut menunjukkan tidak ada hubungan antara kinerja karyawan dengan work happiness. Dalam penelitian ini, pertanyaan apakah kebahagiaan kerja meningkatkan kinerja karyawan diuji ulang.

Kepuasan karyawan dipengaruhi oleh dua faktor: kepemimpinan dan kinerja. Mempertimbangkan temuan penelitian sebelumnya oleh Djuraidi & Laily, (2020), Asriani *et al.*, (2020), Marsudi & Pambudi (2021), Hilmawan *et al.*, (2021) Feri *et al.*, (2021) Kebahagiaan kerja telah terbukti memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan pada hubungan antara kepemimpinan transformatif dan kinerja karyawan, berbeda dengan Arumugam *et al.* (2019) menyajikan temuan yang tidak menguntungkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dapat dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain itu, hasil kajian Prasetya dkk., Sitawati dkk., dan Setiawan masing-masing pada tahun 2020, 2020, dan 2021, juga menunjukkan hasil yang menguntungkan dan substansial dari hasil mediasi antara pelatihan dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil ini memberikan kasus yang menarik untuk kebahagiaan kerja menjadi faktor yang memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan karena berkaitan dengan faktor kepemimpinan transformasional. Dalam studi ini,

peneliti bermaksud untuk mengkonfirmasi apakah pelatihan untuk kinerja dan kepemimpinan transformatif dapat dimediasi oleh kepuasan.

Nantinya, studi akan fokus pada PT Adira Finance Yogyakarta. Bisnis ini, salah satu perusahaan lembaga kredit, mempekerjakan sekitar 80 orang dan menawarkan pembiayaan kepada pelanggan yang membutuhkan mobil, elektronik, dan barang-barang lainnya tetapi tidak dapat membayar tunai untuk mereka. Di antaranya, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan dan pelatihan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada staf Adira finance di Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah disusun, maka dapat diambil beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?

6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka peneliti memiliki tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hal ini diharapkan dapat berkontribusi pada pemahaman yang lebih besar tentang bagaimana pelatihan karyawan dan gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan di organisasi yang diteliti.

2. Bagi Penulis

Dapat menjadi kesempatan bagi penulis untuk belajar bagaimana membuat karya berdasarkan studi ilmiah. Peneliti juga dapat mempelajari pengetahuan baru saat melakukan penelitian, yang membantu mereka berpikir lebih jernih, memecahkan masalah terkait studi, dan berpikir kreatif.

3. Bagi Pihak Lain

Temuan penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai panduan penelitian ke depan mengenai tema-tema terkait sebagai masukan, penambahan, dan faktor-faktor yang harus diperhitungkan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian akan dilakukan sesuai dengan analisis literatur penelitian sebelumnya tentang faktor-faktor Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja terhadap Variabel *Intervening*. Penulis dapat memahami tanda-tanda dalam sebuah penelitian dan membuat perbandingan untuk penelitian di masa depan dengan membaca penelitian sebelumnya. Berikut adalah studi yang telah dilakukan sejumlah akademisi.

2.1.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan

1. Kimani (2021)

Kimani (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Influence of Transformational Leadership Styles on Performance. A Critical Literature Review*”. Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk menetapkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja. Metodologi penelitian ini menggunakan metodologi tinjauan studi pustaka, di mana literatur empiris untuk mengidentifikasi tema utama dan untuk mengekstrak kesenjangan pengetahuan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *literature review*. Alat analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif dan inferensial. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional.

Persamaan dalam penelitian ini adalah *variable transformational leadership* dan *employee performance* dan perbedaannya adalah metode penelitian ini menggunakan tinjauan pustaka sedangkan penelitian ini menggunakan metode yang digunakan yaitu kuantitatif juga menunjukkan perbedaan, lokasi yang diteliti juga berbeda serta sampelnya.

2. Gao *et al.*, (2020)

Gao *et al.*, (2020) melakukan penelitian berjudul “*Transformational Leadership Effect on Salespeople’s Attitude, Striving, and Performance*”. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah TL mempengaruhi tiga sikap kritis kinerja diikuti oleh efek dari sikap-sikap ini pada perilaku tenaga penjualan dan kinerja pekerjaan. Dalam hal ini, kami mengikuti perilaku pemimpin (TL) – sikap tenaga penjual – perilaku tenaga penjual – hasil logika, logika yang juga kami tegaskan harus lebih konsisten diikuti dalam riset manajemen penjualan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Alat analisis yang digunakan adalah: *Structural equation modeling* (SEM) dan AMOS 24. Hasil penelitian menunjukkan (1) TL berpengaruh positif langsung pada kedua rasa pemberdayaan tenaga penjual dan efikasi diri dan efek tidak langsung melalui mediasi semangat karyawan; (2) rasa diberdayakan dan *self-efficacy* secara positif mempengaruhi usaha pencapaian tenaga penjualan (AS); dan (3) AS, pada gilirannya, secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini terdapat di variabel *transformational leadership* dan *performance*. Metode yang digunakan yaitu kuantitatif juga

menunjukkan persamaan. Perbedaan dari penelitian ini adalah sampel serta lokasi penelitiannya berbeda dan ada *variable salespeople attitude*.

3. Arif (2021)

Arif (2021) melakukan penelitian berjudul “*The Influence of Transformational Leadership, Discipline, Productivity on Employee Performance*”. Tujuan penelitian ini mengukur bagaimana peran pemimpin, aturan disiplin, dan tingkat produktivitas saat ini terhadap kinerja karyawan. Metode ilmiah yang digunakan adalah kuantitatif dan analisis regresi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuantitatif dan analisis regresi dengan alat analisis yang digunakan adalah SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini terdapat di variabel *transformational leadership* dan *performance*. Perbedaan dari penelitian ini adalah sampel serta lokasi penelitiannya berbeda dan ada variabel *discipline*, dan *work productivity*.

4. Djuraidi & Laily (2020).

Djuraidi & Laily (2020) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Moderating*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, serta pengaruh hubungan tersebut terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi.

Analisis regresi dan penelitian lapangan merupakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini. Tes Partial Least Square (PLS) dan Sobel adalah teknik analisis yang digunakan. Hasilnya menunjukkan bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Variabel kepemimpinan dan kinerja transformatif adalah tempat ditemukannya kesejajaran penelitian ini. Penelitian ini berbeda dengan yang menggunakan sampel yang berbeda, dilakukan di area yang berbeda, dan termasuk komponen moderating yang disebut kepuasan kerja.

5. Magasi (2021)

Magasi (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan bagaimana pertimbangan yang dipersonalisasi dan stimulasi intelektual meningkatkan produktivitas pekerja di industri perbankan di Dar es Salaam. Quantitative Multiple Linear Regression dan Cross-sectional Survey Design adalah pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini. Temuan ini menunjukkan hubungan yang baik dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja personel sektor perbankan melalui pertimbangan individu dan stimulasi intelektual. Variabel kepemimpinan dan kinerja transformatif adalah tempat ditemukannya kesejajaran penelitian ini. Sampel dan lokasi penelitian berbeda dari yang satu ini, dan mencakup elemen pertimbangan yang disesuaikan dan stimulasi intelektual.

6. Hendri and Kirana (2021)

Hendri & Kirana (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Locus of Control*, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Roy Sentoso *Collection*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana budaya organisasi, locus of control, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif deskriptif. SPSS 25 adalah program analisis yang digunakan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa dampak negatif dan dapat diabaikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pekerja.

Persamaan penelitian ini terdapat di variabel *transformational leadership* dan *performance*. Perbedaan dari penelitian ini adalah sampel serta lokasi penelitiannya berbeda dan ada variabel *Locus of Control*, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi.

7. Jauhar & Suratman, (2022)

Jauhar & Suratman, (2022) melakukan penelitian berjudul “Transformational Leadership on Performance: Mediating Role of Flexible Work Arrangements and Work Engagements (Study on The Coffee Shop Industry in Yogyakarta)” Penelitian ini membahas tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengaturan kerja yang fleksibel

terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja sebagai variabel intervening pada industri kafe di Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel yang akan diteliti yaitu kepemimpinan transformasional, pengaturan kerja yang fleksibel, keterikatan kerja, dan kinerja. Responden dalam penelitian ini adalah 106 pekerja dari 34 kafe di Yogyakarta. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan 5 skala Likert. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel yang diuji baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Namun, nilainya tidak lebih besar dari efek langsungnya.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Sedangkan, perbedaannya terletak pada dua variabel lainnya yang digunakan dalam penelitian Jauhar & Suratman, (2022) yakni variabel pengaturan kerja yang fleksibel serta keterlibatan kerja karyawan.

Tabel 2. 1 . Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	(Kimani 2021) <i>Influence of Transformational Leadership Styles on Performance. A Critical Literature Review</i> International Journal of Leadership and Governance Vol.1, Issue No.4, pp. 25 - 46, 2021 Sampel: 4 Articles Alat analisis: Statistik deskriptif dan inferensial Metode: literature review	Kepemimpinan transformasional (Sen, 1999, 2004; Nussbaum, 2003, 2011) constructs are the transformation theory Kinerja Karyawan McGregor (1960). <i>strictness, control, coercion, threats and reward power in order to attain high performance.</i>	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2. 2

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
2.	<p>(Gao, Murphy, and Anderson 2020).</p> <p><i>Transformational leadership effect on salespeople's attitude, striving, and performance</i></p> <p>Journal of Business Research 110 (2020) 237–245 Sampel: 313 karyawan Alat analisis: Structural equation modeling (SEM) with AMOS 24 Metode: kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan trasformasional Bass (1985) <i>Idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation</i> Kinerja Karyawan (Parks and Guay 2009). <i>taking personal initiative, establishing how one will achieve one's goals, overcoming barriers to goal attainment.</i></p>	<p>Kepemimpinan trasformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
3.	<p>(Arif 2021).</p> <p><i>The Influence of Transformational Leadership, Discipline, Productivity on Employee Performance</i></p> <p>Sampel: Karyawan Hotel Kemang Alat Analisis: Analisis regresi Metode: Kuantitatif dan analisis regresi</p>	<p>Kepemimpinan trasformasional (Campbell, Lee, and Im 2016) <i>Idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation</i> Kinerja Karyawan (Pasha et al. 2017) Work Quality, Quantity, Responsibilities, Cooperation, Iniativ</p>	<p>Kepemimpinan trasformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
4.	<p>(Djuraidi and Laily 2020).</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating</p> <p>Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis 13 (1) (2020) 1-13 Alat Analisis: Partial Least Square (PLS) dan Sobel tes Sampel: sebanyak 65 orang Metode: <i>Field research</i></p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (Yukl 2010) kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan motivasi Kinerja Karyawan (Mangkunegara 2005) <i>Work Quality, Quantity, Responsibilities, Cooperation, Initiative</i></p>	<p>Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5.	<p>(Magasi, 2021).</p> <p><i>The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment</i></p> <p>European Journal of Business and Management Research Vol 6 Issue 6 21-28 Sampel dari 325 karyawan sektor perbankan</p>	<p>Kepemimpinan transformational (Burns 1978) <i>Idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation</i> Kinerja Karyawan Durali <i>et al.</i>, (2014), Northouse (2021)) <i>individualised consideration, intellectual stimulation, chosen, examined, close interdependent relationships, contributing performance.</i></p>	<p>Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2. 2

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
	Metode Kuantitatif Regresi linier berganda dan Desain survei cross-sectional		
6.	(Hendri and Kirana 2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, <i>Locus of Control</i> , Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Roy Sentoso Collection. Jurnal Inovasi Penelitian Vol.2 No.1 Juni 2021 Sampel: 50 karyawan Roy Sentoso Collection Alat Analisis: SPSS 25 Meotode: kuantitatif deskriptif	Kepemimpinan transformational (Tjiptono, 2006; Tjiptono & Chandra, 2006) Pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual. Kinerja Karyawan (I. D. G. K. Wirawan & Sudharma, 2015) Kuantitas, kualitas, rekan kerja, dampak, hasil.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan.
7.	(Jauhar & Suratman, 2022) <i>Transformational Leadership on Performance: Mediating Role of Flexible Work Arrangements and Work Engagements (Study on The Coffee Shop Industry in Yogyakarta)</i> Review of Management and Entrepreneurship Vol 06, No 01 2022 Sampel: 106 Alat analisis SPSS 21 Metode: Kuantitatif	Kepemimpinan Transformasional Bass dan Avolio (2000), yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu Kinerja karyawan (Mathis dan Jackson, 2011) yaitu, kuantitas, kualitas, ketepatan waktu hasil, kerjasama, dan kehadiran.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2022

Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti dapat menggunakannya sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Keenam (enam) penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif meningkatkan kinerja karyawan. Namun, menurut 1 (satu) studi, gaya kepemimpinan memiliki dampak yang dapat diabaikan pada kinerja staf. Teori Kepemimpinan trasformasional Sen, (1999); (2004); Nussbaum (2003); (2011), Bass (1985a) Campbell *et al.*, (2016) Yukl (2010: 313), Burns (1978), Tjiptono & Chandra

(2006). Sedangkan pada variabel Kinerja Karyawan McGregor's (1960), Parks & Guay (2009) Pasha *et al.*, (2017) Mangkunegara (2005:67), Groves (2014); Northouse (2016); Wirawan *et al.*, (2019). Variabel-variabel yang digunakan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, inilah yang membuat penelitian ini mirip dengan penelitian sebelumnya. Firma Adira adalah subjek penelitian, dan Yogyakarta berfungsi sebagai lokasi penelitian, yang membuat penelitian ini unik.

2.1.2 Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

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

Kuruppu *et al.*, (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan tingkat operasional di beberapa perusahaan pakaian Sri Lanka. Penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif. Penelitian *cross-sectional* dilakukan. SPSS 22 adalah program analisis yang sedang digunakan. Temuan menunjukkan bahwa parameter operasional dan materi pelatihan memiliki dampak yang cukup menguntungkan pada kinerja staf.

Persamaan dari penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu *training and employee performance* dan metode nya kuantitatif. Perbedaan dari penelitian ini terdapat di lokasi serta jenis perusahaannya yaitu manufaktur dan sampel nya memiliki perbedaan juga.

2. Osewe & Gindicha (2021)

Osewe & Gindicha (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the Judiciary of Kenya*” pada tahun 2021. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memastikan hubungan antara kepuasan kinerja kerja dengan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan dalam sistem peradilan Kenya. Penelitian ini menggunakan desain survei *cross-sectional* kuantitatif sebagai metodologinya. *Multi-collinearity* dan *multiple linear regression* adalah teknik analisis yang digunakan. Temuan menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak yang menguntungkan pada hubungan antara kepuasan kinerja karyawan dan korelasi.

Persamaan dari penelitian ini terdapat di variabel *training and employee performance* metode yang digunakan yaitu kuantitatif juga menunjukkan persamaan. Perbedaan nya terletak pada lokasi penelitian serta sampel yang diteliti.

3. Sinaga & Sofiyani (2020)

Sinaga & Sofiyani (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Training, Work Environment and Motivation on Employee Performance at PT Central Proteina Prima Tbk, Medan*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memastikan bagaimana kinerja karyawan di PT Central Proteina Prima Tbk Medan dipengaruhi oleh pelatihan, tempat kerja, dan motivasi. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif. Analisis regresi berganda dan SPSS adalah metode analisis yang digunakan. Temuan

menunjukkan bahwa pelatihan secara signifikan dan menguntungkan mempengaruhi kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini terdapat pada variabel *training and employee performance* dan metode yang digunakan yaitu kuantitatif. Perbedaan penelitian ini terdapat pada variabel *Work Environment and Motivation* lokasi yang diteliti dan sampel juga memiliki perbedaan.

4. Widodo & Wijayanto (2020)

Widodo & Wijayanto (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Training, Employee Engagement, and Coaching on Employee Performance in the Human Capital Division PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh parsial dan bersamaan dari pembinaan, employee engagement, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif. SPSS adalah program analisis yang digunakan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Persamaan dari penelitian ini terdapat pada variabel *training dan employee performance* dan metode yang digunakan yaitu kuantitatif. Perbedaan dari penelitian ini terdapat pada *variable Employee Engagement and Coaching* serta lokasi dan sampel yang diteliti juga memiliki perbedaan.

5. Habibie & Mustika (2020)

Habibie & Mustika (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Training on Work Motivation and Its Impact on Employee*

Performance (Case Study at BPJS Ketenagakerjaan Headquarters)”.

Penelitian ini bermaksud untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi dampak pelatihan terhadap motivasi karyawan di tempat kerja dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif. Structural Equation Modeling adalah alat analisis yang digunakan (SEM). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan dan baik oleh pelatihan. Persamaan dari penelitian ini terdapat pada variabel *training* dan *employee performance* serta metode yang digunakan yaitu kuantitatif. Perbedaan dari penelitian ini terdapat pada variabel work motivation serta lokasi dan sampel yang diteliti menunjukkan perbedaan.

6. Husna, Suarman, and Ngadlan (2016).

Husna, Suarman, and Ngadlan (2016), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Tingkat Satuan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pendidikan dan pelatihan mempengaruhi kinerja pekerja. Dalam penelitian ini adalah metodologi yang digunakan statistik deskriptif. Alat analisis Regresi Linier Berganda SPSS sedang digunakan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak yang merugikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini terdapat pada variabel training dan employee performance serta metode yang digunakan yaitu kuantitatif.

Perbedaan dari penelitian ini terdapat pada variabel *work motivation* serta lokasi dan sampel yang diteliti juga menunjukkan perbedaan.

7. Purwanto & Suratman, (2022)

Purwanto & Suratman, (2022) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Pelatihan & Pengembangan Melalui Metode *E-Learning* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan metode pengambilan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan 6 partisipan, dengan metode pengujian data triangulasi, reduksi data, penyajian data, dan yang terakhir penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *e-learning* perusahaan telah berjalan sesuai dengan tujuan dan harapan perusahaan, proses *e-learning* perusahaan memiliki aplikasi (*learning management system*) yang baik dan mampu memberikan pengalaman belajar secara komprehensif.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel pelatihan kerja serta kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada dua variabel yakni *e-learning* dan pengembangan karyawan yang tidak digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan. Selain itu, penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan melakukan wawancara yang mana hal ini berbeda dengan metode penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2. 3 Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	<p>(Kuruppu, Kavirathne, and Karunarathna 2021)</p> <p><i>The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka</i></p> <p><i>Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 21 Issue 2 Version 1.0 Year 2021 pp. 5-12</i></p> <p>Sampel: 60 karyawan tingkat operasional di organisasi pakaian terpilih di Sri Lanka</p> <p>Alat analisis: SPSS versi 22</p> <p>Metode: kuantitatif diadopsi 'survei'. Penelitian ini adalah bersifat <i>cross-sectional</i>.</p>	<p>Pelatihan (Somasundaram and Egan 2004) <i>Time, retention, net promoter, impact, goals</i></p> <p>Kinerja Karyawan (Sultana et al. 2014) <i>Quality of Work, Quantity Punctuality, Effectiveness, Independence</i></p>	<p>Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
2.	<p>(Osewe and Gindicha 2021)</p> <p><i>Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the Judiciary of Kenya.</i></p> <p><i>EJ-SOCIAL, European Journal of Humanities and Social Sciences Vol 1 Issue 3 June 2021 page 61-67</i></p> <p>Sample: 2.684 karyawan</p> <p>Alat analisis: <i>multi-collinearity dan multiple linear regression.</i></p> <p>Metode: kuantitatif desain survei <i>cross-sectional</i></p>	<p>Pelatihan (Asgarova 2019). <i>Organizations, training programs, competitive advantage, counterparts with no training services</i></p> <p>Kinerja Karyawan (Sung & Choi, 2014a). <i>Update, upgrade, talents and skills, by teaching, training the workforce for long-term sustainable competitiveness</i></p>	<p>pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2. 4

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
3.	(E. Sinaga and Sofiyan 2020) <i>Effect of Training, Work Environment and Motivation on Employee Performance at PT Central Proteina Prima Tbk, Medan</i> <i>International Journal of Research and Review</i> <i>Vol.7; Issue: 8; August 2020</i> Sample :173 Alat analisis: Analisis regresi berganda dan SPSS Metode: kuantitatif	Pelatihan <i>Rivai (2009)</i> <i>education, learning process to acquire, improve skills, existing education system, time.</i> Kinerja Karyawan (Mangkunegara & Waris, 2015) <i>quality, quantity, duties in, responsibilities.</i>	Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	(Widodo and Wijayanto 2020) <i>The Effect of Training, Employee Engagement, and Coaching on Employee Performance in the Human Capital Division Pt. Bank Danamon Indonesia, Tbk</i> <i>International Journal of Innovative Science and Research Technology</i> <i>Volume 5, Issue 1, January – 2020</i> Sample: 116 karyawan Alat analisis: spss Metode: kuantitatif	Pelatihan Dessler (2015: 284) <i>Usability analysis, training system, training procedures, evaluation</i> Kinerja karyawan (Simamora & Mardjono, 2015) <i>Efficiently, effectively, quality, quantity, result.</i>	Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	(Habibie and Mustika 2020) <i>The Effect of Training on Work Motivation and Its Impact on Employee Performance (Case Study at BPJS Ketenagakerjaan Headquarters)</i> Sample: 323 karyawan Alat analisis: <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> Metode: kuantitatif	Pelatihan (Prisk <i>et al.</i> , 2011) <i>short-term educational process, organized procedure, technical knowledge, skills, goals</i> Kinerja Karyawan (Mangkunegara, 2012). <i>Work Quality, Quantity, Responsibilities, Cooperation, Initiative</i>	Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6.	(Husna, Suarman, and Ngadlan 2016). Pengaruh Tingkat Satuan Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru	Pelatihan (Turere 2013); Handoko (2002: 104) pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin	Pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Lanjutan Tabel 2. 4

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
	Jurnal Online Mahasiswa Vol.3, No.1 2016 pages 1-10 Sampel: 57 karyawan Analisis Data: Regresi linear Berganda Metode: Statistik Diskriptif	Kinerja Karyawan Mangkunegara (2004:67). <i>Work Quality, Quantity, Responsibilities, Cooperation, Initiative</i>	
7.	(Purwanto & Suratman, 2022) Pengaruh Pelatihan & Pengembangan Melalui Metode E--Learning terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen Vol 01, No 04 2022 hal 254-266 Sampel: 6 Informan dari BRI Analisis: Koding Metode: Kualitatif	Pelatihan Siregar (2018); (Hasibuan 2009) <i>productivity, quality, HR planing, obselescence prevention, personal growth</i> , pengembangan informal dan pengembangan formal. Kinerja karyawan Sobari (2016) tujuan, ukuran, dan penilaian	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2022

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat digunakan sebagai acuan penelitian dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 6 (enam) penelitian tersebut 5 (lima) diantaranya menyatakan bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Satu penelitian menunjukkan bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Teori yang di gunakan pada variabel Pelatihan Somasundaram & Egan (2004), Asgarova (2019), Rivai (2009) Dessler (2015: 284), Sikula (2011) dan Turere (2013), Handoko (2002: 104). Sedangkan variabel Kinerja Karyawan Sultana *et al.*, (2014), Sung & Choi (2014b), Mangkunegara & Huddin (2016), Simamora & Mardjono (2015), Mangkunegara (2011), Mamahit (2013), Mangkunegara & Agustine (2016).

Persamaan dari penelitian tersebut adalah variabel yang digunakan, yaitu

pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan. Perbedaan dari penelitian terdahulu adalah perusahaan yang diteliti yaitu perusahaan *finance* Adira dan lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta.

2.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Karyawan

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

Penelitian dilakukan oleh Ebrahim *et al.*, pada tahun 2018 dengan judul “*Impact of Leadership Styles on Organizational Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *regresi linier* sederhana. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan beberapa perusahaan di Abu Dhabi.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu SPSS, kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*. Perbedaan selanjutnya dari jenis populasi, pada penelitian ini hanya terdapat pada satu jenis perusahaan.

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

Penelitian dilakukan oleh Iskandar *et al.*, dengan judul “*Transformational Leadership Style and Job Satisfaction in BUMN*”

Workers”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada pekerja BUMN. Peneliti menggunakan alat ukur berupa skala *Job Satisfaction Scale* (JSS) dan skala gaya kepemimpinan transformasional. Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan melalui uji secara kuantitatif dengan metode statistik regresi linear sederhana. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS. Hasil penelitian menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja BUMN.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu SPSS, kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

3. Wicaksono & Arjanggi., (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Wicaksonio & Arjanggi., (2020) dengan judul “*The Effect of Transformational Leadership Styles on Job Satisfaction on Employees*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif menggunakan korelasi sederhana. Alat penelitian menggunakan SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu SPSS, kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

4. Luu *et al.*, (2020)

Penelitian ini dilakukan oleh Luu *et al.*, (2020) dengan judul “*The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organization Change: A Three-Component Model Extension Approach*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi. Metode analisis yang dipergunakan adalah metode structural equation model (SEM). Alat penelitian yang digunakan AMOS. yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap perubahan (afektif komitmen, komitmen normatif, komitmen kelanjutan).

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada metode analisis yang digunakan,

populasi dan sampel yang digunakan, *variable* terkait, serta lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

5. Yenny *et al.*, (2019)

Penelitian ini dilakukan oleh Yenny *et al.*, (2019) dengan judul “*The Impact of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction*”. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linear sederhana. Alat penelitian menggunakan SPSS. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT POS Indonesia. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT POS Indonesia cabang Sumedang, sebanyak 64 orang.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu SPSS, kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

Tabel 2. 5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Indikator	Hasil
1	<p>Ebrahim <i>et al.</i>, 2018</p> <p><i>Impact of Leadership Styles on Organizational Performance.</i></p> <p>Journal of Human Resources Management Research, Vol.2018, No.1, 2018. Metode : Regresi Linear sederhana</p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional : (Voon <i>et al.</i>, 2011) <i>SuiTabel for managing government organizations</i></p> <p>Kepuasan Karyawan : (Herzberg, 1966) <i>Two factor theory of job satisfaction</i></p>	<p>kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>
2	<p>Iskandar <i>et al.</i>, 2019</p> <p><i>Transformational Leadership Style and Job Satisfaction in BUMN Workers</i></p> <p>Jurnal Psikologi Vol.12, No., 2019 Metode : Regresi linear sederhana</p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional: Bass <i>et al.</i>, (2003) <i>Idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration</i></p> <p>Kepuasan Karyawan: (Pradita & Sudibia, 2014) <i>salary, promotional opportunities, supervision, benefits beyond salary, awards from the company, job procedures, colleagues work, the nature of work, and communication</i></p>	<p>kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
3	<p>Wicaksono & Arjanggi., 2020</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership Styles on Job Satisfaction on Employees</i></p> <p>Psisula, Vol.2, No.1, 2020 Metode : Kuantitatif</p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional: (Burhanudin, 2015) <i>charismatic leadership, Inspirational leadership, belief, intellectual stimulation, individualized consideration</i></p> <p>Kepuasan Karyawan: Robbins & Judge (2008) <i>promotion, supervision/supervision, co-workers and salaries</i></p>	<p>kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2. 6

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Indikator	Hasil
4	Luu <i>et al.</i> , 2020 <i>The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organization Change: A Three-Component Model Extension Approach</i> The South East Asian Journal of Management Vol. 14, No. 1 Juni 2020 Metode : Structural equation model (SEM)	Gaya kepemimpinan transformasional: (Avolio, 2004) <i>Idealised influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualised consideration</i> Kepuasan Karyawan: (Gunlu <i>et al.</i> , 2010) <i>affective commitment, normative and continuous</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5	Yenny <i>et al.</i> , 2019 <i>The Impact of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction</i> Jurnal Dinamika Ekonomi&bisnis, Vol.16, No.1, 2019 Metode : Kuantitatif	Gaya kepemimpinan transformasional: (Bass & Avolio, 1993a) <i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individualized Consideration, Intellectual stimulation</i> Kepuasan Karyawan: Robbins & Judge (2008) <i>promotion, supervision/supervision, co-workers and salaries</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2022

Sebanyak 5 jurnal penelitian terdahulu yang digunakan pada hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan. Dari 5 penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kepuasan karyawan. Teori kualitas gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu Voon *et al.* (2011), Bass *et al.*, (2003), Burhanuddin (2015), Avolio & Bass (2004), Avolio & Bass (1993). Sedangkan pada variabel kepuasan karyawan menggunakan teori dari Herzberg (1966), Pradifita & Sudibia (2014), Robbins & Judge (2008), Gunlu *et al.* (2010), Hackman (1975). Perbedaannya terletak pada jenis perusahaan yang akan diteliti dan ada penambahan variabel independen pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan

sebagai variabel *intervening*.

2.1.4 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kepuasan Karyawan

1. Laras *et al.*, (2019)

Penelitian ini dilakukan oleh Laras *et al.*, (2019) dengan judul “*Training and Compensation for Employee Satisfaction and Its Impact on Employee Performance*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara pelatihan dengan kepuasan kerja, hubungan antara pelatihan dengan hasil kerja dengan kinerja, hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja, hubungan antara kompensasi dengan hasil kerja dengan kinerja, hubungan antara kepuasan kerja dengan hasil pelatihan, dan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Regresi linier berganda merupakan strategi kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini bersama dengan alat penelitian SPSS. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja mereka di PT Solusi Energy Nusantara.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu SPSS, kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

2. Joseph *et al.*, (2021)

Penelitian ini dilakukan oleh Joseph *et al.*, (2021) dengan judul “*Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the*

Judiciary Kenya". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memastikan hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan pelatihan dan pengembangan dalam sistem peradilan Kenya. Regresi linier berganda digunakan dalam strategi penelitian ini. Instrumen penelitian SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebahagiaan karyawan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Berkenaan dengan penelitian ini, terdapat sejumlah kesamaan, antara lain penggunaan alat analisis SPSS dan variabel penelitian yang digunakan (pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan), sedangkan lokasi penelitian di Yogyakarta dan fokusnya pada perusahaan jasa keuangan membedakannya dengan penelitian lain.

3. Dorris *et al.*, (2019)

Penelitian ini dilakukan oleh Dorris *et al.*, (2019) yang dilakukan pada tahun 2019 dengan judul "*Effect of Training and Compensation on Employee Job Satisfaction of PT BPR Prima Raga Sejahtera Padang*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana gaji dan pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan karyawan. Regresi linear berganda digunakan dalam proses analisis dengan alat SPSS versi 24. Temuan menunjukkan bahwa gaji dan pelatihan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Dari penelitian ini ada beberapa persamaan yang dapat dilihat salah satunya adalah penggunaan alat analisis spss, variabel penelitian pelatihan kerja, dan industri perusahaan yang diteliti. Perbedaan dari penelitian ini

adalah penelitian ini menggunakan variabel kompensasi dan letak lokasi penelitian di padang Sumatera barat.

4. Asgarova (2019b)

Penelitian ini dilakukan oleh Asgarova (2019b) dengan judul “*Impact of Employee Training on Employee Job Satisfaction and Achievement A Case of Turkish Manufacturing Industry*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki efek langsung dan tidak langsung dari pelatihan pada perusahaan dan karyawan Turki pada khususnya. Pendekatan regresi linier berganda digunakan dalam proses analisis penelitian ini untuk menguji hipotesis. Temuan menunjukkan bahwa pelatihan secara signifikan berdampak pada kepuasan kerja pekerja.

Ada beberapa kesamaan antara temuan penelitian ini, antara lain penggunaan alat analisis SPSS dengan variabel penelitian yang digunakan, yaitu pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan. Satu-satunya variabel bebas, yaitu hanya pelatihan staf tanpa penghargaan, membuat perbedaan, dan penelitian sedang dilakukan di Yogyakarta.

5. Alfian *et al.*, (2020)

Penelitian ini dilakukan oleh Alfian *et al.*, (2020) dengan judul “*Effect of Job Training on Job Satisfaction at Public Television Broadcasters of the Republic of Indonesia East Kalimantan Station*”. Tujuan penelitian ini agar mengetahui seberapa besar pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja yang ada di LPP TVRI stasiun Kalimantan timur. Metode analisis data menggunakan regresi linear sederhana dengan aplikasi SPSS. Hasil

penelitian menunjukkan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu SPSS, kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

Tabel 2. 7 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Indikator	Hasil
1	Laras <i>et al.</i> , 2019 <i>Training and Compensation for Employee Satisfaction and Its Impact on Employee Performance</i> Jurnal Manajemen, Vol.10, No.1, 2019. Metode : Regresi Linear Berganda	Pelatihan Karyawan : Dessler (2011) <i>Usability analysis, training system, training procedures, evaluation</i> Kepuasan Karyawan : Robbins (2012) <i>promotion, supervision/supervision, co-workers and salaries</i>	Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan
2	Joseph <i>et al.</i> , 2021 <i>Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the Judiciary Kenya</i> <i>European Journal of Humanities and Social Sciences</i> , Vol.1, No.3, 2021 Metode : Regresi linear berganda	Pelatihan Karyawan : Becker(1962) <i>labor markets, education, and economic growth</i> Kepuasan Karyawan: Sung <i>et al.</i> , (2014) <i>promotion, supervision/supervision, co-workers and salaries</i>	Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.
3	Dorris <i>et al.</i> , 2019 <i>Effect of Training and Compensation on Employee Job Satisfaction of PT BPR</i> Prima Raga Sejahtera Padang Jurnal Dimensi, Vol.8, No.3, 2019 Metode : Regresi linier berganda	Pelatihan Karyawan : Veithzal & Sagala (2009) <i>Training materials, training methods, trainers, trainees, training facilities</i> Kepuasan Karyawan: (Hasibuan, 2020) <i>Love work, love work, morals, discipline</i>	Pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2. 8

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Indikator	Hasil
4	(Aygul & Akbay, 2019) <i>Impact of Employe Training on Employe Job Satisfaction and Achievement A Case of Turkish Manufacturing Industry</i> SSRN Journal, Vol. 17, No. 1, 2020 Metode : Regresi linear berganda	Pelatihan Karyawan: Cedefop (2012) <i>resource practices, direct gains, higher productivity based on employee skill, job satisfaction individual commitment</i> Kepuasan Karyawan: Schmidt (2004) <i>Nature of work, security and working conditions, work-life balance, compensation and benefits</i>	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja .
5	Alfian <i>et al.</i> , 2020 <i>Effect of Job Training on Job Satisfaction at Public Television Broadcasters of the Republic of Indonesia East Kalimantan Station</i> Borneo student research, Vol.2, No.1, 2020 Metode : Kuantitatif	Pelatihan Karyawan: Mangkunegara (2011) <i>Instructor, participant, material, method, objective</i> Kepuasan Karyawan: Robbins (2015) <i>Jobs, working conditions, wages, personality suitability, co-workers</i>	Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2022

Sebanyak 5 jurnal penelitian terdahulu yang digunakan pada hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan. Dari 4 penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kepuasan karyawan, sedangkan satu penelitian menghasilkan dampak negatif dari pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja. Teori pelatihan karyawan yang digunakan yaitu Dessler (2011), Becker (1962), Veithzal & Sagala (2009), Cedefop (2002), Mangkunegara (2011). Sedangkan pada variabel kepuasan karyawan menggunakan teori dari Robbins (2012), Sung & Choi (2014b), Hasibuan (2008), Schmidt & Hunter (2004), Robbins (2015). Perbedaannya terletak pada jenis perusahaan yang akan diteliti dan ada

penambahan variabel independen pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening.

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

1. Egenius *et al.*, (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Egenius *et al.*, (2020) dengan judul *The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gambaran kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas, menganalisis pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan, serta untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas sebagai variabel intervening pada Koperasi Credit Union Kabupaten Kutai Timur Kalimantan Timur. Metode penelitian menggunakan kuantitatif dengan teknik analisis menggunakan *path analysis*. Hasil analisis menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu *Statistical Package for The Social Sciences* (SPSS), kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu pengaruh kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

2. Wicaksono & Gazali (2021)

Penelitian yang dibuat oleh Wicaksono & Gazali (2021) berjudul *The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, baik pada pengaruh langsung maupun tidak langsung pada karyawan favehotel Ahmad Yani Banjarmasin. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan alat *path analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu *Statistical Package for The Social Sciences (SPSS)*, kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu pengaruh kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang digunakan sebagai variabel *intervening*. Serta lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

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

Penelitian yang dilakukan oleh Sudyanto *et al.*, (2020) berjudul *The Effect of Job Satisfaction and Workload on Employee Performance At the Banyuasin Manpower and Transmigration Service*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja secara bersama – sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga

Kerja dan Transmigrasi Banyuasin. Metode analisis yang digunakan analisis regresi linear berganda. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sedangkan secara parsial kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu *Statistical Package for The Social Sciences (SPSS)*, kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu pengaruh kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada jenis penelitian yang dilakukan yaitu menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif, serta lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

4. Mokoagow *et al.*, (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Mokoagow *et al.*, (2020) dengan judul *Effect of Work Satisfaction and Career Development to Employee Performance in PT. PLN (persero) sulutenggo region*. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir, secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu *Statistical Package for The Social Sciences* (SPSS), kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu pengaruh kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

5. Hariana *et al.*, (2021)

Penelitian yang di buat oleh Hariana (2021) dengan judul *The Effect of Job Satisfaction and Job Stress on Performance Employees of PT. Blooming by Mas*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan stress kerja terhadap terhadap kinerja karyawan PT Mekar Karya Mas baik secara parsial maupun simultan. Metode analisis data adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial, masing-masing variabel kepuasan kerja dan stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, variabel kepuasan kerja dan stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu *Statistical Package for The Social Sciences* (SPSS), kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu pengaruh kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan

terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

Tabel 2. 9 Review Pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	<p>Egenius <i>et al.</i>, (2020)</p> <p><i>The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty At Credit Union (Cu) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan</i></p> <p><i>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)</i> Vol. 7, No. 10, November 2020.</p> <p>Sampel: 68 karyawan Alat analisis: <i>Path Analysis</i> Metode: kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja (Noor <i>et al.</i>, 2019) <i>Job Satisfaction, Work Motivation, Salary, Performance, Islamic Perspective</i></p> <p>Kinerja Karyawan Santis <i>et al.</i>, (2018) <i>Ability of a person to carry out activities, employee performance.</i></p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
2.	<p>Wicaksono & Gazali (2021)</p> <p><i>The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable.</i></p> <p>At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 5, No. 1, 2021, 22 – 34. Sampel: 67 karyawan Alat analisis: <i>Path analysis</i> Metode: kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja Locke (1976) <i>Job content, Supervision, Organization and management, Opportunities, Coworkers, Working Conditions</i></p> <p>Kinerja Karyawan Bangun (2006) <i>Job Characteristics, Job Satisfaction, Organization Commitment, and Labor Productivity.</i></p>	<p>Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
3.	<p>Sudiyanto <i>et al.</i>, (2020)</p> <p><i>The Effect of Job Satisfaction and Workload on Employee Performance at the Banyuasin Manpower and Transmigration Service.</i></p> <p>Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol. 17 No.1, April 2020: 93-115 Sampel: 69 karyawan Alat Analisis: <i>Statistical Package for The Social Sciences (SPSS)</i> Metode: Kuantitatif & Kualitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja (S. Sutrisno & Sunarsi, 2019) <i>Job content, Supervision, Organization and management, Opportunity Work colleague, Working Condition</i></p> <p>Kinerja Karyawan (Wibowo <i>et al.</i>, 2014) <i>Performance management, Human resource management.</i></p>	<p>kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sedangkan</p>

Lanjutan Tabel 2. 10

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
4.	<p>Mokoagow <i>et al.</i>, (2020)</p> <p><i>Effect of work satisfaction and career development to employee performance in PT. PLN (persero) suluttenggo region.</i></p> <p>Jurnal EMBA Vol.8 No.1 Januari 2020, Hal. 491 – 500. Sampel: 65 karyawan Alat Analisis: Analisis regresi linier berganda Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja Hasibuan (2007) <i>Love work, love work, morals, discipline.</i></p> <p>Kinerja Karyawan Mangkunegara (2014) <i>Work Quality, Quantity, Responsibilities, Cooperation, Initiative</i></p>	<p>Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>
5	<p>Hariana <i>et al.</i>, (2021)</p> <p><i>The Effect of Job Satisfaction and Job Stress on Performance Employees of PT. Blooming by Mas.</i></p> <p>Jurnal Humaniora, Vol. 5, No. 1 April 2021: 170-183 Alat Analisis: <i>analisis regresi linier berganda.</i> Sampel: 61 karyawan Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja Robbins (2015) <i>the job itself, pay, promotions, supervision, and co-workers.</i></p> <p>Kinerja Karyawan Sutrisno (2012) <i>Function, behave, duties quantity, quality and time.</i></p>	<p>Kepuasan kerja dan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2022

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat digunakan sebagai acuan penelitian dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 5 (lima) penelitian tersebut, ada 4 (empat) penelitian menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Sementara 1 (satu) penelitian menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *intervening* tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung. Teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Noor *et al.* (2019), Angelina & Subudi (2014), Sutrisno & Sunarsi (2019), Hasibuan (2007), Robbins (2015). Sedangkan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Santis *et al.*, (2018), Bangun (2006), Wibowo (2011), Mangkunegara (2014), Sutrisno (2019). Perbedaan dari penelitian terdahulu

adalah saling mengkorelasikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang belum terdapat pada penelitian sebelumnya. Lebih lanjut, perbedaan penelitian terletak pada variabel *intervening* serta pada perusahaan yang diteliti.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu *Statistical Package For The Social Sciences* (SPSS), kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu pengaruh kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*. P

2.1.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan

1. Djuraidi & Laily (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Djuraidi & Laily (2020) ini berjudul *The Effect of Transformational Leadership on Performance Employees Through Job Satisfaction as A Variable Moderating*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan menilai kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Metode penelitian adalah kuantitatif dengan alat analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dan Sobel tes untuk mengetahui pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian ini terdapat kesamaan, diantaranya variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada kepuasan kerja sebagai variabel moderating dan pada alat analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software SmartPLS*. Perbedaan juga terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

2. Asriani *et al.*, (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Asriani *et al.*, (2020) ini berjudul *The Influence of Transformational Leadership Styles and Culture Organizational Performance and Job Satisfaction as Variables Intervening at PT. Samjaya Diamond Mahakam Samarinda*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *variable intervening* untuk meningkatkan kinerja karyawan. Analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Alat analisis yang digunakan adalah *Linear Structural Relationship* (LISREL). Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai *variable intervening* dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dari penelitian ini terdapat kesamaan pada variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada alat analisis yang menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program *Linear Structural Relationship* (LISREL). Perbedaan juga terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

3. Mashudi *et al.*, (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Mashudi *et al.*, (2020) ini berjudul *The Influence of Transformational Leadership and Transactional Leadership Style on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables in Bank "XXX"*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di Bank "XXX". Metode penelitian adalah kuantitatif dengan alat analisis menggunakan *Predictive Analytic Software (PASW)*. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Dari penelitian ini terdapat kesamaan pada variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan, sedangkan

perbedaan terletak pada alat analisis yang menggunakan metode *International Business Machine (IBM) Predictive Analytic Software (PASW)* versi 22. Perbedaan juga terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

4. Hilmawan (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Hilmawan (2021) dengan judul *The Effect of Work Discipline and Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variable (Case Study at PT. Multi Pratama Azalea, Kragilan, Banten)*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Bank “XXX”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu *Statistical Package For The Social Sciences (SPSS)*, kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan, sedangkan perbedaan adalah pada penelitian tersebut terdapat empat variabel, perbedaan juga terletak pada

lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

5. Feri *et al.*, (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Feri *et al.*, (2021) dengan judul *Influence of Motivation, Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable Study at PT. Champion Kurnia Djaja Technologies*. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* terhadap karyawan PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan alat analisis yang digunakan adalah Analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel *intervening* untuk memediasi hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu *Statistical Package for The Social Sciences* (SPSS), kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

melalui kepuasan karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

6. Arumugam *et al.* (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Arumugam *et al.* (2019) dengan judul *Examining the Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on Employee Satisfaction in Conglomerate Companies*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja antara karyawan di organisasi swasta. Metode yang digunakan adalah *cross sectional study*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu variabel penelitian yang digunakan, sedangkan perbedaan terletak pada metode yang digunakan, dan lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

Tabel 2. 11 Review Pengaruh Kepemimpinan Transformatasional (X₁) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Karyawan (Z)

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	<p>Djuraidi1 & Laily (2020)</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership on Performance Employees Through Job Satisfaction as A Variable Moderating</i></p> <p>Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, Vol 13, No. 1, 2020, 1-13. Sampel: 65 karyawan Alat analisis: <i>Partial Least Square (PLS)</i> Metode: kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan Transformatasional Danim (2004) <i>Leadership Motivation & Group Effectiveness</i></p> <p>Kinerja Karyawan Mangkunegara (2002) <i>Human Resource Management, employee performance.</i></p> <p>Kepuasan Karyawan Robbins & Judge (2009) <i>Job satisfaction, Positive feelings, Organizational behavior.</i></p>	<p>Kepemimpinan Transformatasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja.</p>
2.	<p>Asriani <i>et al.</i>, (2020)</p> <p><i>The Influence of Transformational Leadership Styles and Culture Organizational Performance and Job Satisfaction as Variables Intervening at PT. Samjaya Diamond Mahakam Samarinda.</i></p> <p>Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 16 No. 3, September 2020. Sampel: 139 karyawan Alat analisis: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> Metode: kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan Transformatasional Humphreys & Brown (2002) <i>narrative, identity, identification, hegemony, legitimacy, higher education.</i></p> <p>Kinerja Karyawan Yammarino <i>et al.</i>, (1993). <i>Transformational leadership and performance.</i></p> <p>Kepuasan Karyawan Robbins (2002) <i>Job satisfaction, Organizational behavior.</i></p>	<p>Gaya kepemimpinan transformatasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2. 12

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
3.	<p>Mashudi <i>et al.</i>, (2021)</p> <p><i>The Influence of Transformational Leadership and Transactional Leadership Style on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables in Bank "XXX"</i></p> <p><i>JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik)</i>, Vol. 8, No. 2, 2020, 44-51. Sampel: 126 karyawan Alat Analisis: <i>Predictive Analytic Software (PASW)</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional Bennis & Nanus (2006) <i>Transformational leadership, Strategy, Responsibility.</i></p> <p>Kinerja Karyawan Gibson (1997) <i>Organization, Behavior, Structure and Process</i></p> <p>Kepuasan Karyawan Robbins (2003) <i>Organizational behavior, employee satisfaction</i></p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan</p>
4.	<p>Hilmawan <i>et al.</i>, (2021)</p> <p><i>The Effect of Work Discipline and Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variable (Case Study At PT. Multi Pratama Azalea, Kragilan, Banten).</i></p> <p><i>Jurnal Rekaman</i>, Vol. 5, No.1, Februari 2021, 1-8. Sampel: 60 karyawan Alat Analisis: <i>Statistical Package for The Social Sciences (SPSS)</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional Setyowati <i>at all</i> (2016) <i>Transformational leadership, Organizational behavior employee satisfaction.</i></p> <p>Kinerja Karyawan Sahlan <i>et al.</i>, (2015) <i>work environment, job satisfaction, compensation, employee performance.</i></p> <p>Kepuasan Karyawan Febriana (2015) <i>job satisfaction, employee performance.</i></p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan</p>
5	<p>Feri <i>et al.</i>, (2020)</p> <p><i>Influence of Motivation, Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable Study at PT. Champion Kurnia Djaja Technologies.</i></p> <p><i>Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia</i>,</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional Yang & Islam (2012) <i>The influence of transformational leadership, job satisfaction.</i></p> <p>Kinerja Karyawan Edison <i>et al.</i>, (2018) <i>Human Resource Management, employee performance.</i></p> <p>Kepuasan Karyawan Wibowo (2016) <i>performance management, Job satisfaction</i></p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2. 12

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
	Desember 2020, Volume 4, Nomor 1, 134-151. Alat Analisis: <i>path analysis</i> Sampel: 116 karyawan Metode: kuantitatif		
6	Arumugam <i>et al.</i> (2019) <i>Examining the Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on Employee Satisfaction in Conglomerate Companies</i> Metode: <i>cross sectional study</i>	Gaya Kepemimpinan Transformasional (Bass & Riggio, 2006) <i>Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration.</i> Kinerja Karyawan (Davis, 1989) <i>work results of employees that arise and the targets that have been set to complete the work.</i> Kepuasan Karyawan (Schmidt & Hunter, 2004) <i>Nature of work, security and working conditions, work-life balance, compensation and benefits</i>	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2022

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat digunakan sebagai acuan penelitian dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 6 (enam) penelitian tersebut, ada 5 (lima) penelitian menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Sementara 1 (satu) penelitian menyatakan untuk hubungan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh *negative* terhadap kinerja karyawan, Teori Gaya Kepemimpinan Transformasional yang digunakan yaitu teori dari Danim (2004), Humphreys & Brown (2002), Bennis & Nanus (2006), Setyowati *et al.*, (2016), Yang & Islam (2012). Sedangkan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Mangkunegara (2002), Yammarino *et al.*, (1993), Gibson (1997), Sahlan *et al.*, (2015), Edison *et al.*, (2018). Sementara pada variabel kepuasan karyawan menggunakan teori Robbins & Judge (2009), Robbins (2006), Robbins (2003), Febriana (2015), Wibowo (2016).

Dari penelitian ini terdapat kesamaan pada variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, serta kepuasan karyawan sebagai variabel *intervening*. Sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

2.1.7 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan

1. Prasetya, *et al.*, (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetya *et al.*, (2020) dengan judul *The Effect of Compensation, Training and Work Environment on The Performance of Non PNS Employees Through Job Satisfaction Office of Pkp Copyright by Bojonegoro*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kompensasi, pelatihan, lingkungan, kinerja pegawai dan non PNS di Dinas PKP Cipta Karya Bojonegoro. Metode penelitian menggunakan kuantitatif dengan alat penelitian SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan dan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompensasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi, pelatihan dan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Alat analisis menggunakan *path analysis*.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu *Statistical Package for The Social Sciences* (SPSS), kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan

yaitu pelatihan karyawan, kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada jumlah variabel yang digunakan yaitu kompensasi, pelatihan, lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan. Perbedaan juga terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

2. Hilmawan *et al.*, (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Hilmawan *et al.*, (2020) dengan judul *The Effect of The Realization of Work Training and The Quality of The Physical Work Environment on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variables in PT. Rakka Abadi Jaya*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh realisasi pelatihan kerja dan kualitas lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Rakka Abadi Jaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan Kerja dan lingkungan kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* mampu memediasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan. Alat analisis menggunakan *path analysis*.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan alat analisis yaitu *Statistical Package for The Social Sciences* (SPSS), kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan

yaitu pelatihan karyawan, kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada jumlah variabel yang digunakan memiliki 4 variabel. Perbedaan juga terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

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

Penelitian yang dilakukan oleh Sitawati *et al.*, (2020) berjudul *Analysis of the Impact of Training and Work Motivation on Performance Through Satisfaction Work of Mojokerto City Public Elementary School Teacher*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja. Alat analysis yang digunakan adalah *path analysis*.

Dari penelitian ini terdapat kesamaan yaitu variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu pelatihan karyawan, kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

4. Setiawan *et al.*, (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan *et al.*, (2021) dengan judul *Effect of Training on Employee Performance in Job Satisfaction Mediation*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja. Metode penelitian berupa kuantitatif dengan alat analysis yang digunakan

adalah SEM *Smart PLS*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja mampu memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian ini terdapat beberapa kesamaan diantaranya menggunakan *google form*, kemudian variabel penelitian yang digunakan memiliki kesamaan yaitu pelatihan karyawan, kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Sedangkan perbedaan terletak alat analisis yaitu *software SEM Smart PLS*. Perbedaan juga terletak pada lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta dan di Perusahaan yang bergerak di bidang *finance*.

Tabel 2. 13 Review Pengaruh Pelatihan Karyawan (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Karyawan (Z)

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	<p>Prasetya, <i>et al.</i>, (2020)</p> <p><i>The Effect of Compensation, Training and Work Environment on The Performance of Non Pns Employees Through Job Satisfaction Office of Pkp</i> Copyright by Bojonegoro.</p> <p>Jurnal mitra manajemen (jmm online) Vol. 4, No. 3, 463-476. Alat Analisis: <i>path analysis</i> Sampel: 49 karyawan Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan Kaswan (2011) <i>Training and Development Improved Performance</i></p> <p>Kinerja Karyawan Hartatik, (2014) <i>Employee performance, Development of human resources</i></p> <p>Kepuasan Karyawan Indrawati (2013) <i>job satisfaction, employee performance, customer satisfaction</i></p>	<p>Pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2. 14

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
2.	<p>Hilmawan (2020)</p> <p><i>The Effect of The Realization of Work Training and The Quality of The Physical Work Environment on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variables in PT. Rakka Abadi Jaya.</i></p> <p>Khazanah Ilmu Berazam Vol 3, No 3, 665-672, September 2020</p> <p>Sampel: 62 karyawan Alat analisis: Statistical Package for The Social Sciences (SPSS) Metode: kuantitatif</p>	<p>Pelatihan Setyowati (2016) Training, Motivation, Performance</p> <p>Kinerja Karyawan Priansa (2016) <i>Employee performance rate of employees work individual characteristic, talent, ability.</i></p> <p>Kepuasan Karyawan Parimita <i>et al.</i>, (2018) <i>Work Motivation, Compensation, Job Satisfaction.</i></p>	<p>Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
3.	<p>Sitawati <i>et al.</i>, (2020)</p> <p><i>Analysis of the Impact of Training and Work Motivation on Performance Through Satisfaction Work of Mojokerto City Public Elementary School Teacher</i></p> <p>Jurnal Ekonomi dan Manajemen Journal of Economics and Management Volume 21, No. 3 – Oktober 2020, 57-69. Alat Analisis: Path analysis Sampel: 52 karyawan Metode: kuantitatif</p>	<p>Pelatihan Mondy (2008) <i>Human Resource Management, employee training.</i></p> <p>Kinerja Karyawan Sutrisno (2011) <i>Employee performance Function, behave, duties quantity, quality and tim,</i></p> <p>Kepuasan Karyawan Robbins & Judge (2008) <i>promotion, supervision/supervision, co-workers and salaries</i></p>	<p>Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja</p>
4.	<p>Setiawan <i>et al.</i>, (2021)</p> <p><i>Effect of Training on Employee Performance in Job Satisfaction Mediation.</i></p> <p>Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK) Vol 1, No 2, Mei 2021 186-195 Alat Analisis: SEM Smart PLS Sampel: 68 karyawan Metode: kuantitatif</p>	<p>Pelatihan Dessler (2007) a. Type of training b. Training materials c. Training time.</p> <p>Kinerja Karyawan (Indrasari, 2017) <i>Work Quality, Productivity, Job, Knowledge, Reliable, Precepce, Indepedence</i></p> <p>Kepuasan Karyawan Yudha (2018) <i>Organization Culture, Job Satisfaction, Performance, Employee.</i></p>	<p>Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.</p>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2022

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat digunakan sebagai acuan penelitian dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 4 (empat) penelitian tersebut, semua menyatakan bahwa pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan berdampak positif terhadap kepuasan karyawan. Persamaan dari penelitian tersebut adalah variabel yang digunakan, yaitu pelatihan karyawan, kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Teori Pelatihan yang digunakan yaitu teori dari Kaswan (2011), Setyowati (2016), Mondy (2008) dan Dessler (2007). Teori Kinerja Karyawan yang digunakan yaitu teori dari Hartatik, (2014), Priansa (2016), Sutrisno (2011), dan (Indrasari, 2017). Teori Kepuasan Karyawan yang digunakan yaitu teori dari Indrawati (2013), Parimita *et al.*, (2018), Robbins & Judge (2008), dan Yudha (2018).

Perbedaan dari penelitian terdahulu adalah saling mengkorelasikan antara variabel pelatihan karyawan, kinerja karyawan dan kepuasan karyawan yang belum terdapat pada penelitian sebelumnya. Lebih lanjut, perbedaan dari penelitian sebelumnya terletak pada variabel *intervening* serta pada perusahaan yang diteliti yaitu perusahaan *finance* Adira dan lokasi penelitian yang berada di Yogyakarta.

Tabel 2. 15 Teori Rujukan Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1.	(Kimani 2021)	(Ren <i>et al.</i> , 2018)	<i>Performance</i>	

			<i>profits, fantastic product, huge marketplace share, desirable monetary consequences, and survival at pre-decided time the use of relevant approach for accomplishment.</i>	(Mathis & Jackson, 2012) a. Kuantitas dari hasil b. Kualitas dari hasil c. Ketepatan waktu d. Kemampuan bekerja sama d. Hasil
2.	(Gao, Murphy, and Anderson 2020).	Anderson & Huang (2006)	<i>Performance personal in initiative, establishing how one will achieve one's goals, overcoming barriers to goal attainment</i>	
3.	(Arif 2021).	(Dapu, 2015; Lumbantoruan <i>et al.</i> , 2020; Razak <i>et al.</i> , 2018)	<i>Quality appropriate competence targets for each division applicable SOP</i>	
4.	(Djuraidi and Laily 2020).	(Fall <i>et al.</i> , 2003)	<i>Quantity of Work, Quality of work, Creativeness, Cooperation, Dependability, Initiative, Personality quality</i>	
5.	(Magasi, 2021).	(Northouse, 2021)	<i>-quality and reliable products -quality and reliable financial services -quality and reliable markets -quality and reliable technology -many product portfolio -effective feedback to Customers</i>	
6.	(Hendri and Kirana 2021)	(H. Wirawan <i>et al.</i> , 2019)	<i>-faktor lingkungan internal organisasi, -faktor lingkungan eksternal -faktor internal karyawan</i>	
7.	(Kuruppu, Kavirathne, and Karunarathna 2021).	Brown 2008	<i>Efficiency Effectiveness Speed</i>	
8.	(Osewe and Gindicha 2021)	Man (2016)	<i>talents and skills</i>	
9.	(E. Sinaga and Sofiyon 2020)	(Wardhana <i>et al.</i> , 2022)	<i>1. Quality 2. Quantity 3. Punctuality 4. Effectiveness 5. Independence</i>	

Lanjutan Tabel 2. 16

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
10.	(Widodo and Wijayanto 2020)	(G. Dessler, 2013)	<i>Work quality</i> <i>Productivity</i> <i>Job knowledge</i> <i>Reliable</i> <i>Precepce</i> <i>Indepedence</i>	
11.	(Habibie and Mustika 2020).	(F. Siagian <i>et al.</i> , 2013; S. P. Siagian, 2004)	<i>Effectiveness and efficiency</i> <i>The orientation of responsibility</i> <i>Discipline</i> <i>The initiative</i>	
12.	(Husna, Suarman, and Ngadlan 2016).	(Hariandja, 2002)	- <i>Rating Scale</i> - <i>Checklist</i> - <i>Critical Indicent</i> - <i>Observasi dan Tes</i> - <i>Perilaku</i> - <i>Perbandingan</i>	
13.	(Rochaida, Lestari, and Yuliati 2021).	(Markos & Sridevi, 2010)	<i>Effectiveness and efficiency</i> <i>The orientation of responsibility</i> <i>Discipline</i> <i>The initiative.</i>	
14.	(Wahidin <i>et al.</i> 2020).	Robbins & Judge (2013)	<i>to improve work on their target for the benefit of the organization</i>	
15.	(Devi and Madiistriyatno 2018).	Mathis & Jackson (2006)	Kuantitas dari hasil a. Kualitas dari hasil b. Ketepatan waktu dari hasil c. Kehadiran d. Kemampuan bekerja sama	
16.	(Hari Kuncoro, Situngkir, and Yacob 2021).	Partlow (1996)	-kompetensi -pengetahuan dan -keterampilan	
17.	(Yonathan Purba and Winarningsih 2020).	Robbins (2002)	(a) <i>Kualitas</i> , (b) <i>Kuantitas</i> , (c) <i>Ketepatan waktu</i> , (d) <i>Efektivitas</i> , (e) <i>Tanggung jawab</i>	
18.	(Jatmiko and Bohlen Purba 2021).	Mangkunegara (2017:306)	<i>Work Quality, Quantity, Responsibilities, Cooperation, Initiative</i>	
19.	Egenius <i>et al.</i> , (2020)	As'ad (2003)	<i>Employee performance</i> <i>Work Quality, Quantity, Responsibilitie, Time, Result</i>	
20.	Wicaksono & Gazali (2021)	(Hasibuan, 2020)	<i>Employee performance</i> <i>Ability, effort, achieve, results</i> <i>organizational goals.</i>	
21.	Sudiyanto <i>et al.</i> , (2020)	Wibowo (2014)	<i>Employee performance</i> <i>result of work</i> <i>relationship with</i> <i>organizational strategic</i> <i>objectives, customer</i> <i>satisfaction, and contribution</i> <i>economy.</i>	

Lanjutan Tabel 2. 16

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
22.	Mokoagow <i>et al.</i> , (2020)	Mangkunegara (2014)	<i>Work Quality, Quantity, Responsibilities, Cooperation, Initiative</i>	
23.	Hariana <i>et al.</i> , (2021)	Noor (2013)	<i>Employee performance Condition, level of achievement of individual results, the vision and impacts.</i>	
24.	Djuraidi l & Laily (2020)	As'ad (1991)	<i>Work Quality, Quantity, Responsibilities, Cooperation, Initiative</i>	
25.	Asriani <i>et al.</i> , (2020)	John Miner (1988)	<i>Quality, quantity, use of time inwork, and cooperation.</i>	
26.	Mashudi <i>et al.</i> , (2021)	Gibson (1997)	<i>Employee performance Directing, motivating, creativity clarifyin.</i>	
27.	Hilmawan <i>et al.</i> , (2021)	Mangkunegara (2002)	<i>Work Quality, Quantity, Responsibilities, Cooperation, Initiative</i>	
28.	Feri <i>et al.</i> , (2020)	Gaol (2014)	<i>Employee performance Motivation, ability to complete a task or job, degree of willingness and level of ability</i>	
29.	Prasetya, <i>et al.</i> , (2020)	Simamora (2011)	<i>Employee performance Efficiently, effectively, quality, quantity, result</i>	
30.	Hilmawan (2020)	Priansa (2016)	<i>Employee performance rate of employees work individual characteristic, talent, ability.</i>	
31.	Sitawati <i>et al.</i> , (2020)	Sutrisno (2011)	<i>Employee performance Function, behave, duties quantity, quality and time</i>	
32.	Setiawan <i>et al.</i> , (2021)	Edison <i>et al.</i> , (2016)	<i>Employee performance Outcome, process, period of time.</i>	

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2022

Penggunaan teori Mathis & Jackson (2012) pada variabel Kinerja Karyawan yang nantinya peneliti akan gunakan dalam kerangka berpikir dan definisi operasional. Dalam Mathis & Jackson (2012) indikator Kinerja Karyawan antara lain, “kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efesiensi kerja, dampak interpersonal teori ini dipilih karena banyak digunakan pada penelitian terdahulu.

Tabel 2. 17 Teori Rujukan Kepemimpinan Transformasional

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1.	(Kimani 2021)	Maslow, A. H. (1943)	<i>Idealized influence refers to role modelling, the articulation of high expectations and confidence in followers.</i>	Avolio & Bass (2004) <i>Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration</i>
2.	(Gao, Murphy, and Anderson 2020).	Burns (1978)	<i>idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration</i>	
3.	(Arif 2021).	Dapu (2015)	<i>idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration</i>	
4.	(Djuraidi and Laily 2020).	Yukl (2005)	kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan motivasi	
5.	(Magasi, 2021)	(Bass, 1985)	<i>Idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation.</i>	
6.	(Hendri and Kirana 2021)	(Kartono 2002, h.62)	Gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan yang cenderung menetapkan tugas.	
7.	(Rochaida, Lestari, and Yuliaty 2021).	(Bass & Avolio, 1993a)	<i>how to encourage others to develop and produce performance beyond the expected standards</i>	
8.	(Wahidin <i>et al.</i> 2020).	(Bass & Avolio, 1993b)	<i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration</i>	
9.	(Devi and Madiistriyatno 2018).	(Robbins,2002)	a. Kepemimpinan transaksional b. Kepemimpinan transformasional	
10.	(Hari Kuncoro, Situngkir, and Yacob 2021).	(Sihombing & Nasib, 2020)	Program yang di-inisiasi oleh jajaran pimpinan	

Lanjutan Tabel 2.9

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
11.	(Yonathan Purba and Winarningsih 2020).	(Dubrin, 2009)	<i>Idealized Influence Inspirational Motivation Intellectual Stimulation Stimulus Intellectual, Individualized Consideration</i>	
12.	(Jatmiko and Bohlen Purba 2021).	Hasibuan (2016:171)	<i>Authoritarian, Delegate and Participatory Leadership Work Readiness, Training Materials, Instructor and Implementation Work Quality, Quantity, Responsibilities, Cooperation, Initiative</i>	
13.	Ebrahim <i>et al.</i> , (2018)	(Voon <i>et al.</i> , 2011)	<i>SuiTabel for managing government organizations</i>	
14	Iskandar <i>et al.</i> , (2019)	Bass <i>et al.</i> , (2003)	<i>Idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration</i>	
15	Malla <i>et al.</i> (2020)	(Burhanuddin, 2017)	<i>charismatic leadership, Inspirational leadership, belief, intellectual stimulation, individualized consideration</i>	
16	Luu <i>et al.</i> , (2020)	(Avolio, 2004)	<i>Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration</i>	
17	Yenny <i>et al.</i> , (2019)	(Bass & Avolio, 1993b)	<i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individualized Consideration, Intellectual stimulation</i>	
18	Eny <i>et al.</i> , (2017)	(Wuradji, 2008)	<i>Charismatic Leadership, Inspirational leadership, belief, Inteectual simulation, individualized consideration</i>	
19	Rizki <i>et al.</i> , (2018)	Udayana (2015)	<i>The application of regulations and the release of responsibilities</i>	
20	Ardelany <i>et al.</i> , (2021)	(Bass, 1985)	<i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individualized Consideration, Intellectual stimulation</i>	
21	Cornelius <i>et al</i> (2018)	(Bass & Avolio, 1993b)	<i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individualized</i>	

Lanjutan Tabel 2.9

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
			<i>Consideration, Intellectual stimulation</i>	
22.	Djuraidi & Laily (2020)	Danim (2004)	<i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individualized Consideration, Intellectual stimulation</i>	
2.3	Asriani <i>et al.</i> , (2020)	Burns (1978)	<i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individualized Consideration, Intellectual stimulation</i>	
24.	Mashudi <i>et al.</i> , (2021)	Bennis dan Nanus (2006)	<i>Develop a vision and develop commitment and trust.</i>	
25.	Hilmawan <i>et al.</i> , (2021)	Setyowati <i>et al</i> (2016)	<i>Transformational leadership style has a significant positive effect on employee performance</i>	
26.	Feri <i>et al.</i> , (2020)	Yang & Islam (2012)	<i>Inspires, awakens, changes people, vision and passion, injecting enthusiasm and energy to get things done.</i>	

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2022

Penggunaan teori Bass & Avolio (1993) pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional yang nantinya peneliti akan gunakan dalam kerangka berpikir dan definisi operasional. Dalam Bass & Avolio (1993) indikator Kepemimpinan Transformasional antara lain, “*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration*” teori ini dipilih karena banyak digunakan pada penelitian terdahulu.

Tabel 2. 18 Teori Rujukan Pelatihan

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1.	(Kuruppu, Kavirathne, and Karunarathna 2021)	Becker (1962)	<i>Training Content, Operational Factors</i>	Mangkunegara (2009:57) (a) Instruktur, (b) Peserta, (c) Materi, (d) Metode, (e) Tujuan

Lanjutan Tabel 2. 19

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
2.	(Osewe and Gindicha 2021)	Asgarova (2019).	<i>proficiency, job performance and personal motivation based on time, energy, and money-saving benefits.</i>	
3.	(E. Sinaga and Sofiyan 2020)	Dessler (2005)	a. <i>Type of training</i> b. <i>Training materials</i> c. <i>Training time</i>	
4.	(Widodo and Wijayanto 2020)	Dessler (2015: 284)	<i>Employee Engagement Coaching</i>	
5.	(Habibie and Mustika 2020).	(Sikula, 2011)	<i>Knowledge</i> <i>Thinking ability</i> <i>Attitude</i> <i>SkilL</i>	
6.	(Husna, Suarman, and Ngadlan 2016).	(Ardana, dkk. 2012:91).	lebih mengutamakan praktik dari pada teori	
7.	(Rochaida, Lestari, and Yuliaty 2021).	(Bernardin & Russel, 2010)	<i>skills, knowledge, attitude of employees</i>	
8.	(Wahidin <i>et al.</i> 2020).	Handoko (1995)	<i>applied in building learning, cognitive (thinking), affective (social/emotional/feeling), and psychomotor (physical/kinesthetic).</i>	
9.	(Devi and Madiistriyatno 2018).	(Simamora,2004:273)	a. <i>pembekalan karyawan dengan pengetahuan</i> b. <i>pembekalan karyawan dengan ketrampilan</i>	
10.	(Hari Kuncoro, Situngkir, and Yacob 2021).	Dionne, dkk (2004)	-kompetensi -pengetahuan dan -keterampilan	
11.	(Yonathan Purba and Winarningsih 2020).	(Mangkunegara & Huddin, 2016)	(a) <i>Instruktur, (b) Peserta, (c) Materi, (d) Metode, (e) Tujuan</i> (a) <i>Kualitas, (b) Kuantitas, (c) Ketepatan waktu, (d) Efektivitas, (e) Tanggung jawab</i>	
12.	(Jatmiko and Bohlen Purba 2021).	Wilson (2012;231)	<i>Work Readiness, Training Materials, Instructor and Implementation</i>	
13.	Laras <i>et al.</i> , (2019)	Dessler (2011)	<i>analysis, training system, training procedures, evaluation</i>	
14.	Joseph <i>et al.</i> , (2021)	Becker (1962)	<i>labor markets, education, and economic growth</i>	
15.	Dorris <i>et al.</i> , (2019)	(Rivai, 2009a)	<i>Training materials, training methods, trainers, trainees, training facilities</i>	

Lanjutan Tabel 2. 19

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
16.	(Aygul & Akbay, 2019)	(Zahilas & Cedefop, 2012)	<i>resource practices, direct gains, higher productivity based on employee skill, job satisfaction individual commitment</i>	
17.	Alfian <i>et al.</i> , (2020)	Mangkunegara (2011)	<i>Instructor, participant, material, method, objective</i>	
18.	Eny <i>et al.</i> , (2017)	(Notoatmodjo, 2011)	<i>New program training, process recognition training, new tool training.</i>	
19.	Prasetya, <i>et al.</i> , (2020)	(Sastrohadiwiryono, 2003)	<i>Habits about thoughts, actions, abilities, knowledge, and Decent attitude.</i>	
20.	Hilmawan <i>et al.</i> , (2020)	(Sinambela & Ana, 2016)	<i>Training is the process of teaching new or existing employees. now, the basic skills they need to carry out the job they.</i>	
21.	Sitawati <i>et al.</i> , (2020)	Rachmawati (2008)	<i>Environmental container for employees, where they acquire or learn attitudes. ability, skill, knowledge, and specific behaviors related to work</i>	
22.	Setiawan <i>et al.</i> , (2021)	(Mathis & Jackson, 2012)	<i>The process by which one can reach Certain abilities to help achieve organizational goals.</i>	

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2022

Penggunaan teori Mangkunegara (2011) pada variabel Pelatihan yang nantinya peneliti akan gunakan dalam kerangka berpikir dan definisi operasional. Dalam Mangkunegara (2011) indikator Pelatihan antara lain, “(a) Instruktur, (b) Peserta, (c) Materi, (d) Metode, (e) Tujuan” teori ini dipilih karena banyak digunakan pada penelitian terdahulu.

Tabel 2. 20 Teori Rujukan Kepuasan Karyawan

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1.	Ebrahim <i>et al.</i> , (2018)	(Herzberg, 1966)	<i>Two factor theory of job satisfaction</i>	Robbins (2015)

Lanjutan Tabel 2. 21

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
				<i>Jobs, working conditions, wages, personality suitability, co-workere</i>
2	Yan <i>et al.</i> , (2019)	(Gunlu <i>et al.</i> , 2010; Pradifta & Sudibia, 2014)	<i>salary, promotional opportunities, supervision, benefits beyond salary, awards from the company, job procedures, colleagues work, the nature of work, and communication</i>	
3	Wicaksono & Arjanggi., (2020)	Robbins & Judge (2008)	<i>promotion, supervision/supervision, co-workers and salaries</i>	
4	Luu <i>et al.</i> , (2020)	(Gunlu <i>et al.</i> , 2010)	<i>affective commitment, normative and continuous</i>	
5	Yenny <i>et al.</i> , (2019)	Robbins & Judge (2008)	<i>promotion, supervision/supervision, co-workers and salaries</i>	
6	Laras <i>et al.</i> , (2019)	Robbins (2012)	<i>promotion, supervision/supervision, co-workers and salaries</i>	
7	Joseph <i>et al.</i> , (2021)	Sung <i>et al.</i> , (2014)	<i>promotion, supervision/supervision, co-workers and salaries</i>	
8	Dorris <i>et al.</i> , (2019)	(Hasibuan, 2020)	<i>Love work, love work, morals, discipline</i>	
9	(Aygul & Akbay, 2019)	Schmidt (2004)	<i>Nature of work, security and working conditions, work-life balance, compensation and benefits</i>	
10	Alfian <i>et al.</i> , (2020)	Robbins (2015)	<i>Jobs, working conditions, wages, personality suitability, co-workers</i>	
11	Rizki <i>et al.</i> , (2018)	Robbins (2015)	<i>Jobs, working conditions, wages, personality suitability, co-workers</i>	
12	Ardelany <i>et al.</i> , (2021)	Indrasari (2017)	<i>Satisfaction, compensation, safety, positive support</i>	
13	Cornelius <i>et al.</i> , (2018)	(Siagian, 2004)	<i>Satisfied with the nature of work, promotional opportunities, finances, supervision, relationships with fellow workers</i>	
14.	Egenius <i>et al.</i> , (2020)	Murty and Hudiwinarsih (2016)	<i>Job satisfaction Jobs, working conditions, wages, personality suitability, co-worke.</i>	
15.	Wicaksono & Gazali (2021)	Locke (1976)	<i>Job satisfaction Job content, Supervision, Organization and management, Opportunities ,Coworkers, Working Conditions.</i>	
16.	Sudiyanto <i>et al.</i> (2020)	(S. Sutrisno <i>et al.</i> , 2018)	<i>Job satisfaction Job content Supervision Organization and management Opportunity Work colleague</i>	

Lanjutan Tabel 2. 21

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
			<i>Working Conditio</i>	
17.	Mokoagow <i>et al.</i> ,(2020)	Hasibuan (2007)	<i>Job satisfaction Love work, love work, morals, discipline.</i>	
18.	Hariana <i>et al.</i> , (2021)	George & Jones (2008)	<i>Personality, Values Work situation, compensation and job security, and Social influences,</i>	
19.	Djuraidi 1 & Laily (2020)	Robbins & Coulter (2002)	<i>Job satisfaction Evaluation of individual characteristics disclosed As a positive feeling about his work</i>	
20.	Asriani <i>et al.</i> , (2020)	Locke (1997)	<i>Job satisfaction Job satisfaction involves cognitive, affective and evaluative reactions or attitudes.</i>	
21.	Mashudi <i>et al.</i> ,(2021)	Robbins (2003)	<i>Job satisfaction the job itself, pay, promotions, supervision, and co-workers.</i>	
22.	Hilmawan <i>et al.</i> ,(2021)	(Rivai & Sagala, 2009)	<i>Job satisfaction Isi pekerjaan Supervisi Organisasi dan manajemen Kesempatan Rekan kerja Kondisi Pekerjaan</i>	
23.	Feri <i>et al.</i> , (2020)	Robins (2003)	<i>Job satisfaction the job itself, pay, promotions, supervision, and co-workers.</i>	
24.	Prasetya, <i>et al.</i> , (2020)	Robbins <i>et al.</i> ,(2002)	<i>Job satisfaction the job itself, pay, promotions, supervision, and co-workers.</i>	
25.	Hilmawan (2020)	Priansa (2014)	<i>Job satisfaction Job,teammates,enviroment,salary,pro motion</i>	
26.	Sitawati <i>et al.</i> , (2020)	Robbins & Judge (2008)	<i>Job satisfaction the job itself, colleagues work compensation promotion</i>	
27.	Setiawan <i>et al.</i> , (2021)	(Kartikasari & Djastuti, 2017)	<i>Job content Supervision Organization and management Opportunity Work colleague Working Conditions</i>	

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2022

Penggunaan teori Robbins (2003) pada variabel Kepuasan Karyawan yang nantinya peneliti akan gunakan dalam kerangka berpikir dan definisi

operasional. Dalam Robbins (2003) indikator Kepuasan Karyawan antara lain, “pekerjaan yang menantang, kondisi kerja, upah, penghargaan yang sesuai, dan rekan kerja” teori ini dipilih karena banyak digunakan pada penelitian terdahulu.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki peran penting di dalam suatu organisasi. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan. Bohlander & Snell (2013) dalam teorinya menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan sebuah imbalan kepada mereka atas usaha dalam bekerja.

Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2012) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Selain itu menurut Dessler (2010) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutment, penyaringan, pelatihan, kompensasi dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Dari pendapat beberapa ahli yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu, penerapan manajemen sumber daya manusia dapat membantu organisasi untuk terus berkembang dengan dukungan individu-individu yang berkompeten yang dibutuhkan oleh organisasi.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berfungsi mengelola individu-individu yang dibutuhkan oleh organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi. Menurut Bohlander & Snell (2013) manajemen sumber daya manusia terbagi dalam 5 fungsi, diantaranya:

1. *Recruitment*

Dalam suatu perusahaan, seorang karyawan merupakan bagian yang penting karena karyawan dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Maka sebelum perusahaan tersebut dijalankan, perusahaan akan melakukan proses yang disebut dengan proses pencarian karyawan.

2. *Selection*

Calon karyawan yang telah dipilih berdasarkan standarisasi perusahaan dan telah dipilih berdasarkan standarisasi perusahaan dan telah memberikan data diri dan data spesifikasi perusahaan akan dipilih perusahaan berdasarkan kualifikasinya. Dalam tahap penyeleksian ini biasanya melakukan suatu proses calon karyawan dimana kriteria dan data calon karyawan tersebut sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Dalam tahap tersebut perusahaan melakukan pendataan dan pencacatan dan kemudian perusahaan akan memasukan dan mengkategorikan calon karyawan tersebut kepada deskripsi pekerjaan.

3. *Training and Developing*

Dalam tahap ini karyawan yang telah diterima oleh perusahaan harus melakukan beberapa proses pelatihan dan pengembangan sehingga nantinya karyawan tersebut menjadi terbiasa kepada pekerjaan yang ada dalam perusahaan tersebut.

4. *Performance Appraisal*

Proses ini harus didukung dan dibantu dengan kemampuan dan keahkian karyawan dalam mengembangkan dan membuat suatu inovasi terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan tersebut dapat bekerja sesuai target atau bekerja melebihi batas kemampuan dan standarisasi perusahaan maka karyawan berhak atas suatu penghargaan yang didasari pada kinerjanya.

5. *Compensation Management*

Setiap karyawan bekerja atas keinginan pencapaian akan suatu materi, sedangkan dilain pihak perusahaan sangat membutuhkan karyawan untuk dapat menggunakan kemampuan dan keahkian mereka untuk dapat menjalankan perusahaan tersebut.

Selain itu, Dessler (2010) menjelaskan bahwa fungsi manajemen

sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan mengenai apa yang harus perusahaan terapkan terlebih dahulu mengenai pencapaian tujuan. Sebagai manajer sumber daya manusia proses perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program yang akan membantu tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian dapat dilakukan dengan membagikan tugas antara pekerjaan pengelompokan tenaga kerja sehingga organisasi terwujud sesuai tujuan yang ditetapkan.

c. Pengarahan

Pengarahan yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan menunjukkan dan memberitahu apa kesalahan karyawan, melatih berfikir sebagai bentuk rangsangan, pemberian *reward and punishment* kepada karyawan sebagai timbal balik dari kinerja mereka.

d. Pengendalian

Pengendalian dilakukan oleh manajer berupa dilakukannya penelitian, pengamatan, dan penilaian dalam pelaksanaan kegiatan organisasi yang sudah atau sedang dijalani.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dimana juga sebagai cara dalam menyediakan karyawan yang bermutu sesuai dengan jumlah yang diminta.

b. Pengembangan

Fungsi pengembangan yaitu proses peningkatan kemampuan yaitu keterampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Fungsi ini didasarkan bahwa

penetapan karyawan tidak menjadi mereka melakukan pekerjaan sebaik mungkin.

c. Kompensasi

Kompensasi dilakukan dengan memberikan balas jasa langsung dan tidak langsung dapat berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Integrasi

Integrasi diperlukan karena untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang menguntungkan bagi perusahaan, pekerja, dan internal maupun eksternal perusahaan.

e. Pemeliharaan

Menekankan cara mengelola karyawan yang membuat mereka tidak asing dan kompeten melakukan pekerjaan dengan serius di dalam perusahaan dan dapat dilakukan dengan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka dapat bekerja sama baik dengan perusahaan.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan dilakukan dengan adanya kemauan untuk mematuhi tata tertib perusahaan dan aturan bersosial. Dengan adanya kedisiplinan yang baik dalam diri karyawan, maka akan tercapai tujuan perusahaan yang baik.

g. Pemberhentian

Pemberhentian yaitu pemutusan hubungan kerja seorang dalam perusahaan seperti pension, memberhentikan kerja sementara, memberhentikan secara hormat, pemecatan, dan pembaruan tenaga kerja.

Departemen sumber daya manusia bertanggungjawab terhadap kegiatan perusahaan yang beragam dengan melaksanakan fungsi-fungsinya.

Menurut Cherrington & Cherrington (1995) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. *Staffing*

Terdapat tiga fungsi penting yaitu perencanaan, penarikan dan seleksi sumber daya manusia. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja semakin meningkat agar perusahaan memiliki sumber daya yang relevan dan memberikan kontribusi bagi perusahaan,

2. *Penilaian Kinerja*

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh manajer atau departemen sumber daya manusia dengan mengevaluasi bawahannya dan juga departemen bertanggungjawab untuk mengembangkan bentuk

penilaian kinerja yang efektif dan memastikan dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

3. Kompensasi

Sistem kompensasi antara departemen dan manajer memiliki tanggungjawab yang berbeda. Dimana manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen bertanggung jawab membuat struktur gaji yang relevan.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Kegiatan dari fungsi ini yaitu menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru maupun yang sudah bekerja. Setelah dilakukannya pelatihan, maka departemen sumber daya manusia dapat mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan.

5. Serikat Pekerja

Departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus permasalahan persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Setelah persetujuan disepakati kemudian departemen membantu para manajer mengurus tentang bagaimana memelihara dan mengatur persetujuan untuk menghindari konflik dan keluhan.

6. Keselamatan dan Kesehatan

Setiap perusahaan pada umumnya wajib mempunyai program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan. Pentingnya keselamatan kerja bagi karyawan merupakan langkah efektif dalam mengurangi jumlah kecelakaan dan peningkatan kesehatan tenaga kerja secara umum.

7. Penelitian Kepegawaian

Melakukan analisis terhadap permasalahan individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering muncul dalam perusahaan yaitu penyebab ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja.

Dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang telah disebutkan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi tersebut merupakan cara yang membuat seorang individu dapat berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.1.3 Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia harus dikelola oleh organisasi dengan menciptakan interaksi terhadap sumber daya manusia. Agar sumber daya manusia dapat diatur secara maksimal, maka perlu adanya cara yang

digunakan sehingga mengetahui pendekatan-pendekatan yang dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk itu menurut Yani *et al.*, (2016), dilakukan pendekatan-pendekatan yang terdiri dari:

1. Pendekatan Sumber Daya Manusia
Martabat dan kepentingan hidup manusia tidak dapat diabaikan agar kehidupan karyawan layak dan sejahtera.
2. Pendekatan Manajerial
Pendekatan ini berbentuk pendekatan personal, merupakan tanggungjawab setiap manajer, jadi prestasi kerja dan kehidupan kerja setiap karyawan tergantung pada atasan langsung.
3. Pendekatan Sistem
Suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan karena masing-masing saling mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan eksternal
4. Pendekatan Proaktif
Meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

Menurut Rivai & Sagala (2009) pendekatan dalam sumber daya manusia terdiri dari:

1. Pendekatan Strategis
Keberhasilan strategis perusahaan terjadi bila adanya andil yang diberikan oleh manajemen sumber daya manusia. Bila manajer dan departemen sumber daya manusia mampu menggapai target strategisnya, dapat dikatakan sumber daya manusia digunakan dengan efektif.
2. Pendekatan Sumber Daya Manusia
Manajemen sumber daya manusia berarti mengelola manusia yang ada di dalam perusahaan. Untuk itu, jangan mengabaikan harkat dan martabat manusia,
3. Pendekatan Manajemen
Manajemen sumber daya manusia menjadi tanggung jawab setiap manajer. Bagian sumber daya manusia diasumsikan untuk melayani manajer dan karyawan menggunakan keterampilan atau keahlian.
4. Pendekatan Proaktif
Manajemen sumber daya manusia melibatkan andilnya karyawan dengan cara mengantisipasi beberapa masalah sebelum terjadinya suatu masalah.

5. Pendekatan Sistem Pendekatan sistem terjadi dalam perusahaan dengan adanya pemberian evaluasi kinerja karyawan atas produktivitas perusahaan.

Sedangkan Alwi (2001) berpendapat terdapat dua pendekatan sumber daya manusia, yaitu:

1. Pendekatan *Hard-Approach*

- a. Sistem Rekrutment dan Seleksi

Proses pencarian dan penyaringan tenaga kerja dengan memperhatikan variabel individu. Potensi setiap individu dapat dilihat dari latar belakang keluarga, pengalaman dan latar belakang pendidikan. Tidak cukup hanya itu tetapi dilihat juga dari bagaimana seorang karyawan dapat mengembangkan kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran.

- b. Sistem Pelatihan dan Pengembangan

Tugas yang diemban sebagai manajer senior yaitu sebagai mentor yang dilakukan baik formal dan informal. Selain itu, dia tidak hanya mengerjakan tugas umum tetapi juga mengerjakan tugas spesifik, seperti melakukan pelatihan terhadap karyawan junior. Tujuannya agar manajer atas paham akan dibawa kemana arah pelatihan yang hasilnya sesuai dengan yang dibutuhkan.

2. Pendekatan *Soft-Approach*

- a. Kompetensi Karyawan yang Relevan

Setiap karyawan yang memiliki kompetensi didalamnya diharuskan mendukung pencapaian strategi perusahaan dan dapat mendukung perubahan-perubahan yang manajemen lakukan.

- b. Komitmen dari Karyawan untuk Perusahaan

Bentuk dari setiap komitmen karyawan berupa adanya kemauan untuk tetap andil dalam perusahaan, berpartisipasi dalam mencapai misi, nilai dan tujuan perusahaan. Timbal balik yang didapatkan nantinya yaitu tercipta lingkungan kerja yang profesional dari setiap komitmen yang diberikan karyawan maupun perusahaan.

3. Kualitas Kehidupan Kerja

Membangun suatu kualitas kehidupan kerja, disini menentukan bagaimana pandangan, pendapat perusahaan terhadap karyawan. Pandangan tersebut bisa saja karyawan dipandang sebagai asset, rekan strategis, atau sebagai factor produksi. Jika perusahaan menganggap sebagai factor produksi berarti karyawan memiliki nilai kemampuan jika dibandingkan lebih besar dari perlindungan dan nilai kompensasi yang diterima mereka. Jika sebagai asset atau partner strategis, maka komitmen organisasi unruk memperlakukan karyawan melaui pemberian kompensasi yang seimbang, jaminan karir dan peluang untuk maju akan terbuka.

Dengan adanya pendekatan-pendekatan yang dijelaskan diatas, maka dengan ini perlu diterapkan oleh karyawan agar dapat sejalan dengan apa yang menjadi tujuan organisasi.

2.2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh setiap perusahaan untuk mengatur karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Menurut Sedarmayanti & Rahadian (2018), terdapat 4 tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Tujuan Sosial

Tujuan ini adalah organisasi bertanggung jawab secara social terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya diruang lingkup organisasi dan mengurangi efek dampak negatif atau merugikan yang akan muncul.

2. Tujuan Sosial

Tujuan ini adalah organisasi bertanggung jawab secara social terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya diruang lingkup organisasi dan mengurangi efek dampak negatif atau merugikan yang akan muncul.

Sedangkan menurut Sutrisno *et al.* (2018) terdapat 7 tujuan manajemen sumber daya manusia, meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimpletasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menanani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai dalam manajemen SDM.

Menurut Schuler *et al.*, dalam Sutrisno *et al.*, (2018), menyebutkan tiga tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Setiap perusahaan memiliki tujuannya masing-masing dan juga cara untuk mencapai tujuan tersebut berbeda. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan karyawan agar berkompeten dibidangnya agar dapat mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

2.2.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tantangan yang akan dihadapi oleh perusahaan akan berbeda-beda sehingga menuntut cara yang sesuai untuk mengantisipasinya. Dengan adanya tantangan di masa yang akan datang bertujuan untuk menciptakan organisasi yang siap menghadapi perubahan yang sangat cepat, ketidakpastian sangat tinggi dan persaingan sangat ketat. Menurut Yani, (2012) tantangan manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua faktor, yaitu:

1. Tantangan Internal Organisasi

- a. Karakter Organisasi

Merupakan ciri-ciri dari organisasi yaitu tujuan, orang, struktur organisasi, teknologi, peralatan yang digunakan, kebijakan dan keberhasilan atau kegagalannya.

- b. Serikat Pekerja

Untuk perusahaan yang memiliki serikat pekerja, manajemen dan serikat pekerja mengadakan perjanjian kerja yang mengatur berbagai prasyarat kerja.

- c. Sistem Informasi
Informasi mengenai data-data karyawan perusahaan secara lengkap.
 - d. Perbedaan Individu
Perbedaan kepribadian, fisik, bakat dan intelegasi.
 - e. Sistem Penilaian
Sistem penilaian manajer dan karyawan mengenai jadwal, kerja atau desain kerja.
2. Tantangan Eksternal Organisasi
- a. Tantangan Teknologi
 - b. Dampak yang secara signifikan yaitu kemajuan transportasi dan komunikasi, kemudian otomatisasi seperti penggunaan komputer dalam perusahaan.
 - c. Tantangan Ekonomi
Perubahan ekonomi jelas berdampak pada jumlah permintaan karyawan yang melamar, dan program-program pelatihan
 - d. Tantangan Politik dan Pemerintah
Kebijakan pemerintah tentang penggajian, keputusan tentang pemutusan hubungan kerja dan lainnya.
 - e. Kondisi Geografis
Lokasi perusahaan mempengaruhi tingkat pendapatan para karyawan.
 - f. Kondisi Sosial Budaya
Lingkungan mempengaruhi kondisi dalam perusahaan dimana perusahaan beroperasi.
 - g. Pasar Tenaga Kerja
Reputasi perusahaan didalam benak karyawan, tingkat pertumbuhan, angkatan kerja, dan tersedianya tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.
 - h. Kegiatan Pesaing
Mencermat aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh pesaing yang akan berdampak pada kegiatan perusahaan.

Tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia pada masa depan tentunya akan berbeda dengan masa lalu. Salah satu kesulitan di masa depan yaitu bagaimana menciptakan organisasi yang semakin siap untuk menghadapi perubahan dan semakin efektif, efisien serta produktif.

2.2.2 Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu hal yang berpengaruh bagi kemajuan sebuah perusahaan. Kinerja karyawan yang bagus akan mempengaruhi hasil baik

dalam perkembangan suatu perusahaan. Menurut Mangkunegara & Huddin (2016) kinerja adalah hasil dari kerja yang secara kualitas dan kuantitas telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Sementara menurut Robbins dan Judge (2012) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil dari tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan dan juga dengan perilaku yang dilakukan selama proses melaksanakan tugas.

Menurut pendapat Bass & Avolio (1993a) kinerja merupakan pencatatan tentang hasil kerja yang telah didapat dari fungsi suatu pekerjaan dan kegiatan selama dalam kurun waktu tertentu. Mathis & Jackson (2012) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah tindakan yang dilakukan karyawan ataupun yang tidak dilakukan karyawan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan sebuah perilaku nyata yang diberikan oleh karyawan. Kinerja karyawan juga merupakan hal yang penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2.2.2.2 Faktor yang mempengaruhi kinerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik dari faktor internal maupun faktor eksternal. Menurut Mathis dan Jackson (2002) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Individu Tenaga Kerja Kemampuan Mereka
Bagaimana seseorang karyawan yang diberikan suatu pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimiliki.
2. Motivasi
Suatu dorongan dan juga semangat yang diberikan perusahaan ataupun diri sendiri untuk menambah gairah kerja karyawan dalam bekerja.

3. Dukungan yang Diterima

Pemberian dukungan dari perusahaan baik berupa sarana penunjang kerja, pelatihan ataupun penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

4. Keberadaan Pekerjaan yang Mereka Lakukan

Sautu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang sudah sesuai dengan kemampuan mereka dalam bekerja membuat karyawan menjadi semangat dan akan menambah dalam kinerja karyawan.

5. Hubungan dengan Organisasi

Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi akan membuat suasana yang menyenangkan dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Jensen & Luthans (2006) ada empat faktor yang dapat

mempengaruhi kinerja karyawan, faktor tersebut adalah:

1. Menjadikan pekerjaan suatu hal yang menyenangkan
2. Memiliki gaji, benefit maupun kesempatan promosi yang adil.
3. Memberikan pekerjaan sesuai dengan minat dan keahlian masing-masing karyawan
4. Membuat pekerjaan menjadi menarik dan menyenangkan untuk dikerjakan.

Berdasarkan faktor diatas, kinerja karyawan merupakan hasil yang penting bagi setiap anggota organisasi. Karena jika suatu organisasi memiliki kinerja karyawan yang maksimal maka hasil yang terima organisasi juga akan maksimal.

2.2.2.3 Manfaat Kinerja

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki beberapa manfaat. Menurut Sedarmayanti & Rahadian (2018) terdapat beberapa manfaat dari kinerja, yaitu:

1. Peningkatan prestasi
Dengan adanya penilaian kinerja baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
2. Kesempatan kerja yang adil

Adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Melalui penilaian prestasi kerja akan terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah, sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian kompensasi
Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi
Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

Menurut Rivai (2009b) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpidagan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
4. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
5. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik sumber daya manusia berfungsi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) kegunaan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian, dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan sangat mempengaruhi kesuksesan sebuah perusahaan karena dari kinerja karyawan dapat dinilai pula efektivitas seluruh kegiatan dan dapat mengidentifikasi seberapa baik sumber daya berfungsi

2.2.2.4 Indikator Kinerja

Dimensi atau indikator dijadikan sebagai tolak ukur atau landasan dalam mengukur kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Tolak ukur dari kinerja karyawan dapat dilakukan dengan melihat indikator kinerja Mathis & Jackson (2014), yaitu:

1. *Quantity* (Kuantitas)
Kuantitas pekerjaan merupakan jumlah yang dihasilkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. *Quality* (Kualitas)
Kualitas pekerjaan merupakan hasil kerja dengan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan.
3. *Work Efficiency* (Efisiensi Kerja)
Efisiensi kerja merupakan pemanfaatan sumber daya secara efektif dalam setiap aktivitas untuk memperoleh keuntungan tinggi dan meminimalisir kerugian.
4. *Interpersonal Impact* (Dampak Interpersonal)
Dampak interpersonal merupakan hubungan antar karyawan dalam melakukan pekerjaan.
5. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)
Ketepatan waktu merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target dan standar dari perusahaan.
6. *Output* (Hasil)
Hasil merupakan hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Robbins dan Judge (2002) menjelaskan terdapat beberapa indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. *Work Quality* (Kualitas Pekerjaan)
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan pekerjaan terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. *Work Quantity* (Kuantitas Pekerjaan)
Kuantitas pekerjaan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah aktivitas yang telah diselesaikan.
3. *Punctuality* (Ketepatan Waktu)

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. *Time Effectiveness* (Efektivitas Waktu)

Efektivitas waktu adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti, tenaga, uang, teknologi dan bahan baku yang dimaksimalkan dengan maksud untuk meningkatkan hasil dari setiap unit di dalam penggunaan sumber daya.

5. *Independence* (Kemandirian)

Kemandirian merupakan tingkat karyawan yang akan dapat menjalankan tugas.

6. *Desire to Develop* (Keinginan untuk Berkembang)

Keinginan untuk berkembang merupakan tingkat seorang karyawan yang pada dasarnya memiliki keinginan untuk berkembang menjadi lebih baik.

Menurut Mangkunegara (2011) mengasumsikan 5 indikator dalam kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality of work*

Hasil pekerjaan karyawan yang menunjukkan sebaik apa kualitas yang dihasilkan.

2. *Work Quantity*

Ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target.

3. *Responsibility*

Karyawan bertanggung jawab penuh dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh karyawan.

4. *Cooperation*

Karyawan disiplin dalam menjalankan peraturan dan kebijakan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.

5. *Initiatives*

Karyawan mampu mengelola pikirannya secara aktif, memiliki keingintahuan yang tinggi, dan pemikiran yang luas dalam menjalankan pekerjaannya.

Dari indikator diatas peneliti menggunakan indikator dari Mathis & Jackson (2014) yaitu kualitas, kuantitas, efisiensi kerja, dampak interpersonal, ketepatan waktu, dan hasil.

2.2.2.5 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja digunakan untuk memberikan penilaian terhadap berbagai aktivitas, dalam hal ini kinerja. Penilaian atas kinerja dipergunakan untuk melihat ataupun membedakan baik buruknya kinerja individu, kelompok, maupun perusahaan. Pengukuran kinerja harus bersifat objektif, dilihat dari dua bentuk yaitu *outputs* dan *outcomes*. Menurut Armstrong (2009) pengukuran kinerja individu mengacu pada kinerja indikator pertama dan metrik. Kinerja indikator pertama merupakan hasil yang diidentifikasi untuk pencapaian kinerja tinggi. Sedangkan metrik merupakan pengukuran sistem yang digunakan dalam segala bentuk pengukuran.

Karyawan berfokus pada pengukuran kinerja yang digunakan sebagai penentuan gaji mereka (Mathis & Jackson, 2012). Secara garis besar pengukuran kinerja berhubungan adanya pengukuran objektif dan subjektif. Menurut Zhang *et al.*, (2014) kecepatan respon dan perilaku yang diinginkan pemberi kerja menjadi salah satu indikator dalam pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja menurut Torrington *et al.*, (2008) menganggap manajemen sebagai penilaian, kesempatan untuk menilai dan menyingkirkan karyawan. Selain itu manajemen dipandang sebagai untuk menekankan kontrol dan mendapatkan lebih banyak dari staf, dan cara untuk mengelola tagihan gaji.

Berdasarkan pemaparan diatas pengukuran kinerja diperlukan sebagai parameter penggajian dan dapat melihat baik buruknya karyawan dalam memenuhi *output* dan *outcomes* (hasil)

2.2.2.6 Penilaian Kinerja

Definisi penilaian kinerja menurut Torrington *et al.*, (2008) adalah proses formal untuk meninjau kinerja karyawan. Setiap tahun, penilaian kinerja dilakukan untuk menilai kinerja karyawan dilihat sejauh mana individu dapat menyesuaikan diri dengan organisasi. Penilaian kinerja dilihat dari kepribadian seperti akal, antusiasme, dorongan, dan sifat kecerdasan. Metode khusus skala penilaian berdasarkan perilaku (BARS) dan observasi perilaku skala (BOS).

Adapun definisi penilaian kinerja menurut Armstrong (2009) sebagai proses penilaian mencatat penilaian kinerja, potensi, dan perkembangan karyawan secara teratur kebutuhan (tahunan). Penilaian kinerja disebut juga "*results-orientated appraisal*". Cascio & Aguinis (2008) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terjadi setiap tahun dan di beberapa perusahaan terjadi setiap triwulan. Penilaian kinerja sebagai suatu mekanisme yang penting bagi manajer, untuk memberikan umpan balik. Kemauan dan komitmen dibutuhkan dalam manajemen kinerja untuk fokus pada peningkatan kinerja baik dalam tim maupun individu.

Berdasarkan pemaparan diatas, penilaian kinerja terjadi setiap tahun untuk meningkatkan fokus pada kinerja. Penilaian kinerja dilihat dari kepribadian dan kecerdasan individu.

2.2.3 Kepemimpinan transformasional

2.2.3.1 Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan mengarahkan pihak tertentu untuk mencapai sebuah visi dari perusahaan, kelompok atau organisasi. Menurut Wahjosumidjo (1999) Kepemimpinan pada hakikatnya adalah sesuatu yang melekat pada seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat tertentu, seperti kepribadian, kemampuan, dan kemampuan. Kepemimpinan juga dapat dikategorikan sebagai rangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

Selain itu menurut Tannenbaum *et al.*, (2013), kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi, yang dilakukan dalam situasi tertentu, dan diarahkan melalui proses komunikasi, untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Rauch Jr & Behling (1984), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan suatu kelompok yang terorganisir menuju pencapaian tujuan. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam sebuah perusahaan menjadi dasar dalam perusahaan itu meraih kesuksesan karena kepemimpinan dapat membantu perusahaan dalam meraih tujuan dan cita cita dengan cara mempengaruhi dan mengarahkan karyawan ke tujuan tersebut

2.2.3.2 Teori kepemimpinan

Menurut Robbins and Judge (2013 P;369), ada beberapa teori kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berdasarkan sifat

Kepemimpinan berdasarkan sifat adalah mempertimbangkan kualitas dan karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dari non-pemimpin.

2. Kepemimpinan berdasarkan perilaku

Kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah kepemimpinan dimana perilaku spesifik dapat membedakan pemimpin dari non-pemimpin. Karyawan mendeskripsikan perilaku pemimpin berdasarkan struktur awal (*Initiating structure*), pertimbangan (*consideration*), dan pemimpin yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented leader*)

3. Kepemimpinan kontingensi

Kemampuan seorang pemimpin melakukan pengaruhnya berdasarkan situasi dari tugas kelompok. Teori kontingensi dibedakan dalam beberapa teori menurut Robbins and Judge (2013):

a. Fiedler model

kinerja kelompok yang efektif tergantung pada kecocokan yang tepat antara gaya pemimpin dan derajat yang dapat dikendalikan oleh pemimpin

b. *Situational leadership theory* (SLT)

Teori kontingensi yang berdasarkan pada kesiapan karyawan

c. *Path-goal theory*

Teori yang menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikut dalam mencapai tujuan mereka dan memberikan arahan dan/atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sesuai dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi.

d. *Leader participation model*

Teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan bentuk dan jumlah pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berbeda.

Sedangkan menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu:

1. Tipe Otokratis

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga dia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang ikut campur.

2. Kontrol Bebas atau Tipe Kebosanan (*Laissez Faire*)

Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin biasanya menunjukkan perilaku pasif dan sering menghindari tanggung jawab.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin paternalistik tentang perannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan-harapan bawahannya terhadapnya.

4. Tipe Karismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki ciri khusus yaitu daya tariknya

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik adalah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering menggunakan sistem komando, suka bergantung pada pangkat dan jabatannya, dan menyukai formalitas yang berlebihan.

6. Tipe pseudo-demokratis

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi-demokratis. Pemimpin seperti ini menggunakan demokrasi sebagai kedok untuk meraih kemenangan tertentu

7. Tipe Demokratis

Tipe demokratis adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena pemimpin dipilih secara demokratis.

Bass (1990) membagi kepemimpinan menjadi dua, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

1. Kepemimpinan Transaksional

- a. Imbalan kontingensi, yaitu adanya kontrak pertukaran imbalan atas berbagai upaya yang dilakukan bawahan, seperti menjanjikan imbalan atas kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugas.
- b. *Active management by exception*, yaitu kecenderungan pemimpin untuk mengamati dan mencari penyimpangan dari standar dan prosedur, serta mengambil tindakan korektif bagi kelompok yang dipimpinya.
- c. Manajemen pasif dengan pengecualian, yaitu kecenderungan pemimpin untuk campur tangan atau campur tangan hanya ketika prosedur dan standar tidak terpenuhi.
- d. *Laissez-faire*, yaitu perilaku pemimpin untuk menghindari pengambilan keputusan atau melepaskan tanggung jawabnya.

2. Kepemimpinan Transformasional

- a. Karisma atau pengaruh yang ideal, di mana pemimpin memberikan rasa misi dan visi, menanamkan rasa bangga dan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan.
- b. Kepemimpinan inspirasional, di mana pemimpin menyajikan ide-ide yang jelas dan harapan yang tinggi, melambungkan upaya sebagai fokus, dan memiliki kemampuan untuk mengekspresikan tujuan penting dalam berbagai cara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual, dimana pemimpin mendorong kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah.

- d. Pertimbangan individual, di mana pemimpin memberikan perhatian pribadi, melatih, menasihati pengikut, dan memperlakukan setiap pengikut secara individual.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel dengan alasan kepemimpinan transformasional dibutuhkan perusahaan menurut Burns (1978) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan upaya para pemimpin untuk memindahkan orang ke standar tanggung jawab moral yang lebih tinggi. Ini termasuk memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan tim, organisasi, atau komunitas. Sedangkan kepemimpinan transaksional menurut Bass (1990) berfokus pada pencarian penyimpangan dari standart kerja serta cenderung menghindari dari pengambilan keputusan.

2.2.3.3 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Dalam ketatnya persaingan antara perusahaan yang berlomba-lomba untuk menjadi perusahaan terbaik didalam era global ini, tentunya membutuhkan seorang pemimpin yang dapat memimpin perusahaannya dengan baik. Pemimpin yang baik salah satunya memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Berikut, beberapa pengertian gaya kepemimpinan transformasional menurut beberapa para ahli:

Bass (1999), kepemimpinan transformasional merupakan perilaku kepemimpinan atasan yang membuat karyawan mencapai tingkat motivasi yang lebih baik, yang kemudian menyebabkan karyawan bekerja melampaui ekpektasi atasan. Sedangkan, Robbins and Judge (2008),

menyebutkan pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka, bertujuan untuk kebaikan organisasi dan juga memiliki pengaruh yang luar biasa pada para pengikutnya

Selain itu, Danim (2004), menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target pencapaian yang telah ditetapkan. Di sisi lain, Burns (2004), menyebutkan kepemimpinan transformasional adalah memiliki ciri pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang akan lebih baik di masa mendatang. Bisa disimpulkan dari pendapat beberapa ahli diatas, bahwa sebenarnya kepemimpinan transformasional disini yaitu adalah gaya dari seorang pemimpin yang bisa menyatukan satu visi dan misi dari perusahaan terhadap karyawan. Sehingga, karyawan nantinya dapat mengerti dan paham untuk kerja sesuai visi dan misi perusahaan dibawah pemimpin transformasional.

2.2.3.4 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Seorang Pemimpin transformasional tentunya memiliki ciri-ciri yang bisa mengategorikan bahwa pemimpin tersebut membawakan gaya

transformatif atau bukan, seperti yang diungkapkan Bass (1999) bahwa pemimpin transformatif memiliki ciri sebagai berikut:

1. *Idealized Influence*

Adalah perilaku pemimpin yang dapat memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respect dan kepercayaan dari bawahan. Idealized Influence bisa juga disebut sebagai pemimpin yang berkharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpin dalam mengatasi setiap masalah.

2. *Inspirational Motivation*

Adalah perilaku seorang pemimpin yang mampu untuk mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. *Intellectual Stimulation*

Adalah sebuah perilaku pemimpin yang mampu untuk meningkatkan kecerdasan pengikutnya atau bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4. *Individualized Consideration*

Adalah perilaku seorang pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu yang memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda-beda, serta melatih dan memberikan saran. Pemimpin juga mendampingi, memonitor dan menumbuhkan peluang masing-masing individu bawahan.

Menurut Jensen & Luthans (2006) ciri-ciri gaya kepemimpinan transformatif sebagai berikut:

1. Pemimpin adalah visioner
2. Pemimpin didasarkan pada nilai-nilai
3. Pemimpin percaya pada orang
4. Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengatasi ambiguitas, kompleksitas, dan ketidakpastian
5. Pemimpin adalah pembelajar seumur hidup
6. Pemimpin mengidentifikasi diri mereka sebagai agen perubahan
7. Pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan risiko.

Dapat disimpulkan bahwa sebenarnya, menjadi seorang pemimpin transformasional bisa memiliki pengaruh terhadap bawahannya dalam segi individu. Sehingga, pemimpin transformasional bisa meningkatkan inovasi dan kreatifitas individu bawahan dengan cara salah satunya mendampingi dan memonitor masing-masing bawahan secara individual.

2.2.3.5 Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Ada tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis menurut Madau & Rees (2001) yaitu:

1. **Simplifikasi**
Kemampuan serta keterampilan dari seorang pemimpin dalam mengungkapkan visi secara jelas dan praktis menjadi hal pertama yang penting untuk diimplementasikan.
2. **Motivasi**
Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin.
3. **Fasilitasi**
Mampu secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal tersebut akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
4. **Inovasi**
Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan apabila diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan tidak takut akan perubahan tersebut.
5. **Mobilitas**
Pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat pengikutnya yang penuh dengan tanggung jawab, dalam mencapai visi dan tujuan.
6. **Siap Siaga**
Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
7. **Tekad**

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir dan menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu, diperlukan dukungan dari pengikut berupa pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

2.2.3.6 Indikator kepemimpinan transformasional

Menurut teori kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1993b) ada empat dimensi utama yang mampu mencirikan kepemimpinan transformasional. Keempat dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh kepemimpinan yang ideal mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menunjukkan kepercayaan diri dan kekuasaan dengan bertindak sebagai panutan bagi pengikut mereka.

2. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi yang menarik dan menginspirasi para pengikutnya. Di sisi lain, pertimbangan individual mengacu pada sejauh mana pemimpin memperhatikan setiap kebutuhan pengikut, bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi pengikut dan mendengarkan kekhawatiran dan kebutuhan pengikut.

3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual mengacu pada sejauh mana para pemimpin merangsang pengikut mereka untuk menggunakan inovasi dan kreativitas untuk mengembangkan cara-cara baru untuk mencapai tujuan dan sasaran.

4. *Individual Consideration*

Adalah pemimpin yang memberi perhatian pada kebutuhan individual untuk pencapaian tujuan dan pengembangan diri, melalui proses *mentoring* dan *coaching*.

Menurut Robbins dan Judge (2013) indikator gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Pertimbangan Individual

Disini seorang pemimpin akan memperlakukan setiap bawahannya sebagai individu yang berbeda satu sama lain dan akan memantau, mendampingi dan menumbuhkan peluang bagi bawahan tersebut. Dengan begitu, pemimpin akan melihat setiap pengikutnya dengan cara yang berbeda dan mengenali mereka serta memperlakukan mereka dengan kemampuan, kebutuhan, dan aspirasi yang berbeda. Pemimpin juga akan memberikan pelatihan dan saran yang berbeda.

2. Motivasi Inspiratif

Ini adalah perilaku atau kemampuan seorang pemimpin untuk mengomunikasikan harapannya yang tinggi dan menyampaikan visi bersama dengan cara yang menarik kepada semua orang yang dipimpinnya. Dalam penyampaian ini, pemimpin akan menggunakan simbol-simbol yang menarik agar bawahannya terinspirasi untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga organisasi akan mengalami kemajuan yang penting.

3. Pengaruh Ideal

Pengaruh ideal juga sering disebut sebagai pemimpin karismatik. Karena pemimpin memiliki kemampuan atau perilaku dalam berbagi visi dan misi bagi para anggotanya, sehingga membuat para anggotanya memiliki kepercayaan yang mendalam terhadap pemimpinnya. Pengikut akan memiliki rasa bangga dan hormat terhadap pemimpinnya, sehingga mereka akan merasa sangat bangga menjadi pengikut pemimpin tersebut. Mereka juga percaya bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kapasitas untuk memecahkan masalah.

4. Stimulasi Intelektual

Yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk meningkatkan kecerdasan, kreativitas, dan inovasi para pengikutnya.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator menurut Bass dan Avolio (1993) yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan *individual consideration*

2.2.4 Pelatihan

2.2.4.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu elemen penting dalam suatu organisasi, dimana dengan adanya pelatihan dapat mengasah serta meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap organisasi tersebut. Bohlander & Snell (2013) menyatakan bahwa pelatihan merupakan segala usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong pembelajaran anggota perusahaannya.

Selain itu, Dessler (2013) juga menyatakan bahwa pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Noe (2009) pelatihan merupakan upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi yang terkait dengan pekerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan salah satu peran penting dalam perusahaan untuk meningkatkan keterampilan serta pengetahuan secara teknis bagi karyawannya.

2.2.4.2 Tujuan Pelatihan

Perusahaan mengadakan suatu pelatihan untuk karyawannya pasti ada tujuannya. Menurut Handoko (1987) menjelaskan bahwa program pelatihan mempunyai tujuan utama yaitu:

1. Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “Gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
2. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Simamora (1997) berpendapat bahwa tujuan-tujuan pelatihan dapat dikelompokkan dalam tujuh bidang, yaitu:

1. Memperbaiki kerja karyawan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu belajar karyawan supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Menurut Noe (2003), pelatihan memiliki beberapa tujuan diantaranya:

1. Memberikan pengetahuan, sikap dan keterampilan tentang pekerjaan.
2. Menambah wawasan suatu pekerjaan.
3. Menghasilkan efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
4. Memberikan kepuasan terhadap pekerjaan.
5. Memberikan kesadaran terhadap kesempatan untuk mencapai kemajuan.
6. Menambah tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan, akan meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga dapat memenuhi tujuan perusahaan secara cepat dan tepat.

2.2.4.3 Metode Pelatihan

Bentuk pelatihan yang dilakukan oleh suatu perusahaan memiliki beberapa macam. Menurut Robbins (2012) menjelaskan bahwa macam-macam pelatihan terdiri dari:

1. Basic Skills

Karena pekerjaan menjadi lebih canggih, maka dibutuhkan akan keterampilan dasar telah tumbuh secara signifikan yang menyebabkan kesenjangan antara permintaan pemberi kerja akan keterampilan dan keterampilan yang tersedia di dunia nyata.

2. Technical Skills

Sebagian besar pelatihan diarahkan pada peningkatan keterampilan teknis karyawan dimana semakin penting karena dua alasan, yaitu teknologi baru dan desain struktural baru dalam suatu organisasi.

3. Problem-Solving Skills

Pelatihan pemecahan masalah untuk manajer dan karyawan lain dapat mencakup kegiatan untuk mempertajam logika, penalaran, dan keterampilan dimana mendefinisikan masalah serta kemampuan mereka untuk menilai penyebab, mengembangkan dan menganalisis alternative serta memilih solusi.

4. Interpersonal Skills

Hampir semua karyawan termasuk dalam satu unit kerja, dan kinerja mereka bergantung pada kemampuan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan mereka. Beberapa memiliki kemampuan interpersonal yang baik, tetapi yang lain memerlukan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mendengarkan, berkomunikasi, dan membangun tim.

Selain itu, menurut Sedarmayanti (2016) terdapat beberapa metode pelatihan, yaitu:

1. *On the Job Training*

Yaitu metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode ini terdiri dari 2 jenis, yaitu informal *on the job* dimana peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut secara sendiri. Dan yang kedua yaitu formal *on the job* dimana peserta mempunyai pembimbing khusus yang ditunjuk oleh seorang ahli.

2. *Off the Job Training*

Merupakan pelatihan yang dilaksanakan diluar tempat kerja dan diluar waktu kerja regular.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai macam bentuk pelatihan yang digunakan dalam suatu perusahaan, namun memiliki tujuan yang sama yaitu dapat tercapainya tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

2.2.4.4 Indikator Pelatihan

Dimensi dan indikator pelatihan merupakan bagian-bagian di dalam pelatihan yang memberikan menentukan berhasil atau tidaknya sebuah pelatihan. Rivai & Sagala (2009) menyebutkan dimensi dan indikator pelatihan sebagai berikut:

1. Materi Pelatihan

Materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan pelatihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.

2. Metode Pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka di tentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.

3. Pelatih (instruktur)

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta latihan.

4. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.

5. Sarana Pelatihan

Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai.

Sedangkan menurut Noe *et al.* (2011) indikator pelatihan terdiri dari:

1. *Knowledge* (Pengetahuan)

Dalam pelatihan yang diadakan perusahaan, dapat secara tidak langsung menguji seberapa besar pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan.

2. *Skills* (Keterampilan)

Keterampilan sangat diperlukan dalam perusahaan karena dengan adanya keterampilan dapat menjadi jalan perusahaan untuk mencapai tujuan.

3. *Abilities* (Kemampuan)

Kemampuan karyawan di dalam perusahaan perlu dilatih karena akan mempengaruhi kinerja yang mereka berikan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

4. *Behaviors* (Perilaku)

Perilaku mencerminkan apakah ada perubahan yang di dapatkan ketika sudah mendapatkan pelatihan.

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011), yaitu:

1. Instruktur

a. Pendidikan. Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

b. Penguasaan materi. Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses

pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

2. Peserta

- a. Semangat mengikuti pelatihan. Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.
- b. Seleksi. Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

3. Materi

- a. Sesuai tujuan. Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan
- b. Sesuai komponen peserta. Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.
- c. Penetapan sasaran. Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Metode

- a. Mensosialisasikan tujuan. Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.
- b. Memiliki sasaran yang jelas. Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

5. Tujuan.

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator menurut

Mangkunegara & Huddin (2016) Instruktur, Materi, Metode, dan Tujuan.

2.2.5 Kepuasan Kerja

2.2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Dengan adanya kepuasan kerja karyawan maka tujuan dari organisasi dapat tercapai. Menurut Robbins (2003) mengartikan kepuasan kerja adalah suatu sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang memiliki hubungan dengan rekan kerja dan dengan atasan, kemudian mengikuti kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja dan memiliki kondisi kerja yang ideal.

Sedangkan kepuasan kerja menurut Handoko & Rambe (2018) adalah keadaan emosional dari karyawan yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan bagi karyawan yang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukkan perasaan seorang individu terhadap pekerjaannya. Hal tersebut terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan semua hal yang dihadapi dilingkungan kerja. Mathis dan Jacson (2006) kepuasan kerja berarti sebagai keadaan emosional yang menunjukkan hal positif yang merupakan hasil dari pengalaman kerja seorang individu.

Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil evaluasi yang menunjukkan kepuasan dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya akan menimbulkan sesuatu yang positif di lingkungan kerjanya.

2.2.5.2 Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mendukung kepuasan kerja, faktor tersebut akan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2020) terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang sesuai dengan keahlian.
3. Berat dan ringannya suatu pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan kerja.
5. Peralatan kerja yang mendukung pekerjaan.
6. Sifat pemimpin.
7. Monton atau tidaknya suatu pekerjaan.

Sementara menurut Robbins (2013) ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya:

1. Kerja yang Secara Mental Menantang
Pekerjaan yang memberikan karyawan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam kebebasan dan umpan balik atas pekerjaan yang lebih disukai oleh karyawan.
2. Ganjaran yang Pantas
Pemberian gaji dan kebijakan promosi yang adil sesuai dengan pekerjaan, tingkat keterampilan individu akan menghasilkan kepuasan.
3. Kondisi Kerja yang Mendukung
Lingkungan kerja yang baik akan menghasilkan kenyamanan dalam bekerja dan memudahkan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. Rekan Kerja yang Mendukung
Bagi seorang karyawan kerja tidak hanya sekedar untuk mendapatkan uang dan prestasi, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan interaksi social. Rekan kerja yang mendukung dapat membuat sebuah kepuasan kerja.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dijadikan sebuah tolak ukur bagi organisasi untuk menilai karyawan telah puas dengan pekerjaannya.

2.2.5.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan. Menurut Luthans (2011), terdapat enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal ini dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Upah dan kesejahteraan. Upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan. Kemampuan perusahaan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Menurut Spector & Fox (2005) mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu:

1. Upah: jumlah dan rasa keadilannya.
2. Promosi: peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi.
3. *Supervise*: keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyedia.
4. *Benefit*: asuransi, liburan dan bentuk fasilitas lainnya.
5. *Contingent Rewards*: rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi.
6. *Operating Procedures* kebijakan, prosedur, dan aturan.
7. *Coworkers*: rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten.
8. *Nature of Work*: tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak.
9. *Communication*: berbagai informasi dalam organisasi (verbal maupun nonverbal).

Sedangkan menurut Robbins (2003) berpendapat bahwa indikator kepuasan kerja terdiri dari:

1. Pekerjaan yang menantang
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja.

2. Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka.

3. Kondisi kerja yang layak

Karyawan akan merasa senang bila mereka bekerja di lingkungan yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan yang minimum.

4. Rekan kerja yang mendukung

Memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator yang di kemukakan oleh Robbins (2003) pekerjaan yang menantang, kondisi kerja, upah, penghargaan yang sesuai, dan rekan kerja.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Pada hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan peneliti mendapatkan penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian terdahulu peneliti dapat menggunakannya sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Penelitian terdahulu tersebut yaitu Kimani (2021), Gao *et al.*, (2020), Arif (2021), Djuraidi & Laily (2020), dan Magasi (2021) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Hendri & Kirana (2021) yang menunjukkan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan.

Teori Kepemimpinan transformasional Sen (1999); (2004); Nussbaum (2003); (2011), Bass (1985) Campbell *et al.*, (2016) Yukl (2010: 313), Burns (1978), dan Tjiptono (2006:161). Sedangkan pada variabel Kinerja Karyawan McGregor (1960), Parks & Guay (2009) Pasha *et al* (2017) Mangkunegara (2005:67), Groves (2014), Northouse (2016), dan Wirawan (2009, h.5). Dari beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H₁: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan wawasan karyawan dalam berkerja. Pada hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kinerja peneliti menemukan penelitian terdahulu dan Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat digunakan sebagai acuan penelitian dalam membentuk hubungan antar variabel. Penelitian tersebut Kuruppu, *et al.*, (2021), Osewe & Gindicha (2021), Sinaga & Sofiyana (2020), Widodo & Wijayanto (2020), dan Habibie & Mustika (2020) menunjukkan hasil bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Husna *et al.*, (2016) menunjukkan hasil bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Teori yang di gunakan pada variabel Pelatihan Somasundaram & Egan (2004), Asgarova (2019), Rivai (2009), Dessler (2015: 284), Sikula

(2011) dan Turere (2013), dan Handoko (2002: 104). Sedangkan variabel Kinerja Karyawan Sultana *et al.*, (2014), Sung & Choi (2014a), Mangkunegara (2016), Simamora (2015: 339), Mangkunegara, (2012), Mamahit (2013), dan Mangkunegara (2004:67). Dari beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.

H₂: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan

2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional memberikan perhatian individu sehingga dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Pada hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan peneliti mendapatkan penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat digunakan sebagai acuan penelitian dalam membentuk hubungan antar variabel. Sebanyak 5 jurnal penelitian terdahulu yaitu Ebrahim (2018), Yan *et al.*, (2019), Yusuf *et al.*, (2020), Luu, (2020) dan Yenny, (2019). Dari 5 penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kepuasan karyawan.

Teori kualitas gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan yaitu Voon *et al.* (2011), Bass *et al.*, (2003), Burhanuddin (2015), Avolio & Bass (2004), dan Avolio & Bass (1993). Sedangkan pada variabel kepuasan karyawan menggunakan teori dari Herzberg (1966), Pradifta & Sudibia

(2014), Robbins & Judge (2008), Gunlu *et al.* (2010), dan Hackman (1975). Dari beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan.

H₃: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan

2.3.4 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kepuasan Karyawan

Pelatihan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan. Pada hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kinerja peneliti menemukan penelitian terdahulu dan berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat digunakan sebagai acuan penelitian dalam membentuk hubungan antar variabel yaitu Joseph *et al.*, (2021), Dorris *et al.*, (2019), Aygul & Akbay (2019), dan Alfian *et al.*, (2020) digunakan pada hubungan pelatihan terhadap kepuasan karyawan. Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kepuasan karyawan, sedangkan penelitian Laras *et al.*, (2019) menunjukkan hasil dampak negatif dari pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja.

Teori pelatihan karyawan yang digunakan yaitu Dessler (2011), Becker (1962), Veithzal & Sagala (2009), Cedefop (2002), Mangkunegara (2011). Sedangkan pada variabel kepuasan karyawan menggunakan teori dari Robbins (2012), Sung *et al.*, (2014), Hasibuan (2020), Schmidt (2004), dan Robbins (2015). Dari beberapa penelitian terdahulu, maka dapat

disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan karyawan terhadap kepuasan karyawan

H₄: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan karyawan terhadap kepuasan karyawan*

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan yang dihasilkan dalam perusahaan. Pada hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kinerja, peneliti menemukan penelitian terdahulu dan berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat digunakan sebagai acuan penelitian dalam membentuk hubungan antar variabel. Penelitian menurut Egenius *et al.*, (2020), Wicaksono & Gazali (2021), Sudyanto (2020), dan Mokoagow *et al.*, (2020) menunjukkan hasil bahwa pengaruh kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Hariana (2021) menunjukkan hasil kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung.

Teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Noor *et al.* (2019), Angelina & Subudi (2014), Sutrisno (2019), Hasibuan (2007), dan Robbins (2015). Sedangkan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Santis *et al.*, (2018), Bangun (2006), Wibowo (2011), Mangkunegara (2014), dan Sutrisno (2012). Dari beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H₅: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

2.3.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan

Kepuasan seorang karyawan dapat juga di nilai dengan bagaimana pemimpin menerapkan prinsip transformasional hal ini membuat kinerja karyawan juga terpengaruh karena karyawan merasa senang dan puas. Pada hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan peneliti menemukan penelitian terdahulu dan berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat digunakan sebagai acuan penelitian dalam membentuk hubungan antar variabel. Djuraidi & Laily (2020), Asriani *et al.*, (2020), Mashudi *et al.*, (2020), dan Hilmawan, (2021), penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian Feri *et al.*, (2021) menunjukkan hasil untuk hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* tidak signifikan.

Teori Gaya Kepemimpinan Transformasional yang digunakan yaitu teori dari Danim (2004), Humphreys & Brown (2002), Bennis & Nanus (2006), Setyowati *et al* (2016), dan Yang & Islam (2012). Sedangkan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Mangkunegara (2002), Yammarino *et al.*, (1993), Gibson (1997), Sahlan *et al.*, (2015), dan Edison *et al.*, (2018). Dari beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan

bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.

H₆: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan

2.3.7 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan

Pelatihan adalah usaha perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam berkerja sehingga diharapkan kinerja karyawan juga meningkat dan apabila kinerja karyawan meningkat diharapkan pula karyawan akan puas dengan hasil kerja mereka. Pada hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja peneliti menemukan penelitian terdahulu dan berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat digunakan sebagai acuan penelitian dalam membentuk hubungan antar variabel. Penelitian dari Prasetya *et al.*, (2020), Hilmawan (2020), Sitawati (2020), dan Setiawan *et al.*, (2021) semua menunjukkan hasil bahwa pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan berdampak positif terhadap kepuasan karyawan. Persamaan dari penelitian tersebut adalah variabel yang digunakan, yaitu pelatihan karyawan, kinerja karyawan dan kepuasan karyawan.

Teori Pelatihan yang digunakan yaitu teori dari Kaswan (2011), Setyowati (2016), Mondy (2008), dan Dessler (2007). Teori Kinerja Karyawan yang digunakan yaitu teori dari Hartatik, (2014), Priansa (2016),

Sutrisno (2011), dan (Indrasari, 2017). Sedangkan teori Kepuasan Karyawan yang digunakan yaitu teori dari Indrawati (2013), Parimita *et al.*, (2018), Robbins & Judge (2008), dan Yudha (2018). Dari beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.

H₇: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.

2.4 Kerangka Pikir

Menurut Sekaran (2006) menjelaskan bahwa kerangka pikir adalah model konseptual mengenai bagaimana seseorang menyusun teori atau menghubungkan secara logis beberapa faktor yang dianggap penting untuk suatu masalah.

Kerangka pikir dalam penelitian ini akan menjelaskan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Pelatihan karyawan (X_2), Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Karyawan (Z). Selanjutnya menjelaskan indikator-indikator yang digunakan berdasarkan teori dari para ahli yang telah digunakan pada penelitian terdahulu.

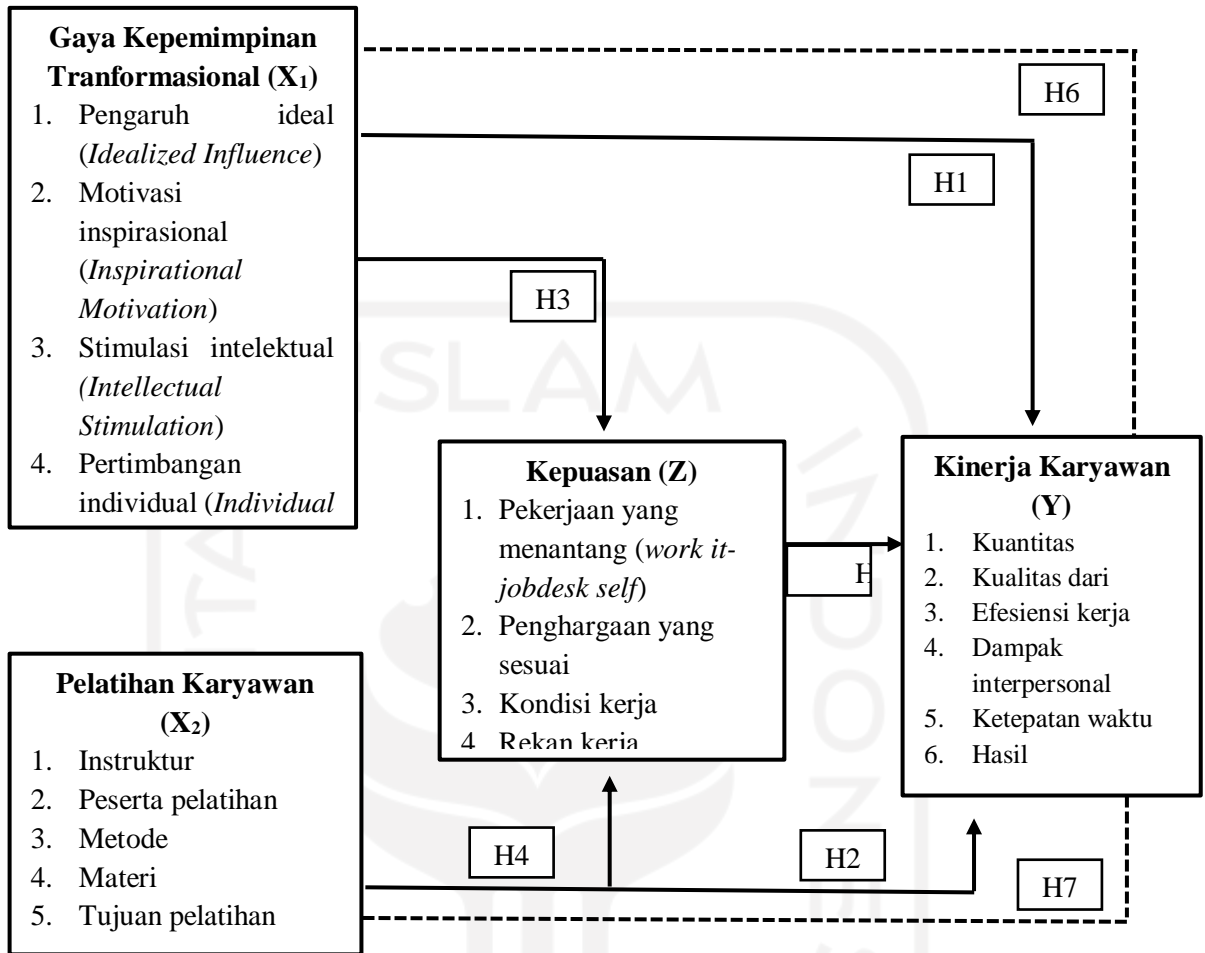
Sumber penelitian terdahulu:

1. $X_1 - Y =$ Kimani (2021), Gao *et al.*, (2020), Arif (2021), Djuraidi & Laily (2020), Magasi (2021), Hendri & Kirana (2021).
2. $X_2 - Y =$ Kuruppu, *et al.*, (2021), Osewe & Gindicha (2021), Sinaga & Sofiyon (2020), Widodo & Wijayanto (2020), Habibie & Mustika (2020)

dan Husna *et al.*, (2016).

3. $X_1 - Z =$ Ebrahim (2018), Yan *et al.*, (2019), Yusuf *et al.*, (2020), Luu , (2020) dan Yenny , (2019).
4. $X_2 - Z =$ Laras *et al.* (2019), Joseph *et al.*, (2021), Dorris *et al.*, (2019), Aygul , (2019) dan Alfian *et al.*, (2020).
5. $Z - Y =$ Egenius *et al.*, (2020) Wicaksono & Gazali (2021) Sudiyanto (2020) Mokoagow *et al.*, (2020) Hariana (2021).
6. $X_1 - Z - Y =$ Djuraidi1 & Laily (2020), Asriani *et al.*, (2020), Mashudi *et al.*, (2020), Hilmawan (2021), dan Feri *et al.*, (2021).
7. $X_2 - Z - Y =$ Prasetya *et al.*, (2020), Hilmawan (2020), Sitawati (2020), Setiawan *et al.*, (2021).

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu dan teori yang digunakan maka terbentuklah kerangka pikir untuk penelitian ini pada Gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian

Sumber: Data Primer, diolah 2022

Keterangan:

1. Variabel independen dalam penelitian ini Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Pelatihan karyawan (X_2)
2. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y)
3. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Kepuasan Karyawan (Z)

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut pendapat Sekaran (2006) hipotesis penelitian adalah hal yang sifatnya sementara, tetapi dapat diuji, dimana memprediksi apa yang penulis harapkan untuk dapat menemukan data empiris dari penulis. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah dugaan sementara yang menyatakan dalam bentuk pernyataan. Dengan menguji hipotesis dan mengkonfirmasi dugaan-dugaan pada hubungan antar variabel-variabel maka diharapkan adanya solusi yang dapat ditemukan untuk memperbaiki masalah yang dihadapi.

1. H_1 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)
2. H_2 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengaruh pelatihan karyawan (X_2) terhadap kinerja karyawan(Y)
3. H_3 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan karyawan (Z)
4. H_4 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengaruh pelatihan karyawan (X_2) terhadap kepuasan karyawan (Z)
5. H_5 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengaruh kepuasan karyawan(Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

6. H₆: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan karyawan (Z)
7. H₇: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengaruh pelatihan karyawan (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan(Z).



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menghasilkan informasi yang lebih terukur. Hal ini karena ada data yang dijadikan landasan untuk menghasilkan informasi yang lebih terukur. Penelitian kuantitatif tidak memperlakukan hubungan antara peneliti dengan subyek penelitian karena hasil penelitian lebih banyak tergantung dengan instrumen yang digunakan dan terukur variabel yang digunakan, dari pada intim dan keterlibatan emosi antara peneliti dengan subyek yang diteliti (Hardani & Ramantha, 2020).

Menurut Neuman (2016) dalam penelitian kuantitatif pengukuran merupakan langkah yang berbeda dalam proses penelitian yang terjadi sebelum pengumpulan data. Pengukuran kuantitatif kuantitatif memiliki terminologi khusus dan seperangkat teknik karena tujuannya adalah untuk menangkap rincian mengenai dunia sosial empiris dan mengungkapkan temuan dalam bentuk angka. Penelitian kuantitatif memikirkan mengenai variabel dan mengubahnya menjadi lebih spesifik selama tahap perencanaan yang dilakukan sebelum dan terpisah dari pengumpulan atau analisis data. Menggunakan teknik yang menghasilkan data dalam bentuk angka. Hal ini terjadi dengan memindahkan secara deduktif dari ide abstrak menjadi teknik pengumpulan data tertentu dan untuk informasi numerik yang tepat dihasilkan oleh teknik-teknik tersebut.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT Adira Finance Yogyakarta yang beralamat di Jalan H.O.S. Cokroaminoto No. 221 Yogyakarta.

3.2.1 Profil Perusahaan

PT Adira Dinamika Multi *Finance* Tbk atau Adira *Finance* didirikan pada tahun 1990 dan mulai beroperasi pada tahun 1991. Sejak awal, Adira *Finance* berkomitmen untuk menjadi perusahaan pembiayaan terbaik dan terkemuka di Indonesia. Adira *Finance* hadir untuk melayani beragam pembiayaan seperti kendaraan bermotor baik baru ataupun bekas. Melihat adanya potensi ini, Adira *Finance* mulai melakukan penawaran umum melalui sahamnya pada tahun 2004 dan Bank Danamon menjadi pemegang saham mayoritas sebesar 75 persen Melalui beberapa tindakan korporasi, saat ini Bank Danamon memiliki kepemilikan saham sebesar 92,07 persen atas Adira *Finance*. Adira *Finance* pun menjadi bagian Temasek *Holdings* yang merupakan perusahaan pemerintah asal Singapura.

Pada 2012, Adira *Finance* menambah ruang lingkup kegiatannya dengan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah. Demi memberikan pengalaman layanan pembiayaan yang maksimal, Perusahaan pun mulai menyediakan produk pembiayaan durables bagi konsumennya. Hingga tahun 2015, Adira *Finance* mengoperasikan lima ratus lima puluh delapan jaringan usaha di seluruh Indonesia dengan didukung oleh lebih dari dua puluh satu ribu karyawan, untuk melayani 3 juta konsumen dengan jumlah piutang yang dikelola lebih dari empat puluh triliun rupiah.

Adira *finance* pada divisi pemasaran memiliki pelatihan yang dilakukan seluruh karyawan Adira *finance* di divisi *marketing*. Pada tugas kerja karyawan

sales Adira finance melakukan pelatihan bernama *comunication training* guna meningkatkan kemampuan serta wawasan mereka dalam berkomunikasi dengan calon *customer* hal ini berfungsi untuk membuat *customer* percaya serta yakin untuk membeli barang atau menggunakan jasa *adira finance*.

Adira Finance senantiasa berupaya untuk memberikan kontribusi kepada bangsa dan negara Indonesia. Melalui identitas dan janji brand “Sahabat Setia Selamanya”, *Adira Finance* berkomitmen untuk menjalankan misi yang berujung pada peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Hal itu dilakukan melalui penyediaan produk dan layanan yang beragam sesuai siklus kehidupan konsumen serta memberikan pengalaman yang menguntungkan konsumen.

Seiring berjalannya waktu semakin banyak konsumen dari berbagai daerah. Maka dari itu *Adira Finance* membuka cabang di berbagai daerah salah satunya di Kota Yogyakarta. *Adira Finance* Ungaran dikepalai oleh Kepala cabang dalam mengelola unit yang ada di Jalan H.O.S. Cokroaminoto No. 221 Yogyakarta.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi

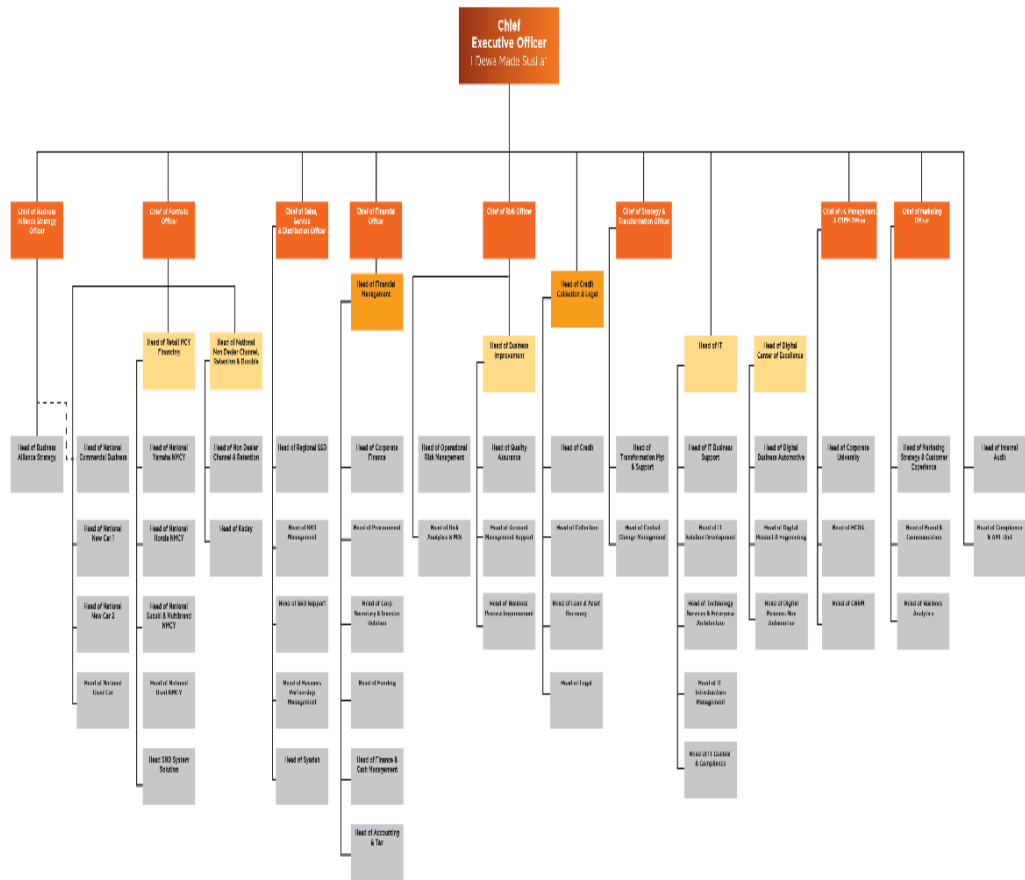
Menurut Adnyana (2021) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT *Adira Finace* Yogyakarta. Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT *Adira Finace* Yogyakarta yang berjumlah 35 karyawan.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *quota sampling*. Menurut Sugiyono (2017) *quota sampling* adalah teknik pengambilan sample yang memiliki ciri-ciri tertentu sampai kepada jumlah yang diinginkan. Alasan mengambil *quota sampling* disebabkan anggota populasi penelitian ini dianggap homogen karena sampel yang diambil adalah hanya karyawan Adira *Finance* yang berada di divisi marketing dimana semuanya melakukan pelatihan komunikasi (Adnyana, 2021). Sampel yang diambil dalam penelitian ini sejumlah 35 responden.

3.3.3 Struktur Organisasi

Terdapat struktur struktur organisasi perusahaan Adira *finance* yang terdiri dari beberapa bagian pengurus, yaitu sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Struktur Organisasi PT Adira Finance Yogyakarta

Sumber: Adira.com (Diunduh)

PT Adira Dinamika Multi *Finance* Tbk perusahaan yang bergerak di bidang properti. Dalam **Gambar 3.2.** dapat dilihat struktur organisasi yang ada pada PT Adira Dinamika Multi *Finance* terdiri dari. PT Adira Dinamika Multi *Finance* memiliki karyawan berjumlah 80 karyawan.

3.3.4 Visi Misi Perusahaan

Visi perusahaan PT Adira Dinamika Multi *Finance* Tbk yaitu, “Menciptakan nilai bersama demi kesinambungan Perusahaan dan kesejahteraan masyarakat Indonesia”.

Berdasarkan Visinya, PT Adira Dinamika Multi *Finance* Tbk mempunyai misi untuk:

1. Menyediakan produk dan layanan yang beragam sesuai dengan siklus kehidupan pelanggan.
2. Memberikan pengalaman yang menguntungkan dan bersahabat kepada pemangku kepentingan.
3. Memberdayakan komunitas untuk mencapai kesejahteraan.

Sumber: Adira.com (Diunduh)

3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian dapat dilihat dari dua sudut yaitu dari sudut peran dan sifat (Nasution, 2017). Variabel penelitian merupakan apa pun yang dapat membedakan atau mengubah nilai. Nilai dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda (Adnyana, 2021). Adapun variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Azizah, 2018) :

3.4.1 Variabel Independen (X)

Menurut (Adnyana, 2021) variabel bebas (*independent variabel*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif atau negatif. Yaitu jika terdapat variabel bebas, variabel terikat juga hadir dan dengan setiap unit kenaikan dalam variabel bebas, terdapat pula kenaikan atau penurunan dalam variabel terikat. Dengan kata lain, varians dalam variabel terikat disebabkan oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan pelatihan karyawan (X_2).

3.4.2 Variabel dependen (Y)

Menurut Adnyana (2021) variabel terikat (*dependent variabel*) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Tujuan peneliti adalah untuk memahami dan mendeskripsikan variabel terikat, atau menjelaskan variabilitasnya, atau memprediksinya. Dengan kata lain, variabel terikat merupakan variabel utama yang sesuai dalam investigasi. Melalui analisis variabel terikat (misalnya, menemukan apakah variabel yang mempengaruhinya), maka terdapat kemungkinan untuk menemukan jawaban atas solusi atas masalah tersebut. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah kinerja karyawan (Y).

3.4.3 Variabel *Intervening* (Z)

Menurut Adnyana (2021) variabel perantara (*mediating variabel/intervening variabel*) adalah variabel yang muncul saat variabel bebas mulai mempengaruhi variabel terikat, dan saat pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat. Dengan demikian, terdapat kualitas temporal atau dimensi waktu pada variabel perantara. Variabel perantara muncul sebagai fungsi dari variabel bebas yang berpengaruh dalam situasi apa pun, serta membantu untuk mengonsepan dan menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel *intervening* nya adalah kepuasan kerja (Z).

3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.5.1 Variabel kinerja karyawan (Y)

Menurut Mathis & Jackson (2014) kinerja adalah adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikannya kepada karyawan. Dalam penelitian ini

mengadopsikan teori Mathis & Jackson (2014) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan pada saat melaksanakan pekerjaan.

- a. Kemampuan bekerja sesuai dengan target.
- b. Kemampuan memenuhi pekerjaan secara efisien.
- c. Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

2. Kualitas

Kualitas dari hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan

- a. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja.
- b. Ketelitian dalam dalam bekerja.
- c. Kemampuan mengatasi kesulitan dalam berkerja.

3. Efisiensi kerja

Merupakan pemanfaatan sumber daya secara efektif untuk memperoleh keuntungan tinggi dan meminimalisir kerugian

- a. Kemampuan memanfaatkan sumber daya dengan hemat.
- b. Kemampuan mengurangi pemborosan.
- c. Kemampuan meningkatkan penjualan perusahaan.

4. Ketepatan waktu

Kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan kesesuaian waktu yang di berikan oleh perusahaan.

- a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan.
- b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- c. Kemampuan memanfaatkan waktu luang secara produktif.

5. Dampak interpersonal

Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan karyawan yang lain guna menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

- a. Kemampuan menjalin hubungan baik di tempat kerja.
- b. Kemampuan bekerja dalam tim.
- c. Kemampuan membantu rekan kerja.

6. Hasil

Hasil merupakan hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

- a. Kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar kerja.
- b. Kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai dengan sasaran perusahaan.
- c. Kemampuan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Peneliti menggunakan definisi operasional kinerja menurut Mathis & Jackson (2014) karena dianggap paling sesuai dan juga didukung oleh jurnal dari Devi & Madiistriyanto (2019), dan Egenius *et al.*,(2020). Indikator dari definisi operasional yaitu kualitas, kuantitas, efesiensi kerja, ketepatan waktu, dampak

interpersonal, dan hasil akan ditanyakan kepada responden.

3.5.2 Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1)

Menurut teori kepemimpinan transformasional Bass & Avolio (1993b) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: karisma pengaruh ideal, inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian individual.

1. Pengaruh ideal (*Idealized Influence*)

Kemampuan untuk menunjukkan raga kepercayaan diri dan kekuasaan dengan bertindak menjadi panutan mereka.

- a. Dapat menunjukkan kepercayaan diri.
- b. Pengaruh yang dimiliki.
- c. Sikap keteladanan.

2. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Kemampuan mengartikulasikan visi yang menarik dan menginspirasi para pengikutnya.

- a. Kejelasan visi.
- b. Kemampuan menjelaskan misi dengan sederhana.
- c. Kemampuan mendorong motivasi kepada karyawan.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Kemampuan untuk merangsang para pengikutnya untuk menggunakan inovasi dan kreativitas mereka terhadap cara-cara baru untuk mencapai target dan sasaran.

- a. Dorongan untuk meningkatkan penjualan karyawan.

- b. Dorongan untuk meningkatkan inovasi penjualan karyawan.
- c. Dorongan untuk melakukan penjualan secara kreatif terhadap karyawan.

4. *Individual Consideration*

Kemampuan untuk memberikan perhatian pada kebutuhan individual guna mencapai target dan sasaran.

- a. Perhatian terhadap kebutuhan.
- b. Perhatian terhadap pengembangan karir karyawan.
- c. Perhatian terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Peneliti menggunakan definisi operasional kepemimpinan transformasional menurut Bass & Avolio (1993) karena dianggap paling sesuai dan juga didukung oleh jurnal dari Wahidin (2020) dan Yenny *et al.*, (2019). Indikator dari definisi operasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan *individual consideration* akan ditanyakan kepada responden.

3.5.3 Variabel Pelatihan Kerja (X₂)

Menurut Mangkunegara & Huddin (2016) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana karyawan mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan yang terbatas. Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara & Agustine (2016), yaitu:

1. Instruktur

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuan untuk menransformasikan keahlian tersebut kepada peserta pelatihan.

- a. Penguasaan berbagai metode pelatihan.
- b. Kemampuan mencapai tujuan pelatihan.
- c. Kemampuan menyampaikan materi pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan adalah orang yang akan menerima keahlian baru dan tentunya juga akan diseleksi berdasarkan kualifikasi yang diinginkan perusahaan

- a. Kecukupan kualifikasi peserta pelatihan.
- b. Kesungguhan peserta pelatihan.
- c. Tingkat partisipasi peserta pelatihan.

3. Materi

Kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus yang akan diberikan kepada peserta pelatihan.

- a. Kesesuaian materi dengan kebutuhan karyawan.
- b. Kesesuaian materi dengan pekerjaan karyawan.
- c. Kejelasan materi pelatihan.

4. Metode

Cara penyajian materi yang akan diberikan kepada peserta pelatihan yang didasarkan oleh materi pelatihan yang sudah ditentukan perusahaan.

- a. Keragaman metode pelatihan.
- b. Ketepatan penggunaan metode pelatihan.
- c. Keseimbangan antara teori dan praktik pelatihan.

5. Tujuan

Hasil yang dicapai karyawan melalui proses pelatihan

- a. Peningkatan ketrampilan karyawan.
- b. Peningkatan pengetahuan karyawan.
- c. Perubahan perilaku yang mendukung pekerjaan.

Peneliti menggunakan definisi operasional pelatihan menurut Mangkunegaran & Huddin (2016) karena dianggap paling sesuai dan juga didukung oleh jurnal dari Yonathan Purba & Winarningsih (2020) dan Alfian *et al.*, (2020). Indikator dari definisi operasional yaitu instruktur, metode, materi, peserta, dan tujuan akan ditanyakan kepada responden.

3.5.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, perbedaan antara berapa banyak seorang karyawan dibayar dan berapa banyak yang harus terima, indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan yang menantang

Pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja.

- a. Keragaman pemberian tugas.
- b. Kesempatan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.
- c. Kebebasan dalam melaksanakan tugas.
- d. Kualitas umpan balik setelah melaksanakan pekerjaan.

2. Penghargaan yang sesuai

Penghargaan yang diterima dan tingkatan dimana hal ini menjadi pantas dibandingkan orang lain.

- a. Pemberian bonus untuk karyawan yang melebihi target kerja .
- b. Pemberian promosi untuk karyawan yang berprestasi.
- c. Penghargaan non finansial bagi karyawan yang berprestasi.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Kondisi dimana tempat kerja memiliki tingkat ketergangguan yang minimum

- a. Keamanan lingkungan kerja.
- b. Kebersihan lingkungan kerja.
- c. Kelengkapan fasilitas kerja yang mempermudah kerja karyawan.

4. Rekan Kerja

Tingkatan dimana rekan kerja dapat pandai secara teknis dan memberikan dukungan sosial.

- a. Sikap saling dukung antar rekan kerja.
- b. Kerjasama antar rekan kerja.
- c. Bantuan oleh rekan kerja dalam pemecahan masalah

Peneliti menggunakan definisi operasional kepuasan menurut Robbins (2003) karena dianggap paling sesuai dan juga didukung oleh jurnal dari Mashudi *et al.*,(2020),Fery *et al.*,(2020), dan Prasetya *et al.*,(2020). Indikator dari definisi operasional yaitu pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sesuai,kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja akan ditanyakan kepada responden.

3.6 Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data primer menurut Sekaran & Bougie (2016) merupakan data yang didapatkan langsung dari pihak pertama. Data primer berasal dari observasi, wawancara, atau survei. Data primer diperoleh langsung dari responden dengan memberikan kuesioner untuk mendapatkan data tentang gaya kepemimpinan transformasional, pelatihan karyawan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sekaran & Bougie (2016) merupakan data yang sudah dikumpulkan oleh pihak lain dengan tujuan pembelajaran. Data ini dapat berasal dari publikasi pemerintah, informasi yang diterbitkan dari perusahaan, website perusahaan atau internet. Data sekunder diperoleh dari laporan yang dikeluarkan oleh PT Adira Finance dan juga diperoleh dari literatur kepustakaan seperti buku-buku serta sumber sumber lainnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional (X_1), pelatihan kerja (X_2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y).

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dengan menggunakan metode survei dengan melalui penyebaran kuesioner. Menurut Sekaran & Bougie (2016) kuesioner merupakan sekumpulan pertanyaan tertulis yang sebelumnya telah dirumuskan dengan para responden mencatat jawaban atas pertanyaan yang diajukan.

Setiap jawaban responden atas pertanyaan penelitian yang diajukan peneliti ditentukan dengan skala Likert. Menurut Sekaran & Bougie (2016) skala Likert merupakan skala yang didesain dalam menguji setiap pernyataan subjek setuju atau tidak setuju dengan lima bobot poin, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Ragu; 4 = Setuju; dan 5 = Sangat Setuju.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid dan tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009). Menurut Ghozali (2009) uji validitas merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya data kuesioner. Menurut Ghozali (2009) terdapat beberapa uji validitas yang dapat digunakan dalam mengukur ketepatan data, yaitu:

1. Melakukan korelasi skor pada butir pertanyaan dengan total variabel
2. Melakukan korelasi bivariate dengan masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
3. Melakukan uji CFA (*Confirmatory Factor Analysis*)

Pengujian validitas instrumen akan menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment*. Rumus Uji Korelasi *Pearson Product Moment* menurut Sugiyono (2013) adalah:

Uji validitas dalam penelitian ini adalah menggunakan Uji Korelasi *Pearson Product Moment* dengan rumus menurut Sugiyono (2015):

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

$$r_{xyz} = \frac{n \sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\}(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)(n \sum Z^2 - (\sum Z)^2)}}$$

Keterangan:

r_{xyz}	= Koefisien kolerasi
X	= Skor yang ada dibutir item
Y	= Total skor
n	= Jumlah subyek
$\sum X$	= Jumlah skor X
$\sum Y$	= Jumlah skor Y
$\sum Z$	= Jumlah skor Z

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2009) uji reliabilitas adalah keandalan dimana pengukuran yang menunjukkan sebuah hal itu tanpa bias (bebas kesalahan) serta karenanya memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang waktu dan melintasi berbagai item dalam suatu instrument. Sedangkan menurut Sugiyono (2005) uji reliabilitas merupakan serangkaian pengukuran atau alat yang digunakan untuk mengukur yang mempunyai konsistensi jika pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang.

Alfa Cronbach digunakan apakah indikator yang digunakan memiliki hasil reliabel atau tidak reliabel. Untuk jenis data interval atau essay dalam menguji reliabilitas menggunakan teknik *Alfa Cronbach*. Apabila nilai *Alfa*

Cronbach lebih besar dari 0,60 atau 60 persen maka instrument dapat dinyatakan reliabel. Dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan rumus dari Sugiyono (2015):

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

Keterangan:

r_i = Reliabilitas instrument

k = *Mean* kuadrat antara subyek

$\sum s_i^2$ = *Mean* kuadrat kesalahan

s_t^2 = Varians total

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan variabel *intervening*, dimana terjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Sehingga pengujian asumsi klasik ini dilakukan pada 2 substruktural. Substruktural 1 yaitu pengaruh X terhadap Z, dan substruktural 2 yaitu pengaruh X dan Z terhadap Y. terkecuali untuk uji multikolinieritas, hanya dipegunakan di substruktural 2 yaitu pengaruh variabel X dan Y.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2016:154). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan uji statistik untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak. Uji *statistic* yang dapat digunakan untuk menguji normalitas adalah uji *statistic* non-parametik Kolmogorov-Smirnov (K-S).

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang cukup kuat antara variabel bebas (independen) (Ghozali, 2009).

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara *variable* independen. Identifikasi secara statistik untuk menunjukkan ada tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas independent lainnya yang terpilih tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$).

Sebagai dasar acuannya dapat disimpulkan:

- a. Jika nilai *tolerance* $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.
- b. Jika nilai *tolerance* $\leq 0,10$ dan VIF ≥ 10 , maka dapat disimpulkan ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dari tingkat

signifikansi. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan dari pengolahan data menunjukkan hasil di atas 5 persen, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.2 Analisis Regresi Linear

Ghozali (2018) menyatakan bahwa analisis regresi linear digunakan sebagai alat untuk mengukur kekuatan suatu hubungan antar variabel atau lebih. Selain itu, juga digunakan sebagai alat untuk menunjukkan arah hubungan variabel dependen dengan variabel independen. Menurut Stockemer (2019) terdapat beberapa macam analisis regresi yaitu

1. Regresi Linear Sederhana

Menurut Stockemer *et al.* (2019) regresi linear sederhana digunakan untuk melihat besar kecil pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Regresi linear sederhana kerap digunakan terhadap satu variabel independen dan satu variabel dependen.

$$Y = a + b_1Z$$

Keterangan:

$$Y = \text{Kinerja Karyawan}$$

$$a = \text{Variabel bebas}$$

$$b = \text{konstanta}$$

2. Regresi Linear Berganda.

Menurut Stockemer *et al.*, (2019) regresi linear berganda memungkinkan dalam melakukan pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Tujuan dari metode ini adalah membuat persamaan yang menjelaskan mengenai hubungan antar variabel. Persamaan regresi yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

a. Regresi Model I (Kinerja Karyawan)

Analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.

$$\text{Persamaan: } Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Kepemimpinan Transformasional

X₂ = Pelatihan Kerja

b₁ = Koefisien Regresi

b₂ = Koefisien Regresi

b. Regresi Model II (Kepuasan Kerja)

Analisis regresi model II digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja.

$$\text{Persamaan: } Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X₁ = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X₂ = Pelatihan Karyawan

b₁ = Koefisien Regresi

b₂ = Koefisien Regresi

3.8.3 Uji Hipotesis

1. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*).

Uji koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi atau *R square* merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur sejauh mana model penelitian dalam menjelaskan variabel-variabel dependen. Koefisien determinasi memaparkan seberapa besar berubahnya suatu variabel dapat dijelaskan dari perubahan atas variabel yang lain. Besarnya koefisien determinasi adalah antara angka nol sampai dengan angka satu ($0 < R^2 < 1$) (Stockemer, 2019).

2. Uji Secara Parsial (Uji t).

Uji statistik t bertujuan untuk menguji apakah variabel independen secara individual memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. (Ghozali I. , 2018). Uji parsial digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel independen secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan mengenai hipotesis ditolak atau diterima, berdasarkan kriteria berikut:

- a. Nilai signifikansi $< 0,05$. Hipotesis nol (H_0) ditolak. Diartikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Nilai signifikansi $> 0,05$. Hipotesis nol (H_0) diterima. Diartikan bahwa variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3. Uji Secara Simultan (Uji F).

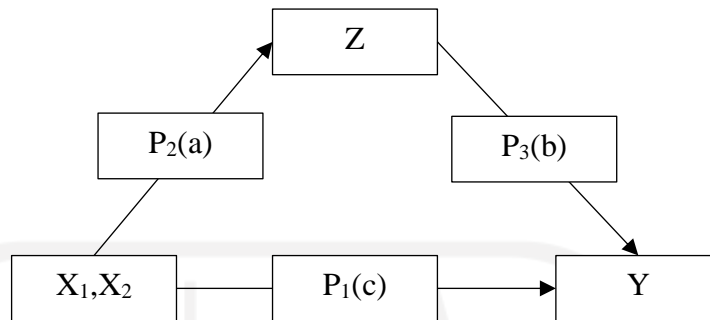
Uji statistik F bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang terdapat dalam model regresi memiliki pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen. (Ghozali I. , 2018). Pengujian secara simultan ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna secara simultan terhadap variabel dependen yang diuji dengan melihat nilai *sig* 0,05. Pengambilan keputusan mengenai hipotesis ditolak atau diterima, berdasarkan kriteria berikut:

Nilai $F > 4$. Hipotesis nol (H_0) ditolak. Diartikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Perbandingan nilai F hasil dan F Tabel. Apabila nilai F hitung $>$ nilai F Tabel, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_A) diterima.

3.8.4 Uji Path

Stockemer *et al.* (2019b) mengatakan bahwa analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linier berganda. Dengan kata lain, analisis jalur digunakan untuk memperkirakan kausalitas antar variabel berdasarkan landasan teori. Penelitian ini menggunakan uji Sobel, yaitu pengujian hipotesis dengan melakukan intervensi. Berdasarkan hubungan antar variabel, model penelitian berikut dalam bentuk diagram jalur:



Gambar 3. 2 Analisis Jalur

Sumber: Ghozali (2018)

Keterangan:

X_1 : Gaya Kepepmimpinan Transformasional (Variabel Independen)

X_2 : Pelatihan Kerja (Variabel Independen)

Z : Kepuasan Kerja (Variabel *Intervening*)

Y : Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)

$P_1(c)$: Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

$P_2(a)$: Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel *intervening*

$P_3(b)$: Koefisien pengaruh variabel *intervening* terhadap variabel dependen

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada Adira Finance Yogyakarta dengan responden sejumlah 35 orang dengan pengembalian kuesioner yaitu sebanyak 35 responden yang artinya tingkat pengembalian adalah sebesar 100 persen. Pembahasan ini meliputi uraian karakteristik responden, variabel penelitian, pengujian regresi, dan analisis jalur. Aplikasi yang digunakan untuk melakukan pengolahan data pada penelitian ini adalah IBM SPSS 26.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji Validitas menurut Ghazali (2018) merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu data kuesioner penelitian. Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Pengujian validitas dihitung berdasarkan item dengan korelasi masing-masing skor item dengan skor variabel dan dihitung dengan bantuan software IBM SPSS 26.

Tabel 4. 1 Distribusi Pernyataan Berdasar Variabel

No	Variabel	Jumlah
1	Kepemimpinan Transformasional	12
2	Pelatihan Kerja	15
3	Kepuasan Kerja	13
4	Kinerja Karyawan	18
Total Pernyataan		58

Sumber: Kuesioner, 2022 (Lampiran 1, Hal 206)

Pada penelitian ini setiap item pernyataan diuji menggunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment* dengan cara membandingkan r_{hitung} dan r_{tabel} serta melihat nilai signifikansinya. Besaran r_{tabel} dalam penelitian ini adalah 0,334 yang diperoleh dari melihat nilai r_{tabel} dengan $N=32$. $N=32$ diperoleh dari rumus $N-2$, dimana nilai N dalam penelitian ini adalah 35. Selain itu penelitian ini menggunakan signifikansi sebesar lima persen. Hasil uji akan menunjukkan bahwa data valid ketika nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,334) serta nilai signifikansi lebih kecil dari lima persen. Berikut ini ditampilkan hasil uji validitas pada setiap variabel dalam penelitian ini:

Tabel 4. 2 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{Tabel}	Sig.	Keterangan
1	Dapat menunjukkan kepercayaan diri.	0,682	0,334	0,000	Valid
2	Pengaruh yang dimiliki.	0,759	0,334	0,000	Valid
3	Sikap keteladanan	0,75	0,334	0,000	Valid
4	Kejelasan Visi	0,845	0,334	0,000	Valid
5	Kemampuan menjelaskan misi dengan sederhana.	0,756	0,334	0,000	Valid
6	Kemampuan mendorong motivasi kepada karyawan	0,82	0,334	0,000	Valid
7	Dorongan untuk meningkatkan penjualan karyawan	0,839	0,334	0,000	Valid
8	Dorongan untuk meningkatkan inovasi penjualan karyawan	0,842	0,334	0,000	Valid
9	Dorongan untuk melakukan penjualan secara kreatif terhadap karyawan	0,84	0,334	0,000	Valid
10	Perhatian terhadap kebutuhan karyawan	0,819	0,334	0,000	Valid
11	Perhatian terhadap pengembangan karir karyawan	0,815	0,334	0,000	Valid
12	Perhatian terhadap peningkatan kinerja karyawan	0,868	0,334	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 3, Hal 222)

Berdasarkan Tabel 4.2, seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional (X_1) menunjukkan hasil valid. Dalam hal ini, seluruh pernyataan memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dibandingkan nilai r_{tabel} serta memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan Kerja (X₂)

No	Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Sig.	Keterangan
1	Penguasaan berbagai metode pelatihan.	0,731	0,334	0,000	Valid
2	Kemampuan mencapai tujuan pelatihan	0,771	0,334	0,000	Valid
3	Kemampuan menyampaikan materi pelatihan	0,84	0,334	0,000	Valid
4	Kecukupan kualifikasi peserta pelatihan.	0,819	0,334	0,000	Valid
5	Kesungguhan peserta pelatihan.	0,84	0,334	0,000	Valid
6	Tingkat partisipasi peserta pelatihan.	0,726	0,334	0,000	Valid
7	Kesesuaian materi dengan kebutuhan karyawan.	0,862	0,334	0,000	Valid
8	Kesesuaian materi dengan pekerjaan karyawan.	0,859	0,334	0,000	Valid
9	Kejelasan materi pelatihan.	0,8	0,334	0,000	Valid
10	Keragaman metode pelatihan.	0,896	0,334	0,000	Valid
11	Ketepatan penggunaan metode pelatihan.	0,865	0,334	0,000	Valid
12	Keseimbangan antara teori dan praktik pelatihan.	0,822	0,334	0,000	Valid
13	Peningkatan ketrampilan karyawan.	0,844	0,334	0,000	Valid
14	Peningkatan pengetahuan karyawan.	0,838	0,334	0,000	Valid
15	Perubahan perilaku yang mendukung pekerjaan.	0,765	0,334	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 3, Hal 223)

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan variabel pelatihan kerja (X₂) lolos uji validitas. Karena seluruh pernyataan menunjukkan nilai r_{hitung} lebih besar dibandingkan nilai r_{tabel} serta nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	r _{hitung}	r _{Tabel}	Sig.	Keterangan
1	Keragaman pemberian tugas.	0,646	0,334	0,000	Valid
2	Kesempatan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.	0,784	0,334	0,000	Valid
3	Kebebasan dalam melaksanakan tugas	0,802	0,334	0,000	Valid
4	Kualitas umpan balik setelah melaksanakan pekerjaan.	0,718	0,334	0,000	Valid
5	Pemberian bonus untuk karyawan yang melebihi target kerja	0,733	0,334	0,000	Valid
6	Pemberian promosi untuk karyawan yang berprestasi.	0,676	0,334	0,000	Valid
7	Penghargaan non finansial untuk karyawan yang berprestasi	0,821	0,334	0,000	Valid
8	Keamanan lingkungan kerja.	0,724	0,334	0,000	Valid
9	Kebersihan lingkungan kerja.	0,755	0,334	0,000	Valid
10	Kelengkapan fasilitas yang mempermudah kerja karyawan.	0,804	0,334	0,000	Valid
11	Sikap saling dukung antar rekan kerja.	0,8	0,334	0,000	Valid
12	Kerjasama antar rekan kerja.	0,833	0,334	0,000	Valid
13	Bantuan rekan kerja dalam pemecahan masalah.	0,869	0,334	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 3, Hal 224)

Berdasarkan Tabel 4.4, seluruh pernyataan variabel kepuasan kerja (Z) telah lolos uji validitas. Dengan nilai r_{hitung} lebih besar dibandingkan nilai r_{tabel} serta nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 pada seluruh pernyataan.

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig.	Keterangan
1	Kemampuan bekerja sesuai dengan target.	0,778	0,334	0,000	Valid
2	Kemampuan memenuhi pekerjaan secara efisien.	0,795	0,334	0,000	Valid
3	Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.	0,9	0,334	0,000	Valid
4	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja.	0,799	0,334	0,000	Valid
5	Ketelitian dalam dalam bekerja.	0,694	0,334	0,000	Valid
6	Kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja	0,808	0,334	0,000	Valid
7	Kemampuan memanfaatkan sumber daya dengan hemat.	0,792	0,334	0,000	Valid
8	Kemampuan mengurangi pemborosan.	0,684	0,334	0,000	Valid
9	Kemampuan meningkatkan penjualan perusahaan.	0,804	0,334	0,000	Valid
10	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan.	0,718	0,334	0,000	Valid
11	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	0,622	0,334	0,000	Valid
12	Kemampuan memanfaatkan waktu luang secara produktif.	0,776	0,334	0,000	Valid
13	Kemampuan menjalin hubungan baik di tempat kerja.	0,688	0,334	0,000	Valid
14	Kemampuan bekerja dalam tim.	0,734	0,334	0,000	Valid
15	Kemampuan membantu rekan kerja	0,724	0,334	0,000	Valid
16	Kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar kerja.	0,856	0,334	0,000	Valid
17	Kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang ditentukan perusahaan	0,832	0,334	0,000	Valid
18	Kemampuan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.	0,834	0,334	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 3, Hal 225)

Bersasarkan Tabel 4.5, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel pelatihan kerja (Y) telah lolos uji validitas. Tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} serta nilai signifikansi pada setiap pernyataan lebih kecil dari 0,05.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Stockemer *et al.* (2019a) merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk mengukur indikator dari variabel pada kuesioner penelitian.

Pengujian reliabilitas menggunakan metode Alfa Cronbach. Nilai Alfa Cronbach diatas 0,6 maka jawaban responden dalam kuesioner reliabel. Nilai Alfa Cronbach dibawah 0,6 maka jawaban responden dalam kuesioner tidak reliabel.

Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas

NO	Variabel	N	Cronbach's Alpha	Sig.	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	12	0,949	>0,6	Reliabel
2	Pelatihan Kerja (X ₂)	15	0,964	>0,6	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Z)	13	0,940	>0,6	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	18	0,957	>0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 4, Hal 226)

Berdasarkan Tabel 4.6, seluruh variabel pada penelitian ini menunjukkan data yang reliabel dengan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 pada tiap variabel.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menurut Ghozali (2009) merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk membantu menyajikan gambaran terkait data hasil penelitian.

4.2.1 Karakteristik Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

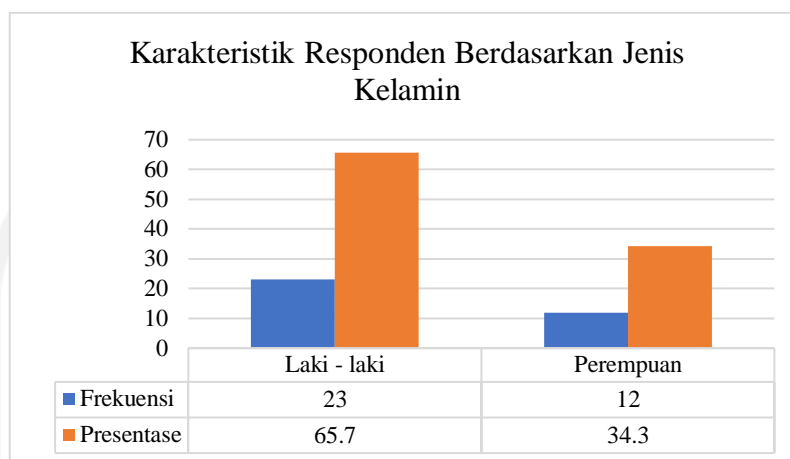
Analisis reponden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam bentuk Tabel dan diagram sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frekuensi	Persentase
Laki – laki	23	65,7
Perempuan	12	34,3
Total	35	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin juga ditampilkan dalam Gambar 4.1 dalam bentuk diagram.



Gambar 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Berdasarkan Tabel 4.7 dan diagram 4.1, persentase responden dengan jenis kelamin laki laki lebih banyak dengan nilai persentase 65,7 persen dengan frekuensi sebesar 23 responden. Sedangkan nilai persentase responden perempuan sebesar 34,3 persen dengan frekuensi sebesar 12 reponden. Total responden dalam penelitian ini adalah 35 reponden.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

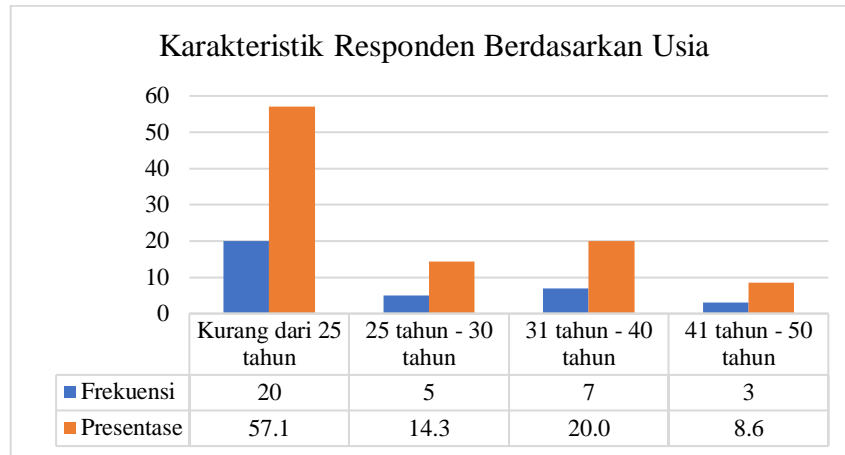
Analisis karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam bentuk Tabel dan diagram sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 25 tahun	20	57,1
25 tahun - 30 tahun	5	14,3
31 tahun - 40 tahun	7	20,0
41 tahun - 50 tahun	3	8,6
Total	35	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Karakteristik responden berdasarkan usia juga ditampilkan dalam Gambar 4.2 dalam bentuk diagram.



Gambar 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Berdasarkan Tabel 4.8 dan diagram 4.2, responden dengan usia kurang dari 25 tahun menjadi responden terbanyak dengan persentase sebesar 57,1 persen dan frekuensi 20. Dalam hal ini, rentang usia tersebut melebihi setengah dari jumlah responden. Disusul dengan responden berusia 31 tahun – 40 tahun dengan persentase sebesar 20 persen dan frekuensi responden 7, 25 tahun – 30 tahun memiliki persentase 14,3 persen dengan frekuensi 5 responden, dan 41 tahun – 50 tahun dengan persentase sebesar 8,6 persen dan frekuensi 3 responden. Dalam penelitian ini tidak ditemui responden dengan usia lebih dari 50 tahun.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

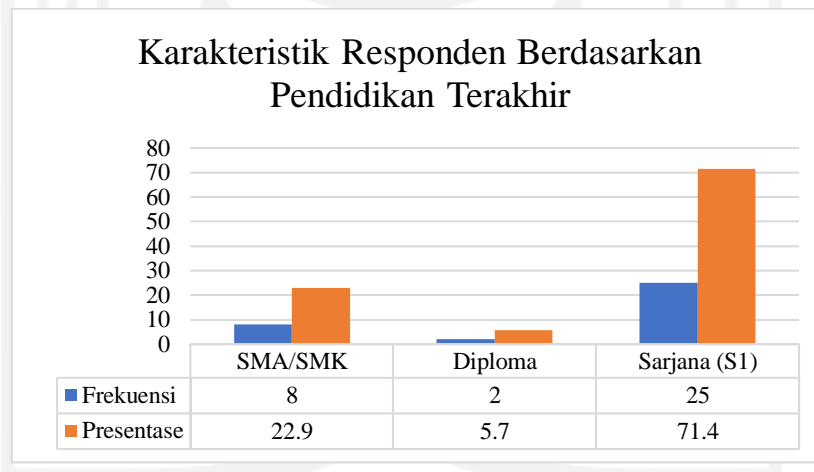
Berikut ini ditampilkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dalam bentuk Tabel dan diagram:

Tabel 4. 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	8	22,9
Diploma	2	5,7
Sarjana (S1)	25	71,4
Total	35	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir juga ditampilkan dalam Gambar 4.3 dalam bentuk diagram.



Gambar 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Berdasarkan Tabel 4.9 dan diagram 4.3, responden dengan Pendidikan terakhir sarjana (S1) menjadi responden dengan jumlah terbanyak dengan persentase 71,4 persen dengan frekuensi 25 orang responden. Disusul responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebesar 22,9 persen dengan frekuensi 8 responden, dan yang terakhir responden dengan

pendidikan terakhir diploma sebesar 5,7 persen dengan frekuensi 2 responden. Dalam penelitian ini tidak ditemui responden dengan pendidikan terakhir magister (S3).

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

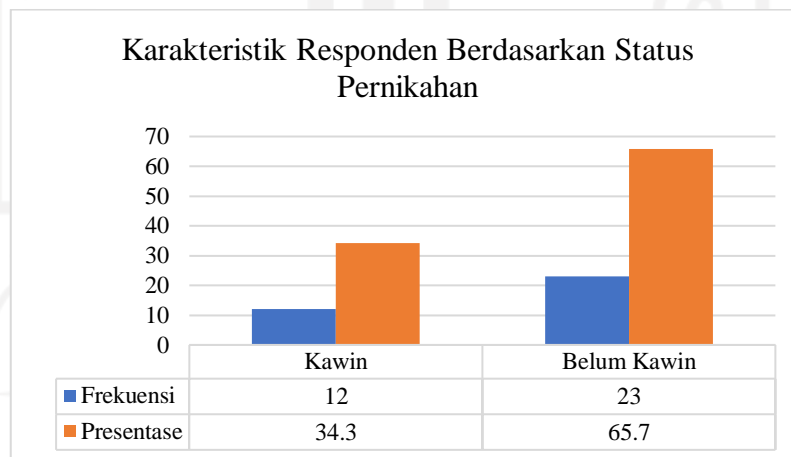
Berikut ini ditampilkan karakteristik responden berdasarkan status pernikahan. Dalam penelitian ini status pernikahan terbagi dalam dua kategori yang disajikan dalam Tabel dan diagram berikut:

Tabel 4. 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

	Frekuensi	Persentase
Kawin	12	34,3
Belum Kawin	23	65,7
Total	35	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan juga ditampilkan dalam Gambar 4.4 dalam bentuk diagram.



Gambar 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Berdasarkan Tabel 4.10 dan diagram 4.4 di atas, responden yang berstatus belum kawin jauh lebih banyak dibandingkan dengan responden yang berstatus kawin. Dengan masing masing presentasi adalah 65,7 persen dan 34,3 persen serta frekuensi masing masing 23 reponden dan 12 reponden.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

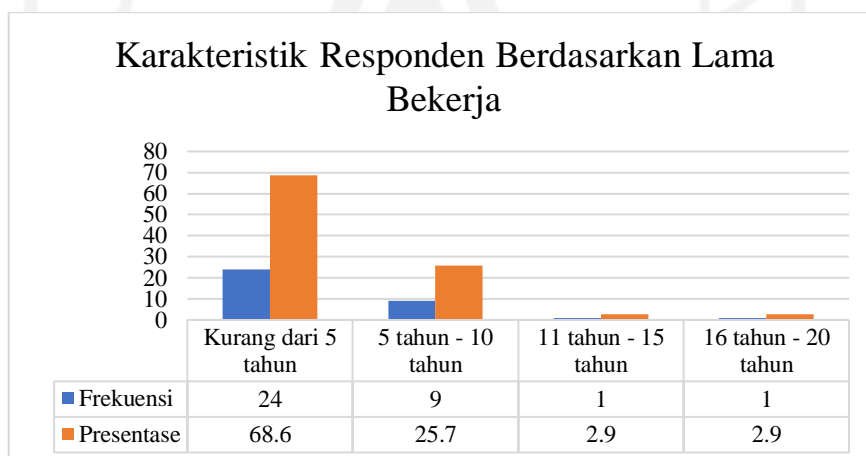
Berikut disajikan data mengenai karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dalam bentuk Tabel dan diagram:

Tabel 4. 11 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 5 tahun	24	68,6
5 tahun - 10 tahun	9	25,7
11 tahun - 15 tahun	1	2,9
16 tahun - 20 tahun	1	2,9
Total	35	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja juga ditampilkan dalam Gambar 4.5 dalam bentuk diagram.



Gambar 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Berdasarkan Tabel 4.11 dan diagram 4.5 dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja kurang dari lima tahun adalah karyawan terbanyak dengan persentase 68,6 persen dengan frekuensi 24 orang responden. Kemudian disusul karyawan yang bekerja lima sampai sepuluh tahun dengan persentase sebesar 25,7 persen dan memiliki frekuensi 9 orang responden. Sedangkan dua responden sisanya adalah karyawan yang bekerja masing masing satu orang selama 11 tahun sampai 15 tahun dan 16 tahun sampai 20 tahun dengan presentase masing masing sebesar 2,9 persen

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

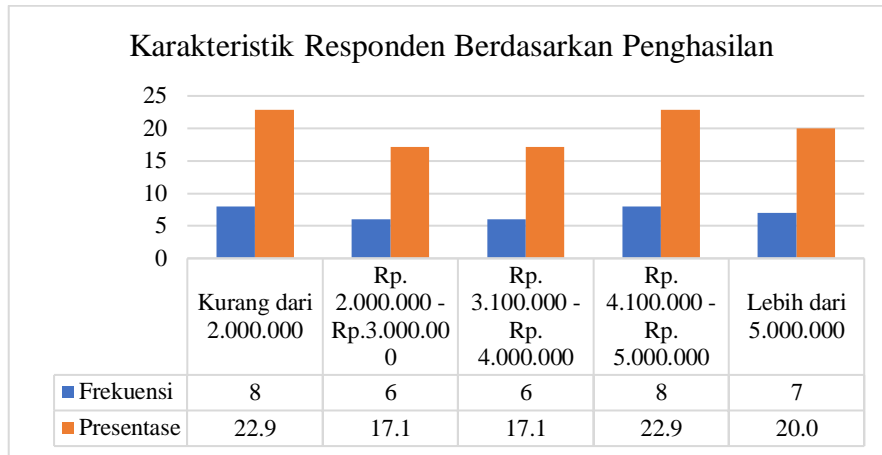
Berikut ini disajikan Tabel dan diagram yang berisi karakteristik responden berdasarkan penghasilan:

Tabel 4. 12 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 2.000.000	8	22,9
Rp. 2.000.000 - Rp.3.000.000	6	17,1
Rp. 3.100.000 - Rp. 4.000.000	6	17,1
Rp. 4.100.000 - Rp. 5.000.000	8	22,9
Lebih dari 5.000.000	7	20,0
Total	35	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Karakteristik responden berdasarkan penghasilan juga ditampilkan dalam Gambar 4.6 dalam bentuk diagram.



Gambar 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Gambar Penghasilan

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Berdasarkan Tabel 4.12 dan diagram 4.6 di atas, sebaran data penghasilan karyawan cenderung merata. Dimana kelompok karyawan dengan penghasilan 4,1 juta rupiah hingga lima juta rupiah adalah yang paling banyak dengan persentase sebesar 22,9 persen dengan frekuensi 8 orang responden. Disusul dengan kelompok karyawan berpenghasilan lebih dari lima juta rupiah yang hanya selisih 2,9 persen saja yakni 20 persen dengan frekuensi 7 orang responden. Sedangkan kelompok karyawan dengan penghasilan 3,1 juta rupiah sampai empat juta rupiah dan kelompok karyawan dengan penghasilan dua hingga tiga juta rupiah memiliki persentase yang sama yakni 17,1 persen dengan frekuensi masing masing enam orang responden.

4.2.1 Rekapitulasi Karakteristik Responden Dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi

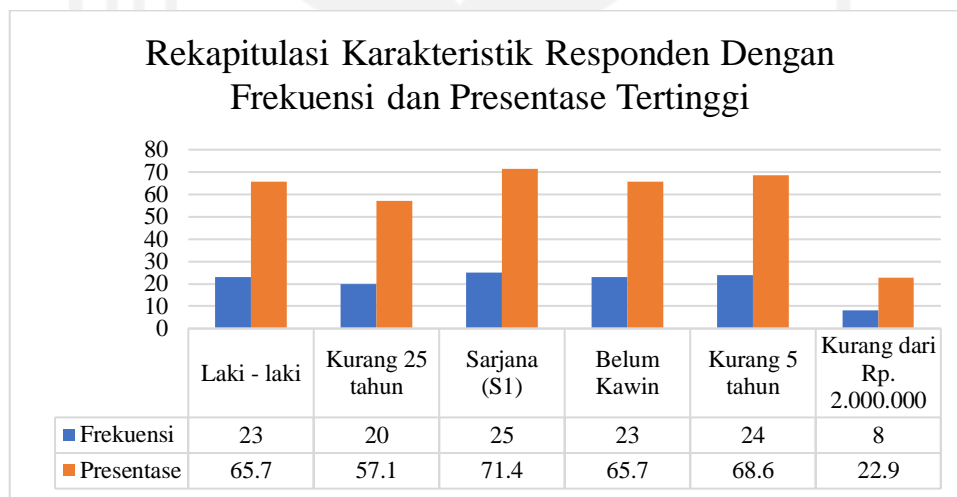
Berikut ini ditampilkan Tabel dan diagram yang memuat persentase dan frekuensi tertinggi pada tiap karakteristik.

Tabel 4. 13 Rekapitulasi Karakteristik Responden Dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi

No	Karakteristik	Responden Yang Mendominasi	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki – laki	23	65,7
2	Usia	Kurang 25 tahun	20	57,1
3	Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	25	71,4
4	Status Pernikahan	Belum Kawin	23	65,7
5	Lama bekerja	Kurang 5 tahun	24	68,6
6	Penghasilan	Kurang dari Rp. 2.000.000	8	22,9

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Rekapitulasi karakteristik responden dengan frekuensi dan persentase tertinggi juga ditampilkan dalam Gambar 4.7 dalam bentuk diagram.



Gambar 4. 7 Rekapitulasi Karakteristik Responden Dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Berdasarkan Tabel 4.13 dan diagram 4.7, responden berdasarkan jenis kelamin yang mendominasi adalah responden laki-laki dengan frekuensi 23

dan persentase 65,7 persen responden berdasarkan usia yang mendominasi adalah responden dengan usia kurang dari 25 tahun dengan frekuensi 20 dan persentase 57,1 persen

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif menurut Ghozali (2018) bertujuan untuk menyajikan data dengan tampilan yang baik dalam mendeskripsikan variabel dalam suatu penelitian. Dimana dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah lingkungan kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan stres kerja.

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum})}{\text{Jumlah kelas (N)}}$$

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

$$\text{Interval} = 0,8$$

Sehingga kategori kelas yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 14 Kategori Berdasarkan Interval

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,80	Sangat Kurang
1,81 s/d 2,61	Kurang
2,62 s/d 3,42	Cukup
3,43 s/d 4,23	Baik
4,24 s/d 5,00	Sangat Baik

Sumber: Data Kuesioner, 2022 (Lampiran 1, Hal 206)

Khusus untuk variabel kepuasan kerja, kategori yang digunakan adalah sangat rendah, rendah, cukup, baik, sangat baik.

1. Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Berikut merupakan hasil penilaian responden terkait variabel kepemimpinan transformasional pada Adira *Finance* Yogyakarta:

Tabel 4. 15 Distribusi Jawaban Responden Terkait Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Mean	Kategori
Pengaruh Ideal			
1	Dapat menunjukkan kepercayaan diri.	4,14	Baik
2	Pengaruh yang dimiliki.	3,94	Baik
3	Sikap keteladanan	4,23	Baik
Mean		4,10	Baik
Motivasi Inspirasional			
4	Kejelasan Visi	4,00	Baik
5	Kemampuan menjelaskan misi dengan sederhana.	4,17	Baik
6	Kemampuan mendorong motivasi kepada karyawan	4,17	Baik
Mean		4,11	Baik
Stimulasi Intelektual			
7	Dorongan untuk meningkatkan penjualan karyawan	4,09	Baik
8	Dorongan untuk meningkatkan inovasi penjualan karyawan	4,03	Baik
9	Dorongan untuk melakukan penjualan secara kreatif terhadap karyawan	4,11	Baik
Mean		4,08	Baik
Individual Consideration			
10	Perhatian terhadap kebutuhan karyawan	3,89	Baik
11	Perhatian terhadap pengembangan karir karyawan	4,14	Baik
12	Perhatian terhadap peningkatan kinerja karyawan	3,91	Baik
Mean		3,98	Baik
Kepemimpinan Transformasional		4,07	Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Berdasarkan Tabel 4.15, seluruh pernyataan kepemimpinan transformasional berada pada kategori “Baik” dan masuk dalam interval 3.43 s/d 4,23 dengan rata rata skor 4,07.

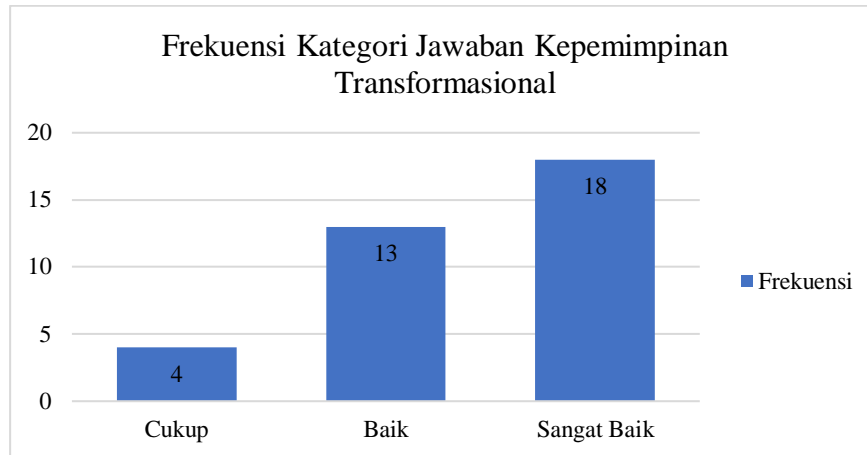
Selain pengkategorian pernyataan berdasarkan skor rata-rata berikut adalah data frekuensi kategori pernyataan yang terdapat dalam variabel kepemimpinan transformasional:

Tabel 4. 16 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepemimpinan Transformasional

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1 – 12	Sangat Kurang	0	0
13 – 24	Kurang	0	0
25 – 36	Cukup	4	11
37 – 48	Baik	13	37
49 – 60	Sangat Baik	18	51
Total		35	100

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Frekuensi dan persentase jawaban kepemimpinan transformasional juga ditampilkan dalam Gambar 4.8 dalam bentuk diagram.



Gambar 4. 8 Frekuensi Kategori Jawaban Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

2. Pelatihan Kerja (X₂)

Berikut merupakan hasil penilaian responden terkait variabel pelatihan kerja pada Adira *Finance* Yogyakarta:

Tabel 4. 17 Distribusi Jawaban Responden Terkait Pelatihan Kerja

No	Pernyataan	Mean	Kategori
Instruktur			
1	Penguasaan berbagai metode pelatihan.	4,03	Baik
2	Kemampuan mencapai tujuan pelatihan	4,11	Baik
3	Kemampuan menyampaikan materi pelatihan	4,26	Sangat Baik
Mean		4,13	Baik
Peserta			
4	Kecukupan kualifikasi peserta pelatihan.	4,20	Baik
5	Kesungguhan peserta pelatihan.	4,06	Baik
6	Tingkat partisipasi peserta pelatihan.	4,09	Baik
Mean		4,11	Baik
Materi			
7	Kesesuaian materi dengan kebutuhan karyawan.	4,00	Baik
8	Kesesuaian materi dengan pekerjaan karyawan.	4,14	Baik
9	Kejelasan materi pelatihan.	4,11	Baik
Mean		4,09	Baik
Metode			
10	Keragaman metode pelatihan.	4,11	Baik
11	Ketepatan penggunaan metode pelatihan.	4,11	Baik

Lanjutan Tabel 4. 17 Distribusi Jawaban Responden Terkait Pelatihan Kerja

No	Pernyataan	Mean	Kategori
12	Keseimbangan antara teori dan praktik pelatihan.	4,06	Baik
Mean		4,10	Baik
Tujuan			
13	Peningkatan ketrampilan karyawan.	4,11	Baik
14	Peningkatan pengetahuan karyawan.	4,20	Baik
15	Perubahan perilaku yang mendukung pekerjaan.	4,09	Baik
Mean		4,13	Baik
Pelatihan Kerja		4,11	Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Berdasarkan Tabel 4.17, pernyataan dalam variabel pelatihan kerja memiliki skor rata rata sebesar 4,11 yang termasuk dalam kategori baik. Terdapat satu pernyataan dalam variabel pelatihan kerja yang termasuk dalam kategori “Sangat Baik” yakni pada pernyataan no tiga: Kemampuan menyampaikan materi pelatihan.

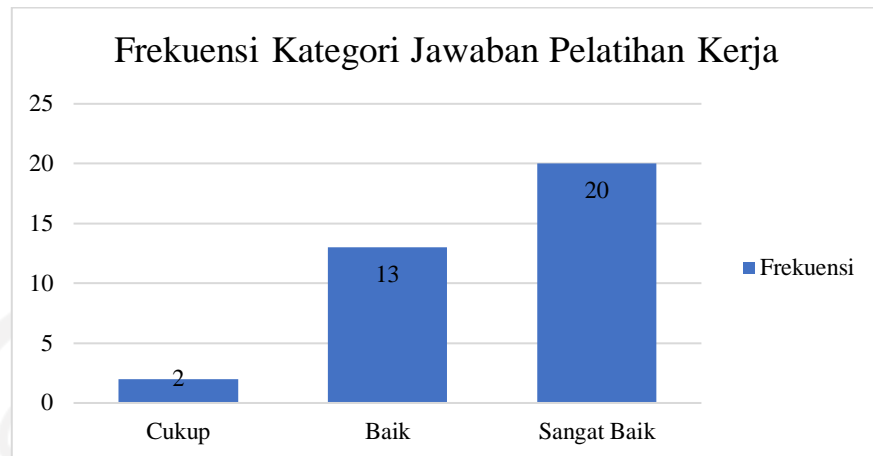
Selain pengkategorian pernyataan berdasarkan skor rata-rata berikut adalah data frekuensi kategori pernyataan yang terdapat dalam variabel pelatihan kerja:

Tabel 4. 18 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Pelatihan Kerja

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1 – 15	Sangat Kurang	0	0
16 – 30	Kurang	0	0
31 – 45	Cukup	2	6
46 – 60	Baik	13	37
61 – 75	Sangat Baik	20	57
Total		35	100

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Frekuensi dan persentase jawaban pelatihan kerja juga ditampilkan dalam Gambar 4.9 dalam bentuk diagram.



Gambar 4. 9 Frekuensi Kategori Jawaban Pelatihan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

3. Kepuasan Kerja

Berikut merupakan hasil penilaian responden terkait variabel kepuasan kerja pada Adira *Finance* Yogyakarta:

Tabel 4. 19 Distribusi Jawaban Responden Terkait Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Mean	Kategori
Pekerjaan Yang Menantang			
1	Keragaman pemberian tugas.	4,03	Baik
2	Kesempatan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.	4,31	Sangat Baik
3	Kebebasan dalam melaksanakan tugas	4,14	Baik
4	Kualitas umpan balik setelah melaksanakan pekerjaan.	4,20	Baik
Mean		4,17	Baik
Penghargaan Yang Sesuai			
5	Pemberian bonus untuk karyawan yang melebihi target kerja	3,91	Baik
6	Pemberian promosi untuk karyawan yang berprestasi.	4,20	Baik
7	Penghargaan non finansial untuk karyawan yang berprestasi	4,00	Baik
Mean		4,04	Baik
Kondisi Yang Mendukung			
8	Keamanan lingkungan kerja.	4,26	Sangat Baik
9	Kebersihan lingkungan kerja.	4,31	Sangat Baik
10	Kelengkapan fasilitas yang mempermudah kerja karyawan.	4,03	Baik
Mean		4,20	Baik
Rekan Kerja			
11	Sikap saling dukung antar rekan kerja.	4,20	Baik
12	Kerjasama antar rekan kerja.	4,31	Sangat Baik
13	Bantuan rekan kerja dalam pemecahan masalah.	4,26	Sangat Baik
Mean		4,26	Sangat Baik
Kepuasan Kerja		4,17	Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Berdasarkan Tabel 4.19 rata rata skor pernyataan yang terdapat pada variabel kepuasan kerja adalah 4,17 yang termasuk dalam kategori “Baik”. Sedangkan, secara parsial, terdapat lima pernyataan yang termasuk dalam kategori “Sangat Baik” tidak seperti variabel pelatihan kerja yang hanya memiliki satu pernyataan dengan kategori “Sangat Baik”.

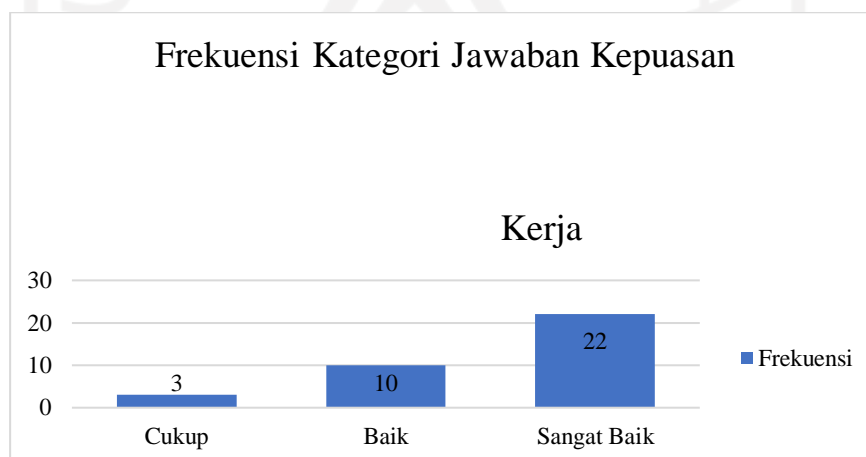
Selain pengkategorian pernyataan berdasarkan skor rata-rata berikut disajikan data frekuensi dan persentase kategori pernyataan yang terdapat dalam variabel kepuasan kerja dalam bentuk Tabel dan diagram:

Tabel 4. 20 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepuasan Kerja

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1 – 13	Sangat Kurang	0	0
14 – 26	Kurang	0	0
27 – 39	Cukup	3	9
40 – 52	Baik	10	29
53 – 65	Sangat Baik	22	63
Total		35	100

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Frekuensi dan persentase jawaban kepuasan kerja juga ditampilkan dalam Gambar 4.10 dalam bentuk diagram.



Gambar 4. 10 Frekuensi Kategori Jawaban Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Meskipun sebagian besar yakni 22 responden atau 63 persen responden dalam variabel kepuasan kerja memiliki skor yang termasuk dalam kategori “Sangat Baik”, namun nilai rata rata pernyataan variabel kepuasan kerja adalah “Baik”. Hal ini kemungkinan besar disebabkan oleh skor responden yang termasuk dalam kategori “Sangat Baik” berada pada interval bawah kategori “Sangat Baik”.

4. Kinerja Karyawan

Berikut merupakan hasil penilaian responden terkait variabel kinerja karyawan pada Adira *Finance* Yogyakarta:

Tabel 4. 21 Distribusi Jawaban Responden Terkait Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Mean	Kategori
Kuantitas			
1	Kemampuan bekerja sesuai dengan target.	4,43	Sangat Baik
2	Kemampuan memenuhi pekerjaan secara efisien.	4,26	Sangat Baik
3	Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.	4,34	Sangat Baik
Mean		4,34	Sangat Baik
Kualitas			
4	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja.	4,46	Sangat Baik
5	Ketelitian dalam dalam bekerja.	4,29	Sangat Baik
6	Kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja	4,37	Sangat Baik
Mean		4,37	Sangat Baik
Efisiensi Kerja			
7	Kemampuan memanfaatkan sumber daya dengan hemat.	4,14	Baik
8	Kemampuan mengurangi pemborosan.	3,91	Baik
9	Kemampuan meningkatkan penjualan perusahaan.	4,14	Baik
Mean		4,07	Baik
Ketepatan Waktu			
10	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan.	4,11	Baik
11	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	4,34	Sangat Baik
12	Kemampuan memanfaatkan waktu luang secara produktif.	4,17	Baik
Mean		4,21	Baik
Dampak Interpersonal			
13	Kemampuan menjalin hubungan baik di tempat kerja.	4,60	Sangat Baik
14	Kemampuan bekerja dalam tim.	4,51	Sangat Baik
15	Kemampuan membantu rekan kerja	4,46	Sangat Baik
Mean		4,52	Sangat Baik

Lanjutan Tabel 4.22 Distribusi Jawaban Responden Terkait Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Mean	Kategori
Hasil			
16	Kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar kerja.	4,43	Sangat Baik
17	Kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang ditentukan perusahaan	4,34	Sangat Baik
18	Kemampuan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.	4,37	Sangat Baik
Mean		4,38	Sangat Baik
Kinerja Karyawan		4,32	

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Berdasarkan Tabel 4.21, rata-rata skor pernyataan yang terdapat dalam *variable* kinerja karyawan termasuk dalam kategori “Sangat Baik”. Hal ini berbeda dengan variabel variabel sebelumnya yang hanya masuk dalam kategori “Baik”

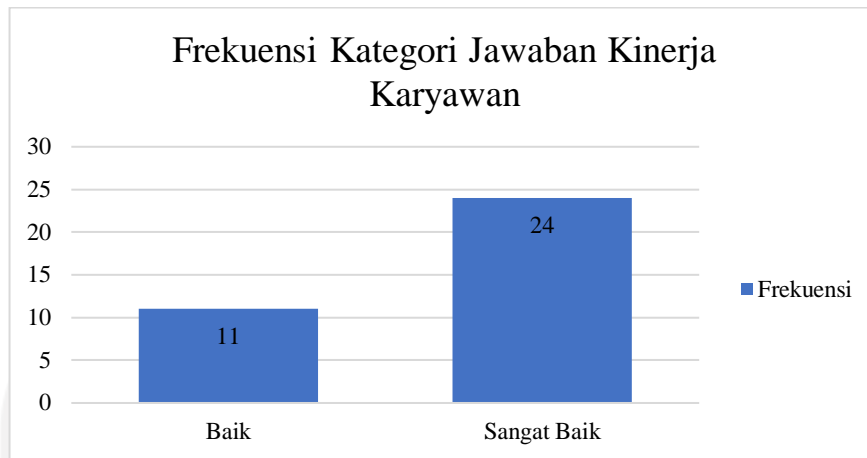
Selain pengkategorian pernyataan berdasarkan skor rata-rata berikut adalah data frekuensi kategori pernyataan yang terdapat dalam variabel kinerja karyawan:

Tabel 4. 22 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kinerja Karyawan

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1 – 18	Sangat Kurang	0	0persen
19 – 36	Kurang	0	0persen
37 – 54	Cukup	0	0persen
55 – 72	Baik	11	31persen
73 – 90	Sangat Baik	24	69persen
Total		35	100persen

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Frekuensi dan persentase jawaban kinerja karyawan juga ditampilkan dalam Gambar 4.11 dalam bentuk diagram.



Gambar 4. 11 Frekuensi Kategori Jawaban Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

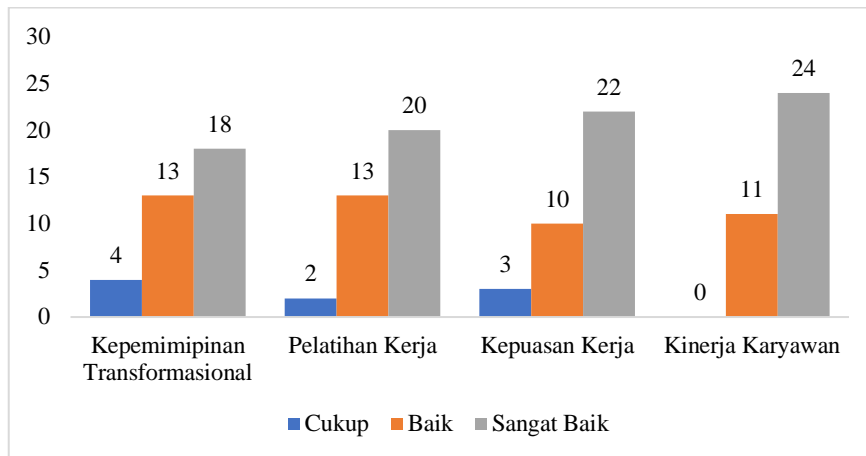
Berbeda dengan jawaban responden terhadap variabel sebelumnya, pada variabel Kinerja Karyawan, hanya terdapat dua kategori yakni “baik” dan “sangat baik”. Meskipun sebagian besar yakni 24 responden atau 69 persen responden dalam variabel kinerja karyawan memiliki skor yang termasuk dalam kategori “Sangat Baik”, namun nilai rata rata pernyataan variabel kinerja karyawan adalah “Baik”.

Tabel 4. 23 Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden

Kategori	Kepemimpinan Transformasional		Pelatihan Kerja		Kepuasan Kerja		Kinerja Karyawan	
	Fre	persen	Fre	persen	Fre	persen	Fre	persen
Sangat Kurang	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kurang	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Cukup	4	11,43	2	5,71	3	8,57	0	0,00
Baik	13	37,14	13	37,14	10	28,57	11	31,43
Sangat Baik	18	51,43	20	57,14	22	62,86	24	68,57

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Rekapitulasi frekuensi dan persentase jawaban responden juga ditampilkan dalam Gambar 4.12 dalam bentuk diagram.



Gambar 4. 12 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Responden

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menurut Ghozali (2018) adalah untuk menguji model regresi apakah ditemukan ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Hasil dari pengujian yang menunjukkan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homoskedastisitas. Sedangkan, hasil pengujian yang menunjukkan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya berbeda, disebut heteroskedastisitas. Pada penelitian uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser dengan tingkat signifikan statistik yang mempengaruhi variabel dependen.

Tabel 4. 24 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1						
	(Constant)	2,383	2,455		0,971	0,339
	Kepemimpinan Transformasional	0,105	0,084	0,409	1,244	0,223

Lanjutan Tabel 4. 24 Hasil Uji Heterodkedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
1		B	Std. Error	Beta		
	Pelatihan Kerja	-0,103	0,077	-0,466	-1,341	0,190
	Kepuasan Kerja	0,028	0,083	0,117	0,343	0,734
a. Dependent Variable: Abs_RES						

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 6, Hal 228)

Berdasarkan Tabel 4.24, dapat dilihat bahwa tiap variabel independent memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Artinya tiap variabel independent dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menurut Ghazali (2018) mengatakan bahwa tujuan dari uji multikolinearitas adalah untuk melakukan pengujian terhadap model regresi, apakah ditemukan korelasi antar variabel atau tidak. Pengujian multikolinearitas dalam penelitian ini menggunakan analisis nilai *Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF)*.

Tabel 4. 25 Hasil Uji Multikolinearitas

	Collinearity Statistics	
	<i>Tolerance</i>	VIF
Kepemimpinan Transformasional	0.276	3.619
Pelatihan Kerja	0.248	4.037
Kepuasan Kerja	0.256	3.901
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan		

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 6, Hal 228)

Dari data yang tercantum dalam Tabel 4.25, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independent tidak terjadi multikolinearitas karena ketiga variabel tersebut memiliki nilai VIF di bawah 10,00 dan memiliki nilai *tolerance* di atas 0,1.

4.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Ghozali (2018) adalah untuk menguji model regresi apakah ditemukan residual atau variabel pengganggu yang memiliki pendistribusian normal. Uji t dan Uji F dapat diasumsikan sebagai nilai residual yang mengikuti distribusi normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis Kolomogorov-Smirnov.

Tabel 4. 26 Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{ab}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,19048034
Most Extreme Differences	Absolute	0,123
	Positive	0,123
	Negative	-0,100
Test Statistic		0,123
Asymp. Sig. (2-tailed)		.197

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 6, Hal 228)

Dari Tabel 4.26 dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah normal karena memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 yakni 0,197.

4.3.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

Berikut adalah rekapitulasi hasil uji asumsi klasik:

Tabel 4. 27 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

No	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Heteroskedastisitas	Multikolinearitas	Normalitas
1	X ₁	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal
2	X ₂	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal
3	Z	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal
4	Y	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 6, Hal 228)

4.4 Analisis Regresi Linier Berganda

4.4.1 Regresi Linier Berganda I

Pada regresi linier berganda I ini, penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional dan pelatihan kerja sebagai variabel independen. Sedangkan, variabel dependen pada regresi linier berganda I adalah kinerja karyawan. Berikut adalah hasil regresi linier berganda yang dilakukan dengan menggunakan IBM SPSS 26:

Tabel 4. 28 Hasil Uji Regresi Linier I

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.011	0.245		4.123	0.000
	Kepemimpinan Transformasional	0.457	0.094	0.565	4.871	0.000
	Pelatihan Kerja	0.352	0.101	0.404	3.484	0.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Berdasarkan Regresi linier berganda I yang ditampilkan pada Tabel 4.28, dapat diketahui bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = c + b_1X_1 + b_2X_2 + E$$

$$Y = 1,011 + 0,457X_1 + 0,352X_2 + E$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Kepemimpinan Transformasional

X₂ = Pelatihan Kerja

b_{1,2} = Nilai Koefisien

E = Nilai Error

Berdasarkan hal tersebut, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (c)

Dari hasil uji regresi linier berganda I yang terdapat pada Tabel 4.27 dapat diketahui bahwa nilai konstanta pada regresi tersebut bernilai 1,011. Artinya ketika X_1 dan X_2 bernilai 0, maka kinerja karyawan bernilai 1,011.

2. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Variabel kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen yakni kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan nilai B positif yakni 0,457. Artinya setiap kenaikan 1 unit pada kepemimpinan transformasional, akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,457 unit.

3. Pelatihan Kerja (X_2)

Variabel pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen yakni kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan nilai B positif yakni 0,352. Artinya setiap kenaikan 1 unit pada pelatihan kerja, akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,352 unit.

4. Hasil koefisien determinasi berganda (R^2)

Tabel 4. 29 Koefisien Determinasi Regresi Linier Berganda I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.926a	0.857	0.848	0.211
a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Transformatif				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Tabel 4.29 menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R square* sebesar 0,848 yang berarti kepemimpinan transformasional dan pelatihan kerja memiliki pengaruh 84,8 persen terhadap variabel dependen yakni kinerja karyawan. Sedangkan, 15,2 persen lainnya dijelaskan oleh variabel yang tidak digunakan dalam regresi ini.

4.4.2 Regresi Linier Berganda II

Regresi linier berganda II ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja. Berikut ditampilkan pada Tabel 4.30 hasil regresi linier berganda yang dilakukan dengan menggunakan IBM SPSS 26:

Tabel 4. 30 Regresi Linier Berganda II

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.390	0.398		0.980	0.335
	Kepemimpinan Transformatif	0.384	0.152	0.393	2.525	0.017
	Pelatihan Kerja	0.538	0.164	0.511	3.288	0.002
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Berdasarkan Regresi linier berganda II yang ditampilkan pada Tabel 4.30, dapat diketahui bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Z = c + b_1X_1 + b_2X_2 + E$$

$$Z = 0,390 + 0,384X_1 + 0,538X_2 + E$$

Keterangan:

Z = Kepuasan kerja

X₁ = Kepemimpinan Transformasional

X₂ = Pelatihan Kerja

b_{1,2} = Nilai Koefisien

E = Nilai Error

Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (c)

Dari hasil uji linier berganda II yang terdapat pada Tabel 4.30 dapat diketahui bahwa nilai konstanta pada regresi tersebut bernilai 5.067. Artinya ketika X₁ dan X₂ bernilai 0, maka kepuasan kerja bernilai 0,390.

2. Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Variabel kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen yakni kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan nilai B positif yakni 0,384.

3. Pelatihan Kerja (X_2)

Variabel pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen yakni kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan nilai B positif yakni 0,538.

4. Hasil koefisien determinasi berganda (R^2)

Tabel 4. 31 Koefisien Determinasi Berganda terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862	0.744	0.728	0.342
a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Transformasional				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Selain tiga kesimpulan di atas penelitian ini juga menemukan bahwa ketiga variabel yakni kepemimpinan transformasional dan pelatihan kerja memiliki pengaruh 72,8 persen terhadap variabel dependen yakni kepuasan kerja yang ditunjukkan Tabel 4.31 yang menjelaskan *model summary*. Persentase sebesar 72,8 persen tersebut ditunjukkan pada besarnya nilai *Adjusted R square*. Sedangkan, 27,2 persen lainnya dijelaskan oleh variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

4.4.3 Regresi Linier Sederhana

Pada regresi linier sederhana ini, ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah hasil regresi linier sederhana yang dilakukan dengan menggunakan IBM SPSS 26:

Tabel 4. 32 Hasil Uji Regresi Sederhana

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.341	0.304		4.406	0.000
	Kepuasan Kerja	0.714	0.072	0.865	9.887	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Berdasarkan Tabel 4.32 dapat diketahui bentuk persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Y = c + bZ + E$$

$$Y = 1,341 + 0,714Z + E$$

Keterangan:

$$Y = \text{Kinerja Karyawan}$$

$$Z = \text{Kepuasan Kerja}$$

$$b = \text{Koefisien Z}$$

$$E = \text{Nilai Error}$$

1. Nilai konstanta (c)

Dari hasil uji linier sederhana yang terdapat pada Tabel 4.32 dapat

diketahui bahwa nilai konstanta pada regresi tersebut bernilai 1,341.

Artinya ketika Z bernilai 0, maka kinerja karyawan bernilai 1,341.

2. Kepuasan Kerja (Z)

Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen yakni kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan nilai B positif yakni 0,714.

3. Hasil koefisien determinasi (R^2)

Selain dua kesimpulan di atas penelitian ini juga menemukan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh 74,0 persen terhadap variabel dependen yakni kinerja karyawan. Sedangkan, 26,0 persen lainnya dijelaskan oleh variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Hal tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.33 yang menjelaskan *model summary* sebagai berikut:

Tabel 4. 33 Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865a	0,748	0,740	4,968

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

4.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t, uji F serta uji *path* untuk mengetahui peran variabel intervening yang dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil regresi kepemimpinan transformasional dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan ditampilkan pada Tabel 4.34 yang merupakan salinan dari Tabel 4.28 guna mempermudah melakukan analisis dan pengamatan.

Tabel 4. 34 Hasil Regresi Linier Berganda I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.011	0.245		4.123	0.000
	Kepemimpinan Transformasional	0.457	0.094	0.565	4.871	0.000
	Pelatihan Kerja	0.352	0.101	0.404	3.484	0.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

1. Hipotesis 1 : Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

a. Hipotesis 1

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Nilai signifikan $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Nilai signifikan $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Nilai B positif

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$; dengan nilai B 0,457; sehingga

Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasar data uji hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan

signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan” Terbukti.

2. Hipotesis 2: Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

a. Hipotesis 2

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Nilai signifikan $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Nilai signifikan $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Nilai B positif

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; dengan nilai B 0,352; sehingga

Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasar data uji hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi “*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan*”

Terbukti

4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil regresi kepemimpinan transformasional dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja ditampilkan pada Tabel 4.35 yang merupakan salinan dari Tabel 4.30 guna mempermudah melakukan analisis dan pengamatan.

Tabel 4. 35 Hasil Regresi Linier Berganda II

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.390	0.398		0.980	0.335
	Kepemimpinan Transformasional	0.384	0.152	0.393	2.525	0.017
	Pelatihan Kerja	0.538	0.164	0.511	3.288	0.002

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

1. Hipotesis 3: Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

a. Hipotesis 3

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

Nilai signifikan $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Nilai signifikan $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Nilai B positif

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar $0,017 < 0,05$; dengan nilai B 0,384; sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasar data uji hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan” **Terbukti**.

2. **Hipotesis 4: Pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja.**

a. Hipotesis 4

H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja.

H_a : Ada pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

Nilai signifikan $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Nilai signifikan $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Nilai B positif

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; dengan nilai B 0,538; sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasar data uji hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi “*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan karyawan terhadap kepuasan karyawan*”

Terbukti

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil regresi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditampilkan pada Tabel 4.36 yang merupakan salinan dari Tabel 4.32 guna mempermudah melakukan analisis dan pengamatan.

Tabel 4. 36 Hasil Regresi Linier Sederhana

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.341	0.304		4.406	0.000
	Kepuasan Kerja	0.714	0.072	0.865	9.887	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

1. Hipotesis 5 : Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

a. Hipotesis 5

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Nilai signifikan < 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Nilai signifikan $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Nilai B positif

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; dengan nilai B 0,714; sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasar data uji hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang berbunyi “*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*”

Terbukti.

2. Hipotesis 6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, maka dilakukan uji *path*. Dimana, perhitungannya dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan regresi X_1 terhadap Z serta melakukan regresi X_1 dan Z terhadap Y
2. Menganalisis nilai *path*/jalur, sehingga diperoleh nilai pengaruh tidak langsung dengan cara mengkalikan nilai pengaruh X_1 -Z dengan nilai pengaruh Z-Y.

3. Menghitung total varians (e_1) variabel kepuasan kerja (Z) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dan varians (e_2) variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_1 dan Z .

Berikut adalah perhitungannya:

1. Regresi X_1 terhadap Z dan regresi X_1 dan Z terhadap Y

Berikut adalah hasil regresi X_1 terhadap Z :

Tabel 4. 37 Hasil Regresi X_1 Terhadap Z

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	0.938	0.411		2.280	0.029
Kepemimpinan Transformasional	0.794	0.100	0.811	7.952	0.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Berdasarkan Regresi linier X_1 terhadap Z yang ditampilkan pada Tabel 4.37, dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan *standardized coefficient beta* sebesar 0,881 yang merupakan $P_2(a)$. Selain itu dapat diketahui juga bentuk persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Z = c + b_1X_1 + E$$

$$Z = 0,938 + 0,794X_1 + E$$

Keterangan:

$$Z = \text{Kepuasan Kerja}$$

$$X_1 = \text{Kepemimpinan Transformasional}$$

$$b_1 = \text{Nilai Koefisien } X_1$$

E = Nilai Error

Kemudian, berikut adalah regresi X_1 dan Z terhadap Y:

Tabel 4. 38 Hasil Regresi X_1 dan Z Terhadap Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.057	0.238		4.436	0.000
	Kepemimpinan Transformasional	0.460	0.092	0.569	5.015	0.000
	Kepuasan Kerja	0.333	0.094	0.403	3.554	0.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Berdasarkan Regresi linier X_1 dan Z terhadap Y yang ditampilkan pada Tabel 4.38, dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan *standardized coefficient beta* sebesar 0,569 yang merupakan $P_1(c)$ dan kepuasan kerja menunjukkan *standardized coefficient beta* sebesar 0,403 yang merupakan $P_3(b)$. Selain itu, dapat diketahui juga bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = c + b_1X_1 + b_2Z + E$$

$$Y = 1,057 + 0,460X_1 + 0,333Z + E$$

Keterangan:

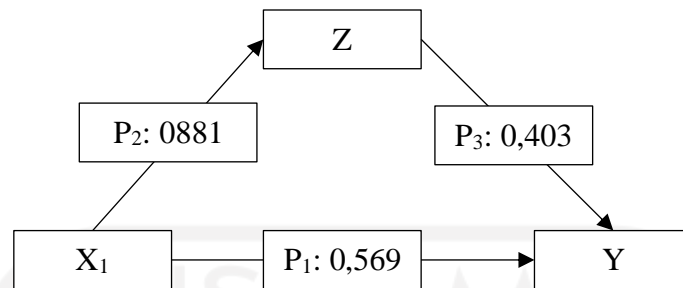
Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

Z = Pelatihan Kerja

b_{1-2} = Nilai Koefisien

E = Nilai Error



Gambar 4. 13 Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data Primer diolah, 2022

2. Dari kedua regresi di atas, dapat diketahui pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y melalui Z dapat dihitung dengan perkalian jalur X_1 - Z dengan jalur Z - Y . Sehingga diperoleh: $0,794 \times 0,333 = 0,264$.
3. Langkah terakhir adalah dengan menghitung nilai varians e_1 dan varians e_2 . Nilai varians (e) dapat dihitung dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$e = \sqrt{1 - R^2}$$

Nilai R^2 baik pada regresi X_1 - Z maupun regresi X dan Z terhadap Y diperoleh dari Tabel model *summary* masing masing regresi. Tabel model *summary* yang dimaksud ditampilkan pada Tabel 4.39 dan 4.40 sebagai berikut:

Tabel 4. 39 Model Summary 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811a	0.657	0.647	0.390
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Tabel 4. 40 Model Summary 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927a	0.859	0.850	0.210
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Sehingga diperoleh nilai varian (e_1) variabel kepuasan kerja (Z) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dan varian (e_2) variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_1 dan Z. sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 e_1 &= \sqrt{1 - R^2} & e_2 &= \sqrt{1 - R^2} \\
 e_1 &= \sqrt{1 - 0,657} & e_2 &= \sqrt{1 - 0.859} \\
 e_1 &= 0,587 & e_2 &= 0,375
 \end{aligned}$$

Untuk mengungkap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening penelitian ini menggunakan uji sobel. Untuk itu, diperlukan untuk mengetahui nilai standar eror pengaruh tidak langsung untuk menghitung t_{hitung} dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Keterangan:

Sab = besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

a = jalur variabel X_1 dengan Z

b = jalur variabel Z dengan Y

sa = standar eror koefisien a

sb = standar eror koefisien b

Sehingga diperoleh:

$$Sab = \sqrt{0,333^2 0,100^2 + 0,794^2 0,094^2 + 0,100^2 0,094^2}$$

$$Sab = 0,082$$

Selanjutnya, untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka dilakukan perbandingan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Jika nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} , maka pengaruh tidak langsung dinilai signifikan.

Untuk menguji t_{hitung} dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

Dengan keterangan:

$$t_{hitung} = \frac{ab}{Sab}$$

a = jalur variabel X_1 dengan Z

b = jalur variabel Z dengan Y

Sab = besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

Sehingga diperoleh:

$$t_{hitung} = \frac{(0,794)(0,333)}{0,082}$$

$$t_{hitung} = 3,214$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,214. Selanjutnya dilakukan perbandingan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} , Dalam hal ini nilai t_{tabel} yang diperoleh adalah sebesar 2,030 dengan $N=35$ dan nilai signifikansi sebesar 0,05. Artinya nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($3,214 > 2,030$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Z sebagai mediasi hubungan antara variabel X_1 (kepuasan kerja) dengan variabel Y (kinerja karyawan) signifikan dengan nilai pengaruh sebesar 0,264.

Sehingga H1 yang berbunyi “*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan*” **terbukti.**

3. Hipotesis 7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan

Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, maka dilakukan uji *path*. Dimana, perhitungannya dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan regresi X_2 terhadap Z serta melakukan regresi X_2 dan Z terhadap Y
2. Menganalisis nilai *path*/jalur, sehingga diperoleh nilai pengaruh tidak langsung dengan cara mengkalikan nilai pengaruh X_2 - Z dengan nilai pengaruh Z - Y .
3. Menghitung total varians (e_1) variabel kepuasan kerja (Z) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan kerja (X_2) dan varians (e_2) variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_2 dan Z .

Berikut adalah perhitungannya:

4. Regresi X_2 terhadap Z dan regresi X_2 dan Z terhadap Y

Berikut adalah hasil regresi X_2 terhadap Z :

Tabel 4. 41 Hasil Regresi X₂ Terhadap Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	0.564	0.423		1.335	0.191
	Pelatihan Kerja	0.876	0.102	0.832	8.622	0.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Berdasarkan Regresi linier X₂ terhadap Z yang ditampilkan pada Tabel 4.41, dapat diketahui bahwa pelatihan kerja menunjukkan *standardized coefficient beta* sebesar 0,832 yang merupakan P₂(a). Selain itu dapat diketahui juga bentuk persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Z = c + bX_2 + E$$

$$Z = 0,564 + 0,876X_2 + E$$

Keterangan:

$$Z = \text{Kepuasan Kerja}$$

$$X_2 = \text{Pelatihan kerja}$$

$$b = \text{Nilai Koefisien } X_2$$

$$E = \text{Nilai Error}$$

Kemudian, berikut adalah regresi X₂ dan Z terhadap Y:

Tabel 4. 42 Hasil Regresi X₂ dan Z Terhadap Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.001	0.280		3.577	0.001
	Pelatihan Kerja	0.416	0.118	0.479	3.519	0.001
	Kepuasan Kerja	0.385	0.112	0.466	3.429	0.002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Berdasarkan Regresi linier X_2 dan Z terhadap Y yang ditampilkan pada Tabel 4.42, dapat diketahui bahwa pelatihan kerja menunjukkan *standardized coefficient beta* sebesar 0,479 yang merupakan $P_1(c)$ dan kepuasan kerja menunjukkan *standardized coefficient beta* sebesar 0,466 yang merupakan $P_3(b)$. Selain itu, dapat diketahui juga bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = c + b_1X_2 + b_2Z + E$$

$$Y = 1,001 + 0,416X_1 + 0,385Z + E$$

Keterangan:

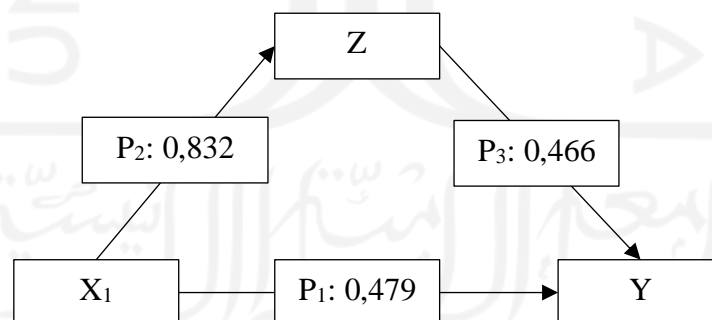
Y = Kinerja Karyawan

X_2 = Pelatihan kerja

Z = Pelatihan Kerja

b_{1-2} = Nilai Koefisien

E = Nilai Error



Gambar 4. 14 Analisis Jalur Pelatihan Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data Primer diolah, 2022

5. Dari kedua regresi di atas, dapat diketahui pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y melalui Z dapat dihitung dengan perkalian jalur X_1 - Z dengan jalur Z - Y . Sehingga diperoleh: $0,876 \times 0,385 = 0,337$.
6. Langkah terakhir adalah dengan menghitung nilai varians e_1 dan varians e_2 . Nilai varians (e) dapat dihitung dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$e = \sqrt{1 - R^2}.$$

Nilai R^2 baik pada regresi X_2 - Z maupun regresi X_1 dan Z terhadap Y diperoleh dari Tabel model summary masing masing regresi. Tabel model summary yang dimaksud ditampilkan pada Tabel 4.39 dan 4.40 sebagai berikut:

Tabel 4. 43 Model Summary 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.832a	0,693	0,683	4,796
a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Tabel 4. 44 Model Summary 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.904a	0,818	0,807	4,283
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan Kerja				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Sehingga diperoleh nilai varians (e_1) variabel kepuasan kerja (Z) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan kerja (X_2) dan varians (e_2)

variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X₂ dan Z sebagai berikut:

$$e1 = \sqrt{1 - R^2} \qquad e2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e1 = \sqrt{1 - 0,693} \qquad e2 = \sqrt{1 - 0,818}$$

$$e1 = 0,554 \qquad e2 = 0,427$$

Untuk mengungkap pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening penelitian ini menggunakan uji sobel. Untuk itu, diperlukan untuk mengetahui nilai standar eror pengaruh tidak langsung untuk menghitung t_{hitung} dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Dengan keterangan:

Sab = besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

a = jalur variabel X₂ dengan Z

b = jalur variabel Z dengan Y

sa = standar eror koefisien a

sb = standar eror koefisien b

Sehingga diperoleh:

$$Sab = \sqrt{0,385^2 0,102^2 + 0,876^2 0,112^2 + 0,102^2 0,112^2}$$

$$Sab = 0,106$$

Selanjutnya, untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka dilakukan perbandingan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Jika nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} , maka pengaruh tidak langsung dinilai signifikan.

Untuk menguji t_{hitung} dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

Dengan keterangan:

$$t_{hitung} = \frac{ab}{Sab}$$

a = jalur variabel X_2 dengan Z

b = jalur variabel Z dengan Y

Sab = besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

Sehingga diperoleh:

$$t_{hitung} = \frac{(0,876)(0,385)}{0,106}$$

$$t_{hitung} = 3,173$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,173. Selanjutnya dilakukan perbandingan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Dalam hal ini, nilai t_{tabel} yang diperoleh adalah sebesar 2,030 dengan $N=35$ dan nilai signifikansi sebesar 0,05. Artinya nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($3,173 > 2,030$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Z (kepuasan kerja) sebagai mediasi hubungan antara variabel X_2 (pelatihan kerja) dengan variabel Y (kinerja karyawan) signifikan dengan nilai pengaruh sebesar 0,337. Sehingga H_7 yang berbunyi “*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan*” **terbukti**.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Data Deskriptif

Penelitian ini menggunakan 35 responden yang berasal dari karyawan Adira Finance yang berlokasi di Yogyakarta. Dari sejumlah responden

tersebut, berdasarkan dari gendernya mayoritas adalah laki laki sebanyak 23 orang. Dengan didominasi karyawan yang memiliki gelar sarjana (S1) dengan lama bekerja kurang dari lima tahun dan berusia kurang dari 25 tahun. Selain itu, mayoritas responden dalam penelitian ini ternyata masa bekerjanya kurang dari lima tahun dengan mayoritas penghasilan kurang dari dua juta rupiah. Terakhir, ditemukan bahwa 65,7 persen responden yang diteliti dalam penelitian ini belum menikah.

Dari data karakteristik responden yang telah terkumpul tersebut, selanjutnya akan dilakukan penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Melalui hasil analisis deskriptif, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden atas kuesioner mengenai kinerja karyawan memiliki skor tertinggi tertinggi dengan rata-rata 4,32 (skala likert 1-5), disusul kepuasan kerja 4,17, pelatihan 4,11 dan kepemimpinan transformasional 4,07.

4.6.2 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil regresi yang terdapat pada Tabel 4.27, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikansi 0,000 (kurang dari 0,05) dan nilai B positif yakni 0,457. Artinya setiap kenaikan 1 nilai pada kepemimpinan transformasional akan menaikkan nilai 0,457 pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan

pada kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan oleh Gao *et al.*, (2020), memiliki persamaan di dalam penggunaan variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Persamaan lainnya adalah metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Perbedaan penelitian terdapat pada lokasi dan industri. Teori yang digunakan untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah Bass (1985) dan variabel kinerja karyawan adalah Parks & Guay (2009). Penelitian lain yang dilakukan oleh Arif (2021), memiliki persamaan variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan serta pada alat analisis yaitu SPSS. Perbedaan terdapat pada lokasi dan industri. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Campbell *et al.*, (2016) sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Pasha *et al.*, (2017). Penelitian lain yang dilakukan Djuraidi & laily (2020) memiliki persamaan dalam *variable* kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut terletak pada lokasi dan industri objek penelitian. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Yukl (2010) sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Mangkunegara (2005).

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan PT. Adira Finance Tbk. untuk mengetahui hipotesis yang ditemukan dalam penelitian ini dengan membuktikan menggunakan teori terdahulu. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Bass & Avolio (1993) dengan indikator *idealised influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Teori kinerja karyawan yang digunakan adalah

Mathis & Jackson dengan indikator kuantitas, kualitas, efisiensi kerja, dampak interpersonal, ketepatan waktu, dan hasil. Hipotesis pertama “diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**

4.6.3 Pelatihan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil regresi yang terdapat pada Tabel 4.27, disimpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan nilai B positif yakni 0,352. Artinya peningkatan pelatihan kerja berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan. Dalam hal ini, setiap kenaikan 1 nilai pada pelatihan kerja akan meningkatkan nilai 0,352 pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan oleh Karuppu *et al.*, (2021), memiliki persamaan pada penggunaan *variable* pelatihan dan kinerja karyawan serta metode yang digunakan adalah kuantitatif. Penelitian ini memiliki perbedaan yaitu pada lokasi serta jenis industri perusahaan. Teori pelatihan kerja yang digunakan adalah Somasundaram & Ean (2004). Penelitian lain yang dilakukan oleh Sinaa & Sofiyana (2020), memiliki persamaan pada *variable* yang digunakan yaitu pelatihan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah lokasi dan industri perusahaan. Teori pelatihan yang digunakan adalah Rivai (2009) sedangkan

teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Mangkuneara (2016). Pelatihan lain jua dilakukan oleh Widodo dan Wijayanto (2020), memiliki persamaan pada *variable* yang digunakan yaitu pelatihan kerja dan kinerja karyawan serta meode kuantitatif. Perbedaan terletak pada lokasi dan industry perusahaan yang diteliti. Teori pelatihan yang digunakan adalah Dressler (2015) sedangkan teori kinerja yang digunakan adalah Simamora (2015). Kemudian ada penelitian yang dilakukan oleh Habibie & Mustika (2020), memiliki persamaan dalam *variable* pelatihan dan kinerja karyawan serta metode kuantitatif. Perbedaan penilitian terletak pada lokasi dan sample perusahaan yan di teleti. Teori yang digunakan adalah Sikula (2011) dan teori kinerja yan diunakan adalah Mangkuneara (2012)

Peneltian ini dilakukan kepada karyawan PT. Adira Finance Tbk. untuk mengetahui hipotesis yang ditemukan dalam penelitian ini dengan membuktikan menggunakan teori terdahulu. Teori pelatihan yang digunakan adalah Mangkunearan (2011) dengan indikator instruktur, peserta pelatihan, metode, materi, dan tujuan pelatihan. Teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Mathis & Jackson dengan indikator kuantitas, kualitas, efesiensi kerja, dampak interpersonal, ketepatan waktu, dan hasil. Hipotesis kedua “diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**

4.6.4 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel 4.29, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan nilai B positif yakni 0,384. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dirasakan para pegawai Adira Finance, maka kepuasan kerja akan meningkat. Dalam hal ini setiap kenaikan nilai 1 pada kepemimpinan transformasional akan meningkatkan 0,384 pada kepuasan kerja

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan oleh Ebrahim *et al.*, (2018), memiliki persamaan pada penggunaan *variable* kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja serta metode yang digunakan adalah kuantitatif. Penelitian ini memiliki perbedaan yaitu pada lokasi serta jenis industri perusahaan. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Voon *et al.*, (2004) sedangkan teori kepuasan yang digunakan adalah Herzberg (1966). Penelitian lain yang dilakukan oleh Iskandar (2019), memiliki persamaan pada *variable* yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah lokasi dan industri perusahaan. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Bass *et al.*, (2009) sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Pradifita & subidia (2014). Penelitian lain juga dilakukan oleh Wicaksono dan Arjanggi (2020), memiliki persamaan pada *variable* yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja serta metode kuantitatif. Perbedaan

terletak pada lokasi dan industri perusahaan yang diteliti. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Burhanudin (2015) sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Robbins & Judge (2008). Kemudian ada penelitian yang dilakukan oleh Luu *et al.*, (2020), memiliki persamaan dalam *variable* kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja serta metode kuantitatif. Perbedaan penelitian terletak pada lokasi dan sample perusahaan yang di teleti. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Avolio & Bass (2004) dan teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Gunlu *et al.*, (2010)

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan PT. Adira Finance Tbk. untuk mengetahui hipotesis yang ditemukan dalam penelitian ini dengan membuktikan menggunakan teori terdahulu. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Bass & Avolio (1993) dengan indikator *idelised influence, inspirational motivation, intelectual stimulation*, dan *individual consideration*. Teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Robbins (2003) dengan indicator pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sesuai, kondisi kerja, dan rekan kerja. Hipotesis ketiga “diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja” **Terbukti.**

4.6.5 Pelatihan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel 4.29, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan

nilai B positif yakni 0,538. Semakin tinggi pelatihan kerja yang diterima dan dirasakan para pegawai Adira *Finance*, maka kepuasan kerja akan meningkat. Dalam hal ini setiap kenaikan nilai 1 pada pelatihan kerja akan meningkatkan 0,538 pada kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut dilakukan oleh Joseph *et al.*, (2021), memiliki persamaan pada penggunaan *variable* pelatihan dan kepuasan kerja serta metode yang digunakan adalah kuantitatif. Penelitian ini memiliki perbedaan yaitu pada lokasi serta jenis *industry* perusahaan. Teori pelatihan kerja yang digunakan adalah Becker (1994) sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Sung *et al.*, (2014). Penelitian lain yang dilakukan oleh Aygul *et al.*, (2020), memiliki persamaan pada *variable* yang digunakan yaitu pelatihan kerja dan kepuasan kerja. Perbedaan dalam penelitian ini adalah lokasi dan industri perusahaan. Teori pelatihan yang digunakan adalah Cedefop (2012) sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Schmidt (2004).

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan PT. Adira Finance Tbk. untuk mengetahui hipotesis yang ditemukan dalam penelitian ini dengan membuktikan menggunakan teori terdahulu. Teori pelatihan yang digunakan adalah Mangkurnean (2011) dengan indikator instruktur, peserta pelatihan, metode, materi, dan tujuan pelatihan. Teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Robbins (2003) dengan indikator pekerjaan yang menantang,

penghargaan yang sesuai, kondisi kerja, dan rekan kerja. Hipotesis keempat “diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja” **Terbukti.**

4.6.6 Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil regresi linier sederhana pada Tabel 4.31, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan nilai B positif yakni 0,714. Artinya kepuasan kerja berbanding lurus terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini setiap kenaikan 1 nilai pada kepuasan kerja akan meningkatkan 0,714 pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan oleh Egenius *et al.*, (2020), memiliki persamaan pada penggunaan *variable* kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta metode yang digunakan adalah kuantitatif. Penelitian ini memiliki perbedaan yaitu pada lokasi serta jenis industri perusahaan. Teori kepuasan yang digunakan adalah Irwansyah (2019) sedangkan teori kinerja yang digunakan adalah Santis (2018) Penelitian lain yang dilakukan oleh Wicaksono & Gazali (2021), memiliki persamaan pada *variable* yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah lokasi dan industri perusahaan. Teori kepuasan yang digunakan adalah Locke (1976) sedangkan teori kinerja karyawan yang

digunakan adalah Bangun (2006). Pelatihan lain juga dilakukan oleh Sudyanto *et al.*, (2020), memiliki persamaan pada *variable* yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta metode kuantitatif. Perbedaan terletak pada lokasi dan industry perusahaan yang diteliti. Teori kepuasan yang digunakan adalah Sutrisno (2019) sedangkan teori kinerja yang digunakan adalah Wibowo (2014).

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan PT. Adira Finance Tbk. untuk mengetahui hipotesis yang ditemukan dalam penelitian ini dengan membuktikan menggunakan teori terdahulu. Teori kepuasan yang digunakan adalah Robbins (2003) dengan indicator pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sesuai, kondisi kerja, dan rekan kerja. Teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Mathis & Jackson dengan indikator kuantitas, kualitas, efisiensi kerja, dampak interpersonal, ketepatan waktu, dan hasil. Hipotesis kelima “diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**

4.6.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan uji *path* / uji jalur yang dilakukan pada uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui apakah variabel mediasi kepuasan kerja signifikan atau tidak dapat dilihat dari perbandingan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} , di mana nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($3,214 > 2,030$). Dengan nilai pengaruh sebesar 0,264. Artinya

kepemimpinan transformasional memiliki nilai pengaruh sebesar 0,264 terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan mediasi kepuasan kerja terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan oleh Asriani *et al.*, (2020), memiliki persamaan di dalam penggunaan variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan serta kepuasan. Persamaan lainnya adalah metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Perbedaan penelitian terdapat pada lokasi dan industri. Teori yang digunakan untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah Humpfrey & brown (1985) dan variabel kinerja karyawan adalah Yamarino *et al.*, (2009) sedangkan kepuasan Robbins (2002). Penelitian lain yang dilakukan oleh Hilmawan *et al.*, (2021), memiliki persamaan variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja serta kepuasan karyawan dan pada alat analisis yaitu SPSS. Perbedaan terdapat pada lokasi dan industri. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Setyowati *et al.*, (2016) sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Shahlan *et al.*, (2015) dan Teori kepuasan yang digunakan adalah Febriana (2015). Penelitian lainnya yang dilakukan Feri *et al.*, (2020) memiliki persamaan dalam *variable* kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian tersebut terletak pada lokasi dan industri objek penelitian. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Yang & Islam (2012)

sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Edison (2018). Teori kepuasan yang digunakan adalah Wibowo (2016).

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan PT. Adira Finance Tbk. untuk mengetahui hipotesis yang ditemukan dalam penelitian ini dengan membuktikan menggunakan teori terdahulu. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan adalah Bass & Avolio (1993) dengan indikator *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Mathis & Jackson (2014) dengan indikator kuantitas, kualitas, efisiensi kerja, dampak interpersonal, ketepatan waktu, dan hasil. Teori kepuasan yang digunakan adalah Robbins (2003) dengan indikator pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sesuai, lingkungan kerja, dan rekan kerja. Hipotesis keenam “Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan” **Terbukti**.

4.6.8 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan uji *path* / uji jalur yang dilakukan pada uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini pada perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} , ($3,173 > 2,030$) dengan nilai pengaruh sebesar 0,337. Artinya pelatihan kerja memiliki nilai pengaruh positif dan signifikan sebesar 0,337 terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan mediasi kepuasan kerja terhadap pelatihan kerja dan kinerja. Penelitian tersebut dilakukan oleh Prasetya *et al.*, (2021), memiliki persamaan pada penggunaan *variable* pelatihan dan kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta metode yang digunakan adalah kuantitatif. Penelitian ini memiliki perbedaan yaitu pada lokasi serta jenis industry perusahaan. Teori pelatihan kerja yang digunakan adalah Kaswan (2011) dan teori kinerja yang digunakan adalah hartatik (2014) sedangkan untuk kepuasan Indrawati (2013). Penelitian lain yang dilakukan oleh Hilmawan (2020), memiliki persamaan pada *variable* yang digunakan yaitu pelatihan kerja dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Perbedaan dalam penelitian ini adalah lokasi dan industri perusahaan. Teori pelatihan yang digunakan adalah Setyowati (2016) dan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Priansa (2016) sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Parimita *et al.*, (2018).

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan PT. Adira Finance Tbk. untuk mengetahui hipotesis yang ditemukan dalam penelitian ini dengan membuktikan menggunakan teori terdahulu. Teori pelatihan yang digunakan adalah Mangkunegaran (2011) dengan indikator instruktur, peserta pelatihan, metode, materi, dan tujuan pelatihan. Teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Mathis & Jackson (2014) dengan indikator kuantitas, kualitas, efisiensi kerja, dampak interpersonal, ketepatan waktu, dan hasil. Teori kepuasan yang digunakan adalah Robbins (2003) dengan indikator pekerjaan yang menantang,

penghargaan yang sesuai, lingkungan kerja, dan rekan kerja. Hipotesis ketujuh “Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap pelatihan kerja dan kinerja karyawan” **Terbukti**.

4.6.9 Pembahasan Umum

Hasil dari penelitian ini menunjukkan persepsi individu terkait variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan. Data yang terkumpul adalah sebanyak 35 kuesioner dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan bagian marketing PT Adira Multifinance Tbk. Dalam penelitian terdahulu terdapat perbedaan-perbedaan dalam penggunaan teori pada masing-masing variabel, alat analisis yang digunakan, lokasi penelitian, dan hasil dari penelitian.

Dalam hipotesis pertama pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Gao *et al*, (2020); Arif (2021); Djuraidy & Laily (2020); Magasi, (2021), dengan teori yang berbeda-beda dalam tiap penelitian tersebut. Hipotesis kedua, pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian didukung oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Turere (2013); Sinaga & Sofiyon (2020) dan Widodo & Wijayanto (2020) dengan penggunaan teori yang berbeda-beda dalam penelitian tersebut.

Hipotesis ketiga, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan, peneliti didukung oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya

penelitian yang dilakukan oleh Ebrahim *et al.*, (2018) dan Iskandar *et al.*, (2019); Wicaksono & Arjanggi (2020); Luu *et al.*, (2020) dengan teori yang berbeda-beda dalam penelitian tersebut. Hipotesis keempat, pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja, peneliti didukung oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Joseph *et al.* (2021) dan Aygul & Akbay (2019) dengan penggunaan teori yang berbeda-beda dalam penelitian tersebut.

Hipotesis kelima, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, peneliti didukung oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Egenius *et al.*, (2020) Wicaksono & Gazali *et al.* (2021); dan Sudiyanto (2020) dengan teori yang berbeda-beda dalam penelitian tersebut. Hipotesis keenam, pengaruh

Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan, peneliti didukung oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Djuraidil & laily (2020); Asriani *et al.* (2020); dan Hilmawan (2021) dengan penggunaan teori yang berbeda dalam penelitian tersebut. Hipotesis ketujuh, pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan, peneliti didukung oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya Prasetya *et al.*, (2020); Hilmawan *et al.*, (2021) dan dengan teori yang berbeda-beda dalam penelitian tersebut.

Terdapat tujuh hipotesis yang diuji pada penelitian ini. Hasil dari analisis yang dilakukan, menyatakan seluruh hipotesis yang diajukan terbukti. Pada hasil hipotesis yang terbukti, menyatakan terdapat pengaruh

positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui pelatihan kerja dan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian terdahulu tersebut, terdapat variabel penelitian yang mempunyai persamaan dengan variabel penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di PT Adira Multifinance Tbk.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan,
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan karyawan terhadap kepuasan karyawan.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.
7. Pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, peneliti mengusulkan beberapa saran kepada Adira Finance untuk dapat dilaksanakan di masa yang akan datang :

1. Manajer Adira Finance Yogyakarta sebaiknya dapat terus

mempertahankan dan meningkatkan kualitas dari kepemimpinan transformasional yang ada karena kepemimpinan transformasional memegang peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

2. Hasil analisis variabel penelitian kepemimpinan transformasional menunjukkan perhatian terhadap karyawan memiliki skor terendah dibanding dengan indikator lain. Untuk itu, peneliti menyarankan supaya hal ini menjadi bahan evaluasi ke depan bagi Adira Finance Yogyakarta.
3. Pelatihan kerja terkhusus pada indikator penyampaian materi memiliki skor yang tinggi. Di sisi lain, pelatihan kerja juga memegang peran penting bagi kinerja karyawan, mengingat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebesar 0,422.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian temuan ini mengindikasikan bahwa manajer Adira Finance dapat memperhatikan kepemimpinan transformasional, pelatihan kerja, dan kepuasan kerja. Hal ini juga diperkuat oleh hasil uji pada model summary yang menunjukkan bahwa secara bersamaan ketiga variabel tersebut memegang peran penting yakni dapat memberikan pengaruh sebesar 86,4 persen

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya:

1. Jumlah responden dalam penelitian ini tergolong sangat sedikit. Hal ini disebabkan jumlah populasi penelitian yang juga sedikit. Diharapkan, penelitian yang akan datang dapat meneliti responden dalam jumlah yang lebih banyak sehingga dapat lebih mewakili realita yang ada mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
2. Masih terdapat 15,2 persen lagi variabel yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Di sisi lain juga masih terdapat 27,2 persen lagi variabel yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Untuk itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel-variabel lain yang dapat memberikan pengaruh lebih besar terhadap variabel dependen.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, I. M. D. M. (2021). *Populasi dan Sampel. In Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif* (1st ed., pp. 103–116). CV Media Sains Indonesia.
- Alfian, J., Juniawan., Ermi, U. (2020). Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur. *Borneo Student Research*. 2(1).
- Angelina., Subudi, M. (2014). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Hotel Alit's Beach Bali. *E-journal management*. 3(4), 135-1049.
- Ardelany, V., Irma, L., Rosdiana, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 16(1).
- Arif, F. (2021). The Influence of Transformational Leadership, Dicipline, Productivity on Employee Performance. *Scientific Journal of reflection: Economic, Accounting, Management and Business*. 4(1): 51–60.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Arumugam, T., Rahman, A., Maideen, M., & Arumugam, S. (2019). Examining the effect of transactional and transformational leadership styles on employee satisfaction in conglomerate companies. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(5), 152–158.
- As'ad. (1991). *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Indsutri*. Bandung: Alumni
- As'ad. (2003). *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*. Ed.2. Liberty. Yogyakarta.
- Asgarova, A. (2019). Impact of Employee Training on Employee Job Satisfaction and Achievement A Case of Turkish Manufacturing Industry. *SSRN Journal*. 48(2).
- Asriani, A., Mintarti, S., & ZA, S. Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(3), 217–234.

- Avolio, B. J. (2004). *Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward*. In *Leader development for transforming organizations* (pp. 91–118). Psychology Press.
- Aygul, T.-A., & Akbay, S. E. (2019). Smartphone addiction, fear of missing out, and perceived competence as predictors of social media addiction of adolescents. *European Journal of Educational Research*, 8(2), 559–566.
- Bangun, W. (2006). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Pada Produktivitas Kerja Karyawan (Survei pada Karyawan Industri Tekstil Propinsi Jawa Barat). *Jurnal Sosiohumaniora*. 8(2), 143–157.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. *Public Administration Quarterly*, 112–121.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Becker, Gary S. 1962. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. 70(1): 9-49.
- Bennis, W & Nanus, B. (2006). *Leaders: strategi untuk mengemban tanggung jawab / Warren Benis, Burt Nanus; pengalih bahasa, Aswita R. Fitriani; penyunting, Gabriella Felicia*. Jakarta: PT. Buana Ilmu Populer Kelompok Gramedia.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (1993). *Human Resource Management*. New Jersey: International Editions Upper Saddle River. prentice hall.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2013). *Principles of Human Resource Management (16th International Edition of Managing Human Resources ed.)*. Delhi: South-Western College.
- Brown, E. (2008). *Dimensions of Transformational Leadership and Relationship with Employee Performance in Hotel Front Desk Staff*. IOWA.
- Burhanuddin, B. (2017). *Behaviours of the effective leadership in universities: Findings of a meta-analysis study*. 3rd International Conference on Education and Training (ICET 2017), 271–277.
- Burhanudin, I. (2015). Analisis klorin terhadap keluhan iritasi mata pada pengguna kolam renang pemerintah di jakarta selatan tahun 2015.
- Burns, J. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Campbell, J. W., H Lee, and T Im. 2016. *At the Expense of Others: Altruistic Helping Behaviour, Performance Management and Transformational Leadership*. *Public Management Review*. 18(6): 795–818.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062.
- Cherrington, J. O., & Cherrington, D. J. (1995). *Ethical decision making*. *MicroMash*, Englewood, CO.
- Cornelius, L, P. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9(1).
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Dapu, V. A. W. (2015). The influence of work discipline, leadership, and motivation on Employee performance at PT. Trakindo utama manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(3).
- Davis, K. (1989). *Human behavior at work: Organizational behavior*. McGraw-Hill Inc.
- Demiral, O. (2017). Effects of Training on Employee Job Satisfaction and Achievement: Train to Gain'Evidence from Manufacturing Businesses in Turkey." *Business & Management Studies: An International Journal*. 5(3): 765–85.
- Dessler, A. E. (2010). *A determination of the cloud feedback from climate variations over the past decade*. *Science*, 330(6010), 1523–1527.
- Dessler, G. (2007) *Human Resource Management. 11th Edition*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Devi, C. R. S., & Madiistriyatno, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Pelatihan Terhadap Motivasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan di Bank Bni Cabang Utama Daan Mogot. *Jurnal Online Internasional & Nasional Media Manajemen Jasa*, 6(2), 73–82.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*. 13(1), 1–13.

- Djuraidi, A., and Nur L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. 13(1): 100–110.
- Dorris, Y., Herni, W, N. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BPR Prima Raga Sejahtera Padang. 8(3).
- Dubrin, A. J. (2009). *Political behavior in organizations*. Sage.
- Durali, T., Groves, P., Cowieson, A., & Singh, M. (2014). *Evaluating range usage of commercial free-range broilers and its effect on birds performance using radio frequency identification (RFID) technology*. 25th Annual Australian Poultry Science Symposium Sydney, Australia, 103–106.
- Ebrahim, H. A. K. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance ", *Journal of Human Resources Management Research*, 2(2).
- Edison E., Yohny A., Imas K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 7(10), 480–489.
- Eny, P., Gede, S., Suyatna, Y. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Denpasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1.4(2).
- Fall, A., Gomes, S., & Sagot, J.-C. (2003). *An organizational change management experiment integrating Computer Supported Cooperative Work (CSCW) systems*. 12th International Conference on Management of Technology (IAMOT), 6p, Nancy, France.
- Febriana, W. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra 2015. *E-Proceeding of Management*. 2(3).
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151.
- Gao, R. (Chuang R., Murphy, W. H., & Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110(June 2019), 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>

- Gao, R., William, H. M., and Rolph E. Anderson. (2020). Transformational Leadership Effects on Salespeople's Attitudes, Striving, and Performance. *Journal of Business Research*. 110(1): 237–45.
- Gaol L, Jimmy. (2014). *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*: Chr.Jimmy L. Gaol; editor, Ninuk Purwanti. PT. Grasindo: Jakarta.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 5th Edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Ghozali, I. (2009). *Ekonometrika: teori, konsep dan aplikasi dengan SPSS 17*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 50.
- Gibson, J. L. (1997). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Groves, K. S. (2014). Examining leader–follower congruence of social responsibility values in transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 227–243.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Percin, N. Ş. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Habibie, M., & Mustika, I. (2020). The Effect of Training on Work Motivation and Its Impact on Employee Performance (Case Study at BPJS Ketenagakerjaan Headquarters). *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Volume 5(2): 51–57.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.
- Hardani, K. N. R., & Ramantha, I. W. (2020). The effect of age differences, work experience and education levels on the effectiveness of using accounting information systems. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(5), 183–189.
- Hari Kuncoro, G. P., Situngkir, S., & Yacob, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Di Petrochina Internasional Jabung Ltd. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(1), 15. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i1.225>
- Hari, K, Gajianto P, Situngkir, S., and Syahmardi Y. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Di

- Petrochina Internasional Jabung Ltd. *Jurnal Manajemen dan Sains*. 6(1): 15-26.
- Hariana. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mekar Karya Mas Frizkha. *Jurnal Humaniora*. 4(2), 244–255.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.
- Hartatik, P. I. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Laksana.
- Hasibuan, D. (2020). Pengaruh Komunikasi, Efektivitas Kepemimpinan Dan Kondisi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Labuhanbatu. *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)*, 1(2), 131–136.
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara Indonesia.
- Hendri, M., and Kusuma, C. K., (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Locus of Control, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Roy Sentoso Collection. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(1): 119–28.
- Herzberg, F. (1966). *Motivate employees*. World, 88.
- Hilmawan, I. (2020). Pengaruh Realisasi Pelatihan Kerja Dan Kualitas Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Rakka Abadi Jaya. *Khazanah Ilmu Berazam Jurnal Rekaman*. 3(3), 665–672.
- Hilmawan, I. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Multi Pratama Azalea, Kragilan, Banten). *Jurnal Rekaman*. 5(1), 1–8.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002). *Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance*. *Organization Studies*. 23(3), 421–447.
- Husna, A. miratul, Suarman, & Ngadlan. (2016). Pengaruh Tingkat Satuan Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa*, Vol.3, No., 1–10.
- Husna, A., Suarman, and Ngadlan. (2016). Pengaruh Tingkat Satuan Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa*. 3(1): 1–10.

- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta. Indomedia Pustaka.
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen*. 7 (2), 135- 142.
- Iskandar, Y., Andriani, I. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Pada Pekerja BUMN. *Jurnal Psikologi*, 12(2).
- Jatmiko, B., & Bohlen Purba, C. (2021). The Role of Leadership, Compensation, and Training in Order to Enhance the Employee Performance at Pt. Adhimix Rmc Indonesia. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 2(4), 576–586. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4.808>
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Joseph, O. O., Jarso, Y, G. (2021). Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the Judiciary of Kenya. *European Journal of Humanities and Social Sciences*. 1(3).
- Kartikasari, R. I., & Djastuti, I. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 872–883.
- Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: CV Alfabeta.
- Kimani, J. (2021). Influence Of Transformational Leadership Styles on Performance. A Critical Literature Review. *International Journal of Leadership and Governance*, Vol.1, Iss, 25–46.
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: a Administration and Management*, Volume 21(Issue 2 Version 1.0), 5–12.
- Laras, G, S., Dedi, W., Akhmad, B, A. (2019). Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Untuk Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 10(1).
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 1(2), 1297-1343.

- Locke, E.A. (1997). *ESENSI kepemimpinan: empat kunci untuk memimpin dengan penuh keberhasilan. alih bahasa: Aris Ananda* Jakarta. Mitra Utama.
- Lumbantoruan, S., Kurniawan, L., Christi, C., & Sihombing, J. B. (2020). Impact of Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 8(1), 56–63. <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v8i1.14664>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.
- Luu, T. D., Phan, V. H. (2020). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach. *The South East Asean Journal*, 14(1).
- M, Nussbaum. (2003). Capabilities as Fundamental Entitlements. *Feminist Economics Journal*. 9(2-3): 33–59.
- Madau, P., & Rees, M. J. (2001). Massive black holes as population III remnants. *The Astrophysical Journal*, 551(1), L27.
- Magasi, C. (2021). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21–28. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.6.1137>
- Malla, H. A. B., Yusuf, K., Sapsuha, M. T., & Misnah, M. (2020). The Transformative Leadership of School Principal Paradigm in Developing Students' Religious and Social Characters. *Al-Ta Lim Journal*, 26(3), 298–308.
- Mamahit, R. (2013). Tingkat pendidikan, pelatihan dan kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di badan penanggulangan bencana provinsi sulawesi utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Mangkunegara, A. A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi, Yogyakarta.

- Mangkunegara, A. A.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P., & Agustine, R. (2016). Effect of Training, Motivation and Work Environment on Physicians' Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 173.
- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of training, competence and discipline on employee performance in company (case study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 1240–1251.
- Mangkunegara, A., & Huddin, M. (2016). The effect of transformational leadership and job satisfaction on employee performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189–195.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89.
- Marsudi, A. S., & Pambudi, R. (2021). The effect of enterprise resource planning (ERP) on performance with information technology capability as moderating variable. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 24(1), 1–11.
- Mashudi, M., Fauziah, L., & Kapita Fachrista, T. (2020). The Influence of Transformational Leadership and Transactional Leadership Style on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables in Bank "Xxx.". *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*. 8(2), 44–51.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Human resource management essential perspectives: Staffing: Recruiting and selection*. Mason, OH: South-Western.
- Mathis.L.R., & Jackson, H.J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah, Jimmy Sadeli, Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- McGregor, J.A. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Miner, B. J. (1988). *Organization Behavior: Performance and Productivity*. McGraw-Hill Companies.
- Mokoagow, Z., Soegoto, A. S., & Sumarauw, J. S. B. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*. 8(1), 491–500.

- Mondy, R.W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*; alih bahasa Bayu Airlangga; editor, Novietha Indra Sallama, Yayat Sri Hayati, Adi Maulana. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Murty, W. A., & Gunasti Hudiwinarsih. (2012). Pengaruh Kompensasi Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*. 2(2), 215 – 228.
- Nasution, L. M. (2017). *Statistik deskriptif*. Hikmah, 14(1), 49–55.
- Neuman, W. L. (2016). *Understanding research*. Pearson.
- Noe, R. A., Dachner, A. M., Saxton, B., Keeton, K. E., & Easi, N. (2011). *Team training for long-duration missions in isolated and confined environments: A literature review, an operational assessment, and recommendations for practice and research*. Researchgate. Net, 44.
- Noor, A. (2013). *Management Event*. Bandung: Alfabeta.
- Noor, R. R. A., Hairudinor, H., & Irwansyah, I. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Kalteng Cabang Puruk Cahu). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 8(1), 10–18.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Notoatmodjo, S. (2011). *Kesehatan masyarakat ilmu dan seni*.
- Osewe, J. O., & Gindicha, J. Y. (2021). Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the Judiciary of Kenya. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(3), 61–67. <https://doi.org/10.24018/ejsocial.2021.1.3.50>
- Parimita, W., Khoiriyah., & Siti, A. W. H. (2018). Pengaruh Motivasi kerja dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Tridaya Eramina Bahari. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 9(1).
- Parks, L., & Guay, R. P. (2009). *Personality, values, and motivation*. Personality and Individual Differences. 47(7), 675–684.
- Pasha, O., Poister, T. H., Wright, B. E., & Thomas, J. C. (2017). Transformational leadership and mission valence of employees: The varying effects by organizational level. *Public Performance & Management Review*, 40(4), 722–740.

- Pradifta, N. B. H., & Sudibia, G. A. (2014). Influence of transformational leadership and job satisfaction towards organizational commitment (study on Aerowisata Sanur Beach Hotel). *Management E-Journal Udayana University*, 3(9).
- Prasetya, L., Utari, W., Hartati, C. S. (2020). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Non Pns Melalui Kepuasan Kerja Dinas Pkp Cipta Karya Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(3), 463–476.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta
- Priansa, D. J. (2016). Pengaruh Hubungan Motivasi kerja dengan Kinerja Karyawan pada PT. KAO Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi*. 2(1). 20-29.
- Prisk, D. P., Baker, W. A., Rusalkina, V., & Sikula Sr, A. (2011). The Transformation of University Residence Services. *Culture & Religion Review Journal*, 2011(1).
- Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ANDI. Yogyakarta.
- Rauch Jr, C. F., & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*. In *Leaders and managers* (pp. 45–62). Elsevier.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67.
- Ren, S., Tang, G., & E Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.
- Rivai, A. (2021). Pengaruh pengawasan, disiplin dan motivasi terhadap kinerja guru. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 11–22.
- Rivai, V. (2009a). *Education management: analisis teori dan praktik*.
- Rivai, V. (2009b). *Islamic human capital: dari teori ke praktik manajemen sumber daya Islami*. Rajawali Press.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, edisi kedua. Penerbit: Rajawali Pers, Jakarta.
- Rizki, W., Hepytisa, R, N. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2).

- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behavior (10th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall College Div.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Ratna Saraswati. Jakarta. 16. Salemba Empat.
- Robbins, S.P., dan Judge, T. A (2008). *Perilaku Organisasi*. Alih bahasa Diana Angelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.
- Rochaida, Eny, Dirga, L., and Yuliati. (2021). The Influence of Transformational Leadership and Training Transfer and Employee Involvement on Job Satisfaction and Employee Performance at the Port Authority and Port Authority of Class II Bontang. *International Journal of Business and Management Invention*. 10(4): 11–18.
- Sahlan, *et al.* (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulut Cabang Airmadidi. *Jurnal EMBA*. 3(1): 52-62.
- Santis, AS, Neto, MTR, & Verwal, E. (2018). Apakah Modal Budaya Penting untuk Pekerjaan Individu? Pertunjukan? Sebuah Survei Skala Besar Dampak Modal Budaya, Sosial, dan Psikologis pada Kinerja Individu di Brasil. *Jurnal Internasional Produktivitas dan Manajemen Kinerja*. 4(1): 43-54.
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2003). *Manajemen Lingkungan: Sesuatu yang seringkali Terlupakan*. Manajerial, 400.
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2010). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan Operasional*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162.
- Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2018). Hubungan Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 15(1), 63–77.
- Sen, Amartya. (1999). *Development as Freedom*. New York: Anchor Books, 2000.
- Setiawan, I., Ekhsan, M., & Parashakti, R. dhyan. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan*. 1(2): 186–195.
- Setyowati, D., Riani, A. L. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Tim Pada Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Bisnis & Manajemen*. 16(2): 1–14.

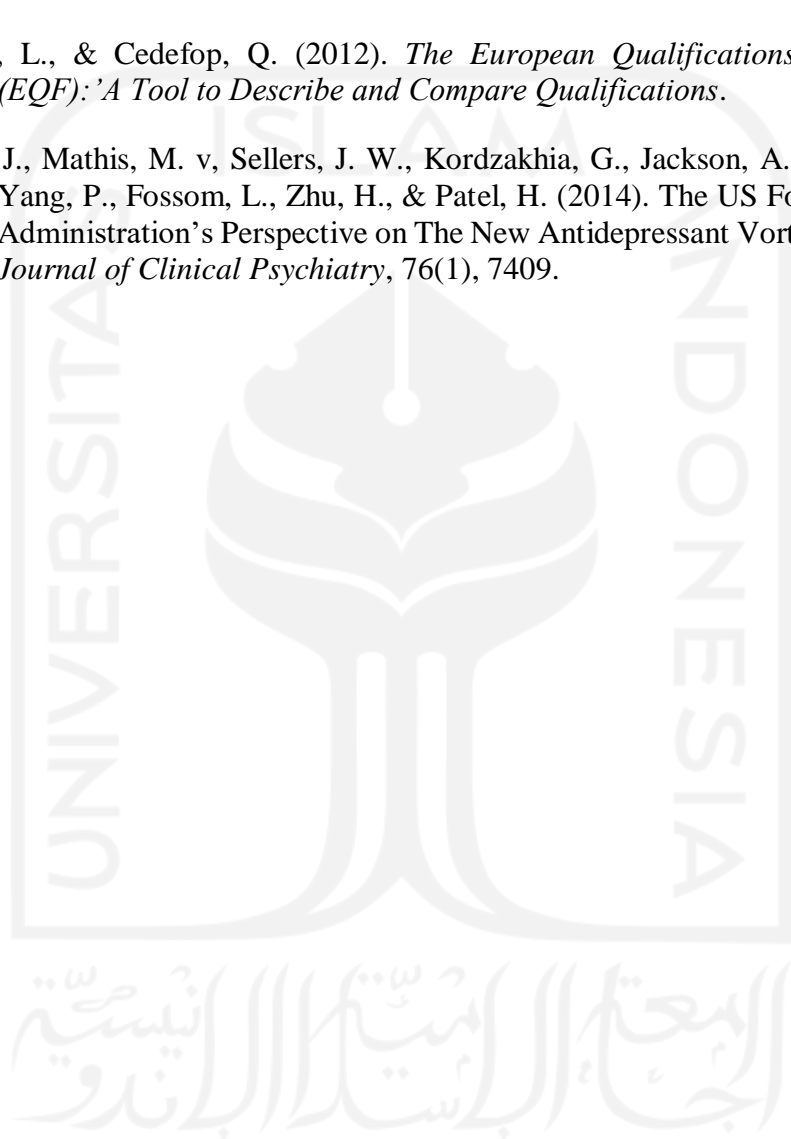
- Setyowati, S. (2016). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. 12(1): 1978-2586.
- Siagian, F., Siregar, S. v, & Rahadian, Y. (2013). Corporate governance, reporting quality, and firm value: evidence from Indonesia. *Journal of Accounting in Emerging Economies*.
- Siagian, S. P. (2004). *Manajemen Internasional*.
- Sihombing, E. H., & Nasib, N. (2020). The Decision of Choosing Course in the Era of Covid 19 through the Telemarketing Program, Personal Selling and College Image. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(4), 2843–2850.
- Sikula, A. E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga. Bandung. Gmjacs.
- Simamora, Bilson. (2011). *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, D., & Mardjono, B. (2015). Pengaruh kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (persero) marketing operation region VI Balikpapan. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 1(2).
- Sinaga, E., & Sofiyani. (2020). Effect of Training, Work Environment and Motivation on Employee Performance at PT Central Proteina Prima Tbk, Medan. *International Journal of Research and Review*, 7(8), 281–291.
- Sinambela, E., & Ana, K. (2016). Analisis Kinerja Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 16(1).
- Sinambela. Lijan, P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sitawati, E. D., Suswati, E., Wahyono, B. (2021). Analisis Dampak Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Kota Mojokerto. *Journal of Economics and Management*. 21(3): 57–69.
- Somasundaram, U. V, & Egan, T. M. (2004). *Training and Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables*.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior*.

- Stockemer, D. (2019). *Multivariate regression analysis. In Quantitative methods for the social sciences* (pp. 163–174). Springer.
- Stockemer, D., Stockemer, & Glaeser. (2019b). *Populism around the world*. Springer.
- Stockemer, D., Stockemer, G., & Glaeser. (2019a). *Quantitative methods for the social sciences* (Vol. 50). Springer.
- Sudiyanto, T. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Banyuwangi. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*. 17(1), 93–115.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Cv Alfabeta
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Cv Alfabeta
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Cv Alfabeta.
- Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K., & Mehmood, N. (2014). Impact of training on employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, October, V, 646–661.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014a). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393–412.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014b). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851–870.
- Sutikno, T. A. (2014). Manajemen strategik pendidikan kejuruan dalam menghadapi persaingan mutu. *Teknologi Dan Kejuruan: Jurnal Teknologi, Kejuruan Dan Pengajarannya*, 36(1).
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana.
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.
- Sutrisno, S., & Sunarsi, D. (2019). The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta. *Jurnal Ad'ministrare*, 6(2), 187–196.

- Sutrisno, S., Haryono, A. T., & Warso, M. M. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (Studi kasus karyawan PT. Fumira Semarang). *Journal of Management*, 4(4).
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (2013). *Leadership and organization (RLE: organizations): A behavioural science approach*. Routledge.
- Tjiptono, F. (2006). *Pemasaran Jasa*, edisi pertama, cetakan kedua. Malang. Jawa Timur: Bayu Media Publishing.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2006). *Manajemen Pelayanan Jasa*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Pearson education.
- Turere, V. N. (2013). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3).
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24–32.
- Wahidin, W., Hamidah, H., Damanik, M. R. M., & Fitria, A. (2020). Transformational Leadership, Training and Their Effects on Employee Engagement of Family Planning Fieldworkers in Indonesia. *Journal of International Conference Proceedings*, 3(3), 69–78. <https://doi.org/10.32535/jicp.v2i5.930>
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers).
- Wardhana, A., Trisavinaningdiah, A., Susiati, A., Setyaningsih, D., Wiliana, E., Rachmawati, E., Firmansyah, H., Arraniri, I., Arif, M., & Purwaningsih, N. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Wibowo, M., al Musadieq, M., & Nurtjahjono, G. E. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang). *Brawijaya University*.
- Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi 1-2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat. Jakarta: Rajawali Pers.

- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wicaksono, T., & Gazali, M. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 5(1): 22–34.
- Wicaksono, Y, H., Arjungsi, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan. *Prosiding Berkala Psikologi*, 2.
- Widodo, G. H. T., & Wijayanto, A. (2020). The Effect of Training, Employee Engagement, and Coaching on Employee Performance in the Human Capital Division PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Volume 5, 727–736.
- Wirawan, H., Tamar, M., & Bellani, E. (2019). Principals' Leadership Styles: The Role of Emotional Intelligence and Achievement Motivation. *International Journal of Educational Management*.
- Wirawan, I. D. G. K., & Sudharma, I. N. (2015). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan, Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Denpasar. *Udayana University*.
- Wuradji, M. S. (2008). *The Educational Leadership* (kepemimpinan transformasional). Yogyakarta: Gama Media.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation in The Leadership Quarterly. Vol. 4. *Elsevier*.
- Yang, Y.F. & Islam, M. (2012). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction: The Balanced Scorecard Perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 8(3), 386-402.
- Yani, N., Sudibya, I. G. A., & Rahyuda, A. G. (2016). Pengaruh Work-Family Conflict Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan Wanita. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(3), 629–658.
- Yenny, A., T. Elisabeth, C, S. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 10(1).
- Yonathan Purba, Saut, and Winarningsih. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 9(1): 2–16.

- Yudha, R. I. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik Kota Jambi. *Manajemen Dan Kewirausahaan*. 9(2): 24–35.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (5th Ed). Edisi Keli. Jakarta: PT. Indeks.
- Zahilas, L., & Cedefop, Q. (2012). *The European Qualifications Framework (EQF): 'A Tool to Describe and Compare Qualifications*.
- Zhang, J., Mathis, M. v, Sellers, J. W., Kordzakhia, G., Jackson, A. J., Dow, A., Yang, P., Fossom, L., Zhu, H., & Patel, H. (2014). The US Food and Drug Administration's Perspective on The New Antidepressant Vortioxetine. *The Journal of Clinical Psychiatry*, 76(1), 7409.



LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT Adira Finance

Perihal: Permohonan Pengisian Kuesioner Penelitian

Dengan Hormat,

Saya mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (FBE UII) dengan identitas:

Nama : Dimas arya janti

Nomor Mahasiswa : 18311262

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir/Skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Intervening”**, memohon kesediaan dari Bapak/Ibu untuk mengisi angket kuesioner ini dan memberikan jawaban pada masing-masing pernyataan.

Peneliti sangat menghargai partisipasi Bapak/Ibu sebagai responden dalam penelitian ini. Informasi dari Bapak/Ibu akan dijaga kerahasiaan identitas dan data yang diberikan oleh responden. Terima kasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu telah membantu mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

Dimas Arya Janti

KUESIONER PENELITIAN

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami:

1. Nama Responden:
2. Jenis Kelamin:
 - Laki-Laki
 - Perempuan
3. Usia:
 - a. Kurang dari 25 tahun
 - b. 25 tahun – 30 tahun
 - c. 31 tahun – 40 tahun
 - d. 41 tahun – 50 tahun
 - e. Lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir
 - a. SMA/SMK
 - b. Diploma
 - c. Sarjana (S1)
 - d. Magister (S2)
5. Status Pernikahan:
 - a. Kawin
 - b. Belum Kawin
6. Lama Bekerja
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5 tahun – 10 tahun
 - c. 11 tahun – 15 tahun
 - d. 16 tahun – 20 tahun
 - e. Lebih dari 20 tahun
7. Penghasilan
 - a. Kurang dari 2.000.000
 - b. Rp. 2.000.000 – Rp. 3.000.000

- c. Rp. 3.100.000 - Rp. 4.000.000
- d. Rp. 4.100.000 – Rp. 5.000.000
- e. Lebih dari 5.000.000

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk **melingkari** jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara/I rasakan.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengembalikan kepada yang mengerahkan angket/kuesioner.
4. Mohon untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan penuh tanggung jawab.
5. Terdapat lima bobot poin dalam setiap pernyataan, yaitu:
 - 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
 - 2 = Tidak Setuju (TS)
 - 3 = Ragu (R)
 - 4 = Setuju (S)
 - 5 = Sangat Setuju. (SS)

A. Kinerja Karyawan

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

- Skor 1 = Sangat Kurang (SK)
- Skor 2 = Kurang (K)
- Skor 3 = Cukup (C)
- Skor 4 = Baik (B)
- Skor 5 = Sangat Baik (SB)

Kuantitas						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.1	Kemampuan bekerja sesuai dengan target.	1	2	3	4	5

1.2	Kemampuan memenuhi pekerjaan secara efisien.	1	2	3	4	5
1.3	Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.	1	2	3	4	5
Kualitas						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.4	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja.	1	2	3	4	5
1.5	Ketelitian dalam dalam bekerja.	1	2	3	4	5
1.6	Kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja	1	2	3	4	5
Efisiensi Kerja						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.7	Kemampuan memanfaatkan sumber daya dengan hemat.	1	2	3	4	5
1.8	Kemampuan mengurangi pemborosan.	1	2	3	4	5
1.9	Kemampuan meningkatkan penjualan perusahaan.	1	2	3	4	5
Ketepatan Waktu						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.10	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan.	1	2	3	4	5
1.11	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	1	2	3	4	5
1.12	Kemampuan memanfaatkan waktu luang secara produktif.	1	2	3	4	5
Dampak Interpersonal						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.13	Kemampuan menjalin hubungan baik di tempat kerja.	1	2	3	4	5
1.14	Kemampuan bekerja dalam tim.	1	2	3	4	5
1.15	Kemampuan membantu rekan kerja	1	2	3	4	5
Hasil						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.16	Kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar kerja.	1	2	3	4	5
1.17	Kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang ditentukan perusahaan	1	2	3	4	5
1.18	Kemampuan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.	1	2	3	4	5
B. Kepemimpinan Transformasional						
Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:						

-	Skor 1	= Sangat Kurang (SK)					
-	Skor 2	= Kurang (K)					
-	Skor 3	= Cukup (C)					
-	Skor 4	= Setuju (S)					
-	Skor 5	= Sangat Setuju (SS)					
Pengaruh ideal (<i>Idealized Influence</i>)							
No.	Pernyataan	SK	K	C	S	SB	
2.1	Dapat menunjukkan kepercayaan diri.	1	2	3	4	5	
2.2	Pengaruh yang dimiliki.	1	2	3	4	5	
2.3	Sikap keteladanan	1	2	3	4	5	
Motivasi inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)							
No.	Pernyataan	SK	K	C	S	SB	
2.4	Kejelasan Visi	1	2	3	4	5	
2.5	Kemampuan menjelaskan misi dengan sederhana.	1	2	3	4	5	
2.6	Kemampuan mendorong motivasi kepada karyawan	1	2	3	4	5	
Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)							
No.	Pernyataan	SK	K	C	S	SB	
2.7	Dorongan untuk meningkatkan penjualan karyawan	1	2	3	4	5	
2.8	Dorongan untuk meningkatkan inovasi penjualan karyawan	1	2	3	4	5	
2.9	Dorongan untuk melakukan penjualan secara kreatif terhadap karyawan	1	2	3	4	5	
Individual Consideration							
No.	Pernyataan	SK	K	C	S	SB	
2.10	Perhatian terhadap kebutuhan karyawan	1	2	3	4	5	
2.11	Perhatian terhadap pengembangan karir karyawan	1	2	3	4	5	
2.12	Perhatian terhadap peningkatan kinerja karyawan	1	2	3	4	5	

C. Pelatihan Kerja

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

-	Skor 1	= Sangat Kurang (SK)				
-	Skor 2	= Kurang (K)				
-	Skor 3	= Cukup (C)				
-	Skor 4	= Baik (B)				
-	Skor 5	= Sangat Baik (SB)				
Instruktur						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
3.1	Penguasaan berbagai metode pelatihan.	1	2	3	4	5
3.2	Kemampuan mencapai tujuan pelatihan	1	2	3	4	5
3.3	Kemampuan menyampaikan materi pelatihan	1	2	3	4	5
Peserta						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
3.4	Kecukupan kualifikasi peserta pelatihan.	1	2	3	4	5
3.5	Kesungguhan peserta pelatihan.	1	2	3	4	5
3.6	Tingkat partisipasi peserta pelatihan.	1	2	3	4	5
Materi						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
3.7	Kesesuaian materi dengan kebutuhan karyawan.	1	2	3	4	5
3.8	Kesesuaian materi dengan pekerjaan karyawan.	1	2	3	4	5
3.9	Kejelasan materi pelatihan.	1	2	3	4	5
Metode						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
3.10	Keragaman metode pelatihan.	1	2	3	4	5
3.11	Ketepatan penggunaan metode pelatihan.	1	2	3	4	5
3.12	Keseimbangan antara teori dan praktik pelatihan.	1	2	3	4	5
Tujuan						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
3.13	Peningkatan ketrampilan karyawan.	1	2	3	4	5
3.14	Peningkatan pengetahuan karyawan.	1	2	3	4	5
3.15	Perubahan perilaku yang mendukung pekerjaan.	1	2	3	4	5

D. Kepuasan Kerja

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

- Skor 1 = Sangat Rendah (SR)
- Skor 2 = Rendah (R)
- Skor 3 = Cukup (C)
- Skor 4 = Tinggi (T)
- Skor 5 = Sangat Tinggi (ST)

Pekerjaan Yang Menantang

No.	Pernyataan	SR	R	C	T	ST
4.1	Keragaman pemberian tugas.	1	2	3	4	5
4.2	Kesempatan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.	1	2	3	4	5
4.3	Kebebasan dalam melaksanakan tugas	1	2	3	4	5
4.4	Kualitas umpan balik setelah melaksanakan pekerjaan.	1	2	3	4	5

Penghargaan Yang Sesuai

No.	Pernyataan	SR	R	C	T	ST
4.5	Pemberian bonus untuk karyawan yang melebihi target kerja	1	2	3	4	5
4.6	Pemberian promosi untuk karyawan yang berprestasi.	1	2	3	4	5
4.7	Penghargaan non finansial untuk karyawan yang berprestasi	1	2	3	4	5

Kondisi Yang Mendukung

No.	Pernyataan	SR	R	C	T	ST
4.8	Keamanan lingkungan kerja.	1	2	3	4	5
4.9	Kebersihan lingkungan kerja.	1	2	3	4	5
4.10	Kelengkapan fasilitas yang mempermudah kerja karyawan.	1	2	3	4	5

Rekan Kerja

No.	Pernyataan	SR	R	C	T	ST
4.11	Sikap saling dukung antar rekan kerja.	1	2	3	4	5
4.12	Kerjasama antar rekan kerja.	1	2	3	4	5
4.13	Bantuan rekan kerja dalam pemecahan masalah.					

Lampiran 2:
Tabulasi Data Mentah

1. Kepemimpinan Transformasional

No	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10
1	3	3	5	4	5	5	5	5	5	4
2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	2
5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
8	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4
9	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
10	4	3	5	4	5	5	4	4	4	3
11	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
12	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
13	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
19	3	3	4	3	4	4	3	4	5	3
20	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
21	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
22	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
23	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2
27	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
28	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	4	5	4	4	3	4	4	4	2
30	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
31	4	3	5	3	3	3	4	2	3	4
32	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Rata-rata	4,14	3,94	4,23	4,00	4,17	4,17	4,09	4,03	4,11	3,89

X1_11	X1_12	Total	Rata-rata
5	5	54	4,50
4	4	49	4,08
5	5	57	4,75
1	1	38	3,17
4	4	44	3,67
3	3	45	3,75
5	5	53	4,42
4	3	41	3,42
5	5	58	4,83
3	3	47	3,92
4	3	50	4,17
4	4	46	3,83
5	5	56	4,67
5	5	60	5,00
5	4	47	3,92
5	5	59	4,92
4	4	48	4,00
5	5	58	4,83
4	3	43	3,58
5	4	52	4,33
4	4	55	4,58
3	2	34	2,83
4	4	40	3,33
4	4	48	4,00
3	3	36	3,00
2	2	33	2,75
5	5	57	4,75
5	5	59	4,92
4	3	46	3,83
4	4	51	4,25
4	4	42	3,50
5	5	56	4,67
5	5	60	5,00
5	5	52	4,33
3	2	35	2,92
4,14	3,91	48,83	4,07

2. Pelatihan Kerja

No	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
7	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
8	5	5	3	2	3	3	2	3	3	3
9	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
10	4	3	5	4	3	5	4	5	4	4
11	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
12	4	3	4	4	2	5	2	3	2	3
13	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
16	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
17	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
20	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
21	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
22	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
23	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
29	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4
30	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4
31	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
32	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
35	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3
Rata-rata	4,03	4,11	4,26	4,20	4,06	4,09	4,00	4,14	4,11	4,11

X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15	Total	Rata-rata
4	4	4	4	4	60	4,00
3	4	3	4	4	54	3,60
5	4	5	5	5	74	4,93
5	4	4	5	4	69	4,60
4	4	4	4	4	60	4,00
4	4	4	4	4	57	3,80
4	4	5	5	4	65	4,33
3	3	4	4	4	50	3,33
5	5	5	5	5	73	4,87
3	5	4	4	3	60	4,00
4	4	4	4	4	63	4,20
3	3	4	3	4	49	3,27
5	5	4	5	4	68	4,53
5	5	5	5	5	75	5,00
4	3	3	3	3	58	3,87
4	4	4	4	4	63	4,20
4	4	4	4	5	63	4,20
5	5	5	5	5	75	5,00
4	4	4	4	4	61	4,07
5	5	5	4	4	67	4,47
5	5	5	5	5	70	4,67
3	3	3	3	3	42	2,80
4	4	4	4	4	59	3,93
4	4	4	4	4	62	4,13
3	3	3	4	3	46	3,07
3	2	3	3	3	41	2,73
5	5	5	5	5	75	5,00
4	4	5	5	4	71	4,73
5	5	4	4	5	65	4,33
4	4	4	4	4	59	3,93
4	4	3	4	4	51	3,40
4	4	4	4	4	64	4,27
5	5	5	5	5	75	5,00
4	4	4	4	4	62	4,13
4	3	4	4	3	53	3,53
4,11	4,06	4,11	4,20	4,09	61,69	4,11

3. Kepuasan Kerja

No	Z_1	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	Z_7	Z_8	Z_9	Z_10
1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
2	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4
5	4	4	3	2	2	3	2	5	5	2
6	4	5	4	3	2	3	3	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
10	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
12	4	3	3	3	2	1	1	4	4	2
13	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5
18	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
19	4	5	4	4	3	5	4	3	4	5
20	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
22	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
23	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
26	3	2	3	4	3	4	3	2	2	1
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
28	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
29	4	5	5	5	2	3	2	5	5	2
30	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
32	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4
35	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4
Rata-rata	4,03	4,31	4,14	4,20	3,91	4,20	4,00	4,26	4,31	4,03

Z_11	Z_12	Z_13	Total	Rata-rata
5	5	5	58	4,46
4	4	4	55	4,23
5	5	5	65	5,00
3	5	4	56	4,31
4	4	4	44	3,38
4	4	4	48	3,69
5	5	5	65	5,00
3	3	3	39	3,00
5	5	5	61	4,69
4	4	4	52	4,00
4	4	4	50	3,85
3	3	3	36	2,77
4	4	5	60	4,62
5	5	5	65	5,00
5	4	5	59	4,54
5	5	5	65	5,00
4	4	4	57	4,38
5	5	5	64	4,92
5	4	4	54	4,15
5	5	4	56	4,31
4	4	4	53	4,08
4	4	4	43	3,31
4	4	4	51	3,92
4	4	4	52	4,00
2	3	4	45	3,46
2	3	2	34	2,62
5	5	5	63	4,85
4	4	4	58	4,46
5	5	5	53	4,08
5	5	5	56	4,31
3	4	3	47	3,62
5	5	5	60	4,62
5	5	5	65	5,00
5	5	5	61	4,69
3	4	3	46	3,54
4,20	4,31	4,26	54,17	4,17

4. Kinerja Karyawan

No	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10
1	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5
2	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3
3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3
5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4
6	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
7	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
8	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
9	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
10	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
11	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
12	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
13	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	4	5	5	5	5	3	4	3
18	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
19	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4
20	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
21	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
22	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
23	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
26	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
29	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5
30	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
31	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
35	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4
Rata-rata	4,43	4,26	4,34	4,46	4,29	4,37	4,14	3,91	4,14	4,11

Y_11	Y_12	Y_13	Y_14	Y_15	Y_16	Y_17	Y_18	Total	Rata-rata
5	5	5	5	5	5	5	5	87	4,83
4	5	4	4	3	4	3	4	71	3,94
4	5	5	5	5	5	5	5	87	4,83
5	3	4	4	5	4	5	4	74	4,11
4	4	5	4	4	5	4	4	74	4,11
4	4	4	4	4	4	5	4	71	3,94
4	4	5	5	5	5	5	5	83	4,61
4	3	5	5	5	3	3	3	64	3,56
5	5	5	5	4	5	5	5	87	4,83
4	4	4	5	5	5	4	4	82	4,56
5	4	5	4	4	4	4	4	76	4,22
4	3	5	4	4	4	4	3	68	3,78
5	5	5	5	5	5	5	5	86	4,78
5	5	5	5	5	5	5	5	90	5,00
4	3	5	4	4	4	4	5	72	4,00
5	5	5	5	5	5	5	5	90	5,00
4	4	5	5	5	4	5	5	81	4,50
4	5	5	5	5	5	5	5	88	4,89
4	5	5	5	4	4	4	5	75	4,17
4	5	5	4	5	5	4	4	80	4,44
4	4	4	4	4	4	5	5	76	4,22
4	3	4	4	4	4	3	3	61	3,39
4	4	4	4	5	4	4	4	73	4,06
4	4	4	4	4	4	4	4	72	4,00
5	3	3	4	3	3	4	3	61	3,39
3	3	3	4	3	3	3	4	59	3,28
5	5	5	5	5	5	5	5	90	5,00
5	5	5	5	5	5	5	5	89	4,94
5	4	5	5	5	5	5	5	84	4,67
4	3	5	5	5	5	4	4	73	4,06
3	4	4	3	4	4	3	4	66	3,67
5	5	5	5	5	5	5	5	90	5,00
5	5	5	5	5	5	5	5	90	5,00
5	4	5	5	5	5	5	5	85	4,72
4	4	4	4	3	4	3	3	64	3,56
4,34	4,17	4,60	4,51	4,46	4,43	4,34	4,37	77,69	4,32

Lampiran 3: Uji Validitas

1. Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

		Correlations												Kepemimpinan Transformasional
		KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12	
KT1	Pearson Correlation	1	.761**	.606**	.645**	.525**	.540**	.492**	.410*	.403*	.447**	.363*	.502**	.682**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.001	.003	.014	.016	.007	.032	.002	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
KT2	Pearson Correlation	.761**	1	.450**	.702**	.541**	.604**	.572**	.517**	.494**	.588**	.564**	.591**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.000	.001	.000	.000	.001	.003	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
KT3	Pearson Correlation	.606**	.450**	1	.665**	.638**	.586**	.637**	.566**	.645**	.482**	.481**	.555**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.003	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
KT4	Pearson Correlation	.645**	.702**	.665**	1	.636**	.732**	.656**	.700**	.723**	.639**	.551**	.596**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
KT5	Pearson Correlation	.525**	.541**	.638**	.636**	1	.676**	.568**	.746**	.630**	.477**	.461**	.547**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.004	.005	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
KT6	Pearson Correlation	.540**	.604**	.586**	.732**	.676**	1	.663**	.676**	.673**	.653**	.544**	.633**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
KT7	Pearson Correlation	.492**	.572**	.637**	.656**	.568**	.663**	1	.740**	.753**	.653**	.648**	.698**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
KT8	Pearson Correlation	.410*	.517**	.566**	.700**	.746**	.676**	.740**	1	.894**	.601**	.656**	.657**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.014	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
KT9	Pearson Correlation	.403*	.494**	.645**	.723**	.630**	.673**	.753**	.894**	1	.594**	.661**	.653**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.016	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
KT10	Pearson Correlation	.447**	.588**	.482**	.639**	.477**	.653**	.653**	.601**	.594**	1	.790**	.826**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.003	.000	.004	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
KT11	Pearson Correlation	.363*	.564**	.481**	.551**	.461**	.544**	.648**	.656**	.661**	.790**	1	.922**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.032	.000	.003	.001	.005	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
KT12	Pearson Correlation	.502**	.591**	.555**	.596**	.547**	.633**	.698**	.657**	.653**	.826**	.922**	1	.868**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	.682**	.759**	.750**	.845**	.756**	.820**	.839**	.842**	.840**	.819**	.815**	.868**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	



2. Uji Validitas Pelatihan Kerja

		Correlations													
		PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8	PK9	PK10	PK11	PK12	PK13	PK14
PK1	Pearson Correlation	1	.773 ^{**}	.543 ^{**}	.460 ^{**}	.470 ^{**}	.619 ^{**}	.439 ^{**}	.570 ^{**}	.418 ^{**}	.620 ^{**}	.515 ^{**}	.536 ^{**}	.714 ^{**}	.639 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.005	.004	.000	.008	.000	.012	.000	.002	.001	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PK2	Pearson Correlation	.773 ^{**}	1	.640 ^{**}	.605 ^{**}	.652 ^{**}	.420 ^{**}	.531 ^{**}	.539 ^{**}	.577 ^{**}	.640 ^{**}	.593 ^{**}	.522 ^{**}	.680 ^{**}	.655 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.012	.001	.001	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PK3	Pearson Correlation	.543 ^{**}	.640 ^{**}	1	.856 ^{**}	.613 ^{**}	.723 ^{**}	.672 ^{**}	.738 ^{**}	.597 ^{**}	.716 ^{**}	.716 ^{**}	.700 ^{**}	.702 ^{**}	.577 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PK4	Pearson Correlation	.460 ^{**}	.605 ^{**}	.856 ^{**}	1	.702 ^{**}	.633 ^{**}	.722 ^{**}	.699 ^{**}	.612 ^{**}	.678 ^{**}	.678 ^{**}	.656 ^{**}	.557 ^{**}	.560 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PK5	Pearson Correlation	.470 ^{**}	.652 ^{**}	.613 ^{**}	.702 ^{**}	1	.554 ^{**}	.791 ^{**}	.707 ^{**}	.753 ^{**}	.740 ^{**}	.740 ^{**}	.612 ^{**}	.637 ^{**}	.672 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000		.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PK6	Pearson Correlation	.619 ^{**}	.420 ^{**}	.723 ^{**}	.633 ^{**}	.554 ^{**}	1	.540 ^{**}	.694 ^{**}	.457 ^{**}	.559 ^{**}	.506 ^{**}	.533 ^{**}	.649 ^{**}	.500 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.000	.000	.001		.001	.000	.006	.000	.002	.001	.000	.002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PK7	Pearson Correlation	.439 ^{**}	.531 ^{**}	.672 ^{**}	.722 ^{**}	.791 ^{**}	.540 ^{**}	1	.817 ^{**}	.867 ^{**}	.747 ^{**}	.747 ^{**}	.702 ^{**}	.681 ^{**}	.728 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.008	.001	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PK8	Pearson Correlation	.570 ^{**}	.539 ^{**}	.738 ^{**}	.699 ^{**}	.707 ^{**}	.694 ^{**}	.817 ^{**}	1	.762 ^{**}	.699 ^{**}	.699 ^{**}	.715 ^{**}	.640 ^{**}	.660 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PK9	Pearson Correlation	.418 ^{**}	.577 ^{**}	.597 ^{**}	.612 ^{**}	.753 ^{**}	.457 ^{**}	.867 ^{**}	.762 ^{**}	1	.748 ^{**}	.697 ^{**}	.569 ^{**}	.576 ^{**}	.715 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PK10	Pearson Correlation	.620 ^{**}	.640 ^{**}	.716 ^{**}	.678 ^{**}	.740 ^{**}	.559 ^{**}	.747 ^{**}	.699 ^{**}	.748 ^{**}	1	.886 ^{**}	.791 ^{**}	.760 ^{**}	.790 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PK11	Pearson Correlation	.515 ^{**}	.593 ^{**}	.716 ^{**}	.678 ^{**}	.740 ^{**}	.506 ^{**}	.747 ^{**}	.699 ^{**}	.697 ^{**}	.886 ^{**}	1	.737 ^{**}	.699 ^{**}	.725 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PK12	Pearson Correlation	.536 ^{**}	.522 ^{**}	.700 ^{**}	.656 ^{**}	.612 ^{**}	.533 ^{**}	.702 ^{**}	.715 ^{**}	.569 ^{**}	.791 ^{**}	.737 ^{**}	1	.670 ^{**}	.705 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PK13	Pearson Correlation	.714 ^{**}	.680 ^{**}	.702 ^{**}	.557 ^{**}	.637 ^{**}	.649 ^{**}	.681 ^{**}	.640 ^{**}	.576 ^{**}	.760 ^{**}	.699 ^{**}	.670 ^{**}	1	.770 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35



3. Uji Validitas Kepuasan Kerja

		Correlations													
		KepK1	KepK2	KepK3	KepK4	KepK5	KepK6	KepK7	KepK8	KepK9	KepK10	KepK11	KepK12	KepK13	Kepuasan Kerja
KepK1	Pearson Correlation	1	.695*	.674*	.484*	.324	.203	.394*	.470*	.578*	.377*	.428*	.564**	.441*	.64
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.057	.243	.019	.004	.000	.026	.010	.000	.008	.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
KepK2	Pearson Correlation	.695*	1	.717*	.523*	.322	.295	.530*	.613*	.690*	.566*	.620*	.656**	.733*	.78
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.059	.085	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
KepK3	Pearson Correlation	.674*	.717*	1	.684*	.460*	.506*	.545*	.565*	.567*	.518*	.605*	.614*	.639*	.86
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.005	.002	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
KepK4	Pearson Correlation	.484*	.523*	.684*	1	.587*	.498*	.627*	.370*	.408*	.524*	.393*	.589**	.483*	.71
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000		.000	.002	.000	.028	.015	.001	.019	.000	.003	.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
KepK5	Pearson Correlation	.324	.322	.460*	.587*	1	.758*	.839*	.322	.337*	.692*	.386*	.529**	.529*	.71
	Sig. (2-tailed)	.057	.059	.005	.000		.000	.000	.059	.048	.000	.022	.001	.001	.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
KepK6	Pearson Correlation	.203	.295	.506*	.498*	.758*	1	.820*	.201	.230	.568*	.476*	.504**	.453*	.61
	Sig. (2-tailed)	.243	.085	.002	.002	.000		.000	.248	.184	.000	.004	.002	.006	.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
KepK7	Pearson Correlation	.394*	.530*	.545*	.627*	.839*	.820*	1	.432*	.406*	.762*	.490*	.522**	.603*	.86
	Sig. (2-tailed)	.019	.001	.001	.000	.000	.000		.010	.015	.000	.003	.001	.000	.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
KepK8	Pearson Correlation	.470*	.613*	.565*	.370*	.322	.201	.432*	1	.822*	.475*	.687*	.595**	.816*	.71
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.028	.059	.248	.010		.000	.004	.000	.000	.000	.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
KepK9	Pearson Correlation	.578*	.690*	.567*	.408*	.337*	.230	.406*	.822*	1	.520*	.689*	.685**	.766*	.71
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.015	.048	.184	.015	.000		.001	.000	.000	.000	.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
KepK10	Pearson Correlation	.377*	.566*	.518*	.524*	.692*	.568*	.762*	.475*	.520*	1	.620*	.571**	.642*	.86
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.001	.001	.000	.000	.000	.004	.001		.000	.000	.000	.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
KepK11	Pearson Correlation	.428*	.620*	.605*	.393*	.386*	.476*	.490*	.687*	.689*	.620*	1	.811**	.845*	.86
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000	.019	.022	.004	.003	.000	.000	.000		.000	.000	.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
KepK12	Pearson Correlation	.564*	.656*	.614*	.589*	.529*	.504*	.522*	.595*	.685*	.571*	.811**	1	.790*	.86
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.002	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
KepK13	Pearson Correlation	.441*	.733*	.639*	.483*	.529*	.453*	.603*	.816*	.766*	.642*	.845**	.790*	1	.86
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.003	.001	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.f
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	



4. Uji Validitas Kinerja Karyawan

		Correlations																		Kinerja Karyawan
		Kirk1	Kirk2	Kirk3	Kirk4	Kirk5	Kirk6	Kirk7	Kirk8	Kirk9	Kirk10	Kirk11	Kirk12	Kirk13	Kirk14	Kirk15	Kirk16	Kirk17	Kirk18	
Kirk1	Pearson Correlation	1	.803*	.768*	.599*	.594*	.681*	.506*	.506*	.469*	.465*	.234	.765*	.561*	.627*	.493*	.633*	.497*	.690*	.778*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.002	.004	.005	.177	.000	.000	.000	.003	.000	.002	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kirk2	Pearson Correlation	.803*	1	.698*	.651*	.572*	.697*	.496*	.422	.617*	.598*	.489*	.641*	.608*	.631*	.542*	.599*	.561*	.702*	.795*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.002	.012	.000	.002	.017	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kirk3	Pearson Correlation	.768*	.698*	1	.754*	.580*	.758*	.651*	.584*	.653*	.717*	.501*	.709*	.556*	.676*	.584*	.846*	.725*	.738*	.900*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kirk4	Pearson Correlation	.599*	.651*	.754*	1	.720*	.752*	.555*	.422*	.592*	.482*	.493*	.641*	.326	.459*	.491*	.693*	.732*	.738*	.799*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.011	.000	.003	.003	.000	.056	.005	.003	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kirk5	Pearson Correlation	.594*	.572*	.580*	.720*	1	.504*	.552*	.414	.490*	.375	.320	.595*	.343*	.356*	.439*	.551*	.518*	.639*	.694*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.002	.001	.014	.003	.037	.051	.000	.044	.035	.008	.001	.001	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kirk6	Pearson Correlation	.681*	.697*	.758*	.752*	.504*	1	.528*	.394*	.616*	.422*	.544*	.674*	.505*	.640*	.565*	.633*	.678*	.751*	.808*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002		.001	.019	.000	.011	.001	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kirk7	Pearson Correlation	.506*	.496*	.651*	.555*	.552*	.598*	1	.612*	.704*	.437*	.486*	.561*	.412*	.523*	.698*	.612*	.745*	.697*	.792*
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.000	.001	.001	.001		.000	.000	.004	.003	.000	.014	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kirk8	Pearson Correlation	.506*	.422*	.584*	.422*	.414*	.394*	.612*	1	.550*	.540*	.338*	.571*	.428*	.386*	.444*	.622*	.522*	.459*	.684*
	Sig. (2-tailed)	.002	.012	.000	.011	.014	.019	.000	.001	.001	.047	.000	.010	.022	.008	.000	.001	.001	.006	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kirk9	Pearson Correlation	.469*	.637*	.653*	.592*	.490*	.616*	.704*	.550*	1	.548*	.632*	.562*	.541*	.498*	.556*	.658*	.679*	.653*	.804*
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.001	.004	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kirk10	Pearson Correlation	.465*	.506*	.717*	.482*	.375*	.422*	.470*	.540*	.548*	1	.566*	.559*	.552*	.548*	.397*	.728*	.599*	.506*	.718*
	Sig. (2-tailed)	.005	.002	.000	.003	.007	.011	.004	.001	.001	.000		.000	.000	.001	.018	.000	.001	.002	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kirk11	Pearson Correlation	.234	.400*	.501*	.493*	.320	.544*	.489*	.338*	.632*	.566*	1	.376*	.395*	.516*	.392*	.445*	.643*	.377*	.622*
	Sig. (2-tailed)	.177	.017	.002	.003	.061	.001	.003	.047	.000	.000		.026	.019	.002	.020	.007	.000	.026	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kirk12	Pearson Correlation	.768*	.641*	.709*	.641*	.595*	.674*	.561*	.571*	.563*	.559*	.376*	1	.459*	.461*	.334*	.554*	.487*	.654*	.776*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008		.006	.005	.050	.000	.003	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kirk13	Pearson Correlation	.561*	.606*	.556*	.328	.343*	.505*	.413*	.428*	.541*	.552*	.395*	.459*	1	.624*	.653*	.670*	.497*	.546*	.688*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.058	.044	.002	.014	.010	.001	.001	.019	.008		.000	.000	.000	.002	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35



Lampiran 4: Uji Reliabilitas

1. Kepemimpinan Transformasional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.949	12

2. Pelatihan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.964	15

3. Kepuasan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.940	13

4. Kinerja Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.957	18

Lampiran 5: Analisis Deskriptif

1. Data Responden

		Statistics					
		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Status Pernikahan	Lama Bekerja	Penghasilan
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.34	1.80	2.49	1.66	1.40	3.00
Median		1.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		2	4	3	2	4	5

2. Kepemimpinan Transformasional

		Statistics											
		KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.14	3.94	4.23	4.00	4.17	4.17	4.09	4.03	4.11	3.89	4.14	3.91
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

3. Pelatihan Kerja

		Statistics														
		PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8	PK9	PK10	PK11	PK12	PK13	PK14	PK15
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.03	4.11	4.26	4.20	4.06	4.09	4.00	4.14	4.11	4.11	4.11	4.06	4.11	4.20	4.09
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

4. Kepuasan Kerja

		Statistics												
		KepK1	KepK2	KepK3	KepK4	KepK5	KepK6	KepK7	KepK8	KepK9	KepK10	KepK11	KepK12	KepK13
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.03	4.31	4.14	4.20	3.91	4.20	4.00	4.26	4.31	4.03	4.20	4.31	4.26
Median		4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		3	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	3	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5. Kinerja Karyawan

		Statistics																	
		KinK1	KinK2	KinK3	KinK4	KinK5	KinK6	KinK7	KinK8	KinK9	KinK10	KinK11	KinK12	KinK13	KinK14	KinK15	KinK16	KinK17	KinK18
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.42	4.26	4.34	4.46	4.29	4.37	4.14	3.91	4.14	4.11	4.34	4.17	4.60	4.51	4.46	4.43	4.34	4.37
Median		4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Minimum		3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 6: Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Hetersoskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.133	.136		.972	.339
	Kepemimpinan Transformasional	.070	.056	.407	1.239	.225
	Pelatihan Kerja	-.086	.064	-.465	-1.339	.190
	Kepuasan Kerja	.021	.060	.118	.344	.733

a. Dependent Variable: ABS_RES

2. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.923	.235		3.922	.000		
	Kepemimpinan Transformasional	.371	.097	.458	3.812	.001	.276	3.619
	Pelatihan Kerja	.231	.110	.265	2.088	.045	.248	4.037
	Kepuasan Kerja	.225	.103	.272	2.181	.037	.256	3.901

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.19048034
Most Extreme Differences	Absolute	.123
	Positive	.123
	Negative	-.100
Test Statistic		.123
Asymp. Sig. (2-tailed)		.197 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Lampiran 7: Hasil Uji Regresi

1. Hasil Uji Regresi I

a. Model Summary

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.926 ^a	.857	.848	.21086

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Coefficients

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.011	.245		4.123	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.457	.094	.565	4.871	.000
	Pelatihan Kerja	.352	.101	.404	3.484	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

2. Hasil Uji Regresi II

a. Model Summary

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 ^a	.744	.728	.34210

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.390	.398		.980	.335
	Kepemimpinan Transformasional	.384	.152	.393	2.525	.017
	Pelatihan Kerja	.538	.164	.511	3.288	.002

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

3. Hasil Uji Regresi Sederhana

a. Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865 ^a	.748	.740	.27597

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Coefficient

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.341	.304		4.406	.000
	Kepuasan Kerja	.714	.072	.865	9.887	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

4. Hasil Uji Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

a. Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.657	.647	5.065

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Coefficient

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.938	.411		2.280	.029
	Kepemimpinan Transformasional	.794	.100	.811	7.952	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

5. Hasil Uji Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 ^a	.859	.850	.20970

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Coefficient

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.057	.238		4.436	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.460	.092	.569	5.015	.000
	Kepuasan Kerja	.333	.094	.403	3.554	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

6. Hasil Uji Regresi Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

a. Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.832 ^a	.693	.683	.36892

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Coefficient

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.564	.423		1.335	.191
	Pelatihan Kerja	.876	.102	.832	8.622	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

7. Hasil Uji Regresi Pelatihan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.904 ^a	.818	.807	.23796

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Coefficient

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.001	.280		3.577	.001
	Pelatihan Kerja	.416	.118	.479	3.519	.001
	Kepuasan Kerja	.385	.112	.466	3.429	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



**Lampiran 8:
Surat Keterangan Penelitian**



Nomor : 0227/YYK/V/2022

Perihal : Surat Keterangan Penelitian

Dengan ini menerangkan hal-hal sebagai berikut :

Nama : Dimas arya janti

Alamat : Bantul, Teruman RT 01

NIM : 18311262

Asal Instansi : Manajemen – Universitas Islam Indonesia

Periode : 2-7 November 2022

Responden : 35 orang

Dengan ini menyatakan bahwa Dimas arya janti benar melaksanakan penelitian pada PT ADIRA MULTI FINANCE Tbk dengan judul penelitian "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan sebagai Variabel Intervening pada Adira Finance di Yogyakarta".

Demikian surat ini kami buat untuk digunakan sebagai mana mestinya, atas perhatiannya terimakasih.

Yogyakarta, 30 November 2022

Hormat kami,

Asnan Habib

PT. ADIRA MULTI FINANCE Tbk

PT. ADIRA MULTI FINANCE Tbk
Jl. H.O.S. Cokroaminoto No. 221 Yogyakarta
No. Telepon : 0274-555085
Fax : 0274-555062

**Lampiran 9:
Biodata Peneliti**



- a. Nama Lengkap : Dimas Arya Janti
Tempat/Tgl lahir : Bantul, 9 Juli 1999
NIM : 18311262
Jurusan/Fakultas : Manajemen/Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Peminatan : Sumber Daya Manusia
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Status Pernikahan : Lajang
Alamat : Bantul, Jalan Pemuda, Desa Teruman rt 01
Email : DimasAryaJanti 24@gmail.com
- b. Riwayat Pendidikan
2006-2012 : SDN Bertingkat Naikoten
2012-2015 : SMP Negeri 9 Semarang
2015-2018 : SMA Negeri 2 Semarang
2018-sekarang : Universitas Islam Indonesia