

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Begitu juga dalam konteks organisasi bisnis atau perusahaan, maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya, sehingga sumber daya manusia atau karyawan dalam sebuah perusahaan menjadi perhatian penting dalam rangka usaha mencapai keberhasilan (Pranata, 2014). Namun dalam perubahan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang, sehingga diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi (Fauzan, 2010).

Menurut Riani (2013) manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan atas kinerja pegawai. Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang mengkonsolidasi penetapan tujuan, penilaian kinerja dan pengembangan sistem tunggal yang bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung dan sesuai dengan tujuan perusahaan (Pasaribu, 2020).

Dalam penerapan manajemen sumber daya manusia di PT.Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi

kinerja karyawan. Adapun pendapat penulis tentang gaya kepemimpinan ini sejalan dengan pendapat Ardana (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan suatu organisasi akan mempengaruhi bawahannya, maka dengan kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi kinerja yang baik pula. Gaya kepemimpinan yang terjadi pada Kantor PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo memiliki pemimpin yang cukup baik, namun masih terdapat juga kekurangan yang terjadi di dalamnya misalnya seperti hal mengawasi kinerja kerja karyawan ditambah dengan kurang adanya peranan kepemimpinan dalam hal menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan bagi karyawan, maka dalam hal ini akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan menjadi rendah. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda untuk memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Kurangnya komunikasi pimpinan terjadi pada Kantor PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo, hal ini terlihat berdasarkan hasil Dokumentasi dari Kantor PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo, kurangnya komunikasi pemimpin pada karyawan menyebabkan kurangnya kinerja karyawan, karena karyawan merasa kurang diperhatikan oleh pimpinan.

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kebijakan, upah, hubungan antar personal, kondisi kerja, pekerjaan itu sendiri, promosi dan pemimpin (Yuli, 2015). Seorang karyawan yang merasakan kepuasan dalam kerjanya akan menyelesaikan pekerjaannya semaksimal mungkin yang pada akhirnya menghasilkan kualitas kerja yang tinggi. Oleh sebab itu maka tingkat kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan perlu di perhatikan untuk kemajuan sebuah perusahaan. Seorang yang disebut sebagai pemimpin dituntut untuk menjadi fleksibel dalam menentukan sistem seperti apa yang akan ia gunakan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Yanoto, 2018).

PT. Centa Brasindo Abadi sebagai perusahaan agrokimia yang didirikan pada tahun

2001 yang dimulai dari sebuah cita-cita sederhana hanya untuk memenuhi kebutuhan petani dengan produk lokal yang kompetitif dan berkualitas PT. Centa Brasindo Abadi telah mulai berkembang dengan pesat sehingga dapat mengembangkan pusat distribusi hingga 30 cabang di seluruh Indonesia, dengan untuk memudahkan akses petani dalam mendapatkan produk-produk pertanian yang berkualitas PT. Centa Brasindo Abadi sudah menjadi bagian dari pada kebutuhan petani sehari-hari yang diantaranya adalah Prima-Up.

Perkembangannya yang semakin maju dan pesat, PT. Centa Brasindo Abadi telah menetapkan berkomitmen untuk mempertahankan nilai awal perusahaan, yaitu komitmen untuk terus berinovasi dan memenuhi kebutuhan petani dengan produk pertanian yang berkualitas dan terjangkau, tidak terbatas hanya pada produk agrokimia saja. Tahun 2016, sudah mengembangkan produk agribisnis lainnya seperti benih dan pupuk cair. Hingga pada saat ini, telah berhasil melakukan beberapa ekspansi baik secara horizontal maupun vertical.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo?
3. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo?

4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo melalui kepuasan kerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan sesuatu yang diharapkan ketika sebuah penelitian sudah selesai. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan konsep kerja kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan hasil kerja yang baik di dalam perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis di harapkan dapat menyumbangkan pemikiran bagi manajemen pimpinan PT. Centa Brasindo AbadiCabang Palopo untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam bekerja.

1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini dilakukan di PT. Centa Brasindo Abadi CabangPalopo.
2. Penelitian berlaku untuk karyawan PT. Centa Brasindo AbadiCabang Palopo.
3. Penelitian ini menggunakan alat analisis Partial least square untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo AbadiCabang Palopo.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2012). Goleman (2011) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Pernyataan yang sama dikatakan oleh Thoha (2013) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Soekarso (2015) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*) yaitu seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan bervariasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain pendidikan, pengalaman, kepribadian, dan situasional.

Berdasarkan beberapa pengertian gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinanyang sering diterapkan ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

2.1.2 Jenis Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin mempunyai cara dan gaya dalam menjalankan kepemimpinannya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkahlaku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Ada beberapa gaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu: (1) gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh, (2) gaya kepemimpinan demokratis, adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan, (3) gaya kepemimpinan bebas, yang secara rinci dijelaskan sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter/*authoritarian* adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan (Rohmat, 2013).

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah (Daryanto, 2011).

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggotanya. Baginya, pemimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok, pemimpin yang otokratis tidak menghendaki musyawarah, rapat hanyalah sebagai sarana untuk menyampaikan instruksi-instruksi, setiap perbedaan pendapat

diantara para anggotanya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap instruksi yang telah ditetapkan.

Makawimbang (2012) mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Dengan egoismennya, pemimpin otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya dalam bentuk:

- a. Kecenderungan memperlakukan bawahan sama dengan alat lain dalam organisasi.
- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas.
- c. Pengabaian peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya (Rivai, 2013). Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Disamping itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (Daryanto, 2011).

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai indikator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah kelompoknya. Pemimpin yang

demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompok, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Makawimbang (2012) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis ini mempunyai sikap dan perilaku yang diwujudkan sebagai berikut:

- a. Pandangan bahwa sumber daya dan dana yang tersedia bagi organisasi hanya dapat digunakan oleh manusia dalam organisasi untuk pencapaian tujuan dan sasarannya
- b. Selalu mengusahakan pendelegasian wewenang yang praktis dan realistik
- c. Bawahan dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan
- d. Kesungguhan yang nyata dalam memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, sosial, ekonomi, dan individu dengan karakteristik dan jati diri yang khas
- e. Pengakuan bawahan atas kepemimpinannya didasarkan pada pembuktian kemampuan memimpin organisasi dengan efektif.

3. Gaya kepemimpinan bebas/*laissez faire*

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi (Rivai, 2013). Kepemimpinan bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam prosesnya sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan

memotivasi anggota kelompok/organisasi dengan cara apapun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil (Daryanto, 2011).

Dalam kepemimpinan *laissez faire*, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Ia sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pemberian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang-siur, berserakan diantara anggota kelompok, dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan *laissez faire* ini disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya (Shulkhan, 2013).

Seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Nilai yang dianutnya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas, mempunyai kesetiaan, taat pada norma, bertanggung jawab. Bertitik tolak dari nilai tersebut, sikap pemimpin *laissez faire* biasanya permisif. Dengan demikian, tipe kepemimpinan yang digunakan ini mempunyai ciri-ciri:

- a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat pimpinan yang lebih rendah.
- c. Status quo organisasional tidak terganggu.

- d. Pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada anggota organisasi.
- e. Intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimal (Makawimbang, 2012).

2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan diukur berdasarkan empat perilaku kepemimpinan menurut Robbins (2014) adalah direktif/instrumental, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi. Adapun definisi dari masing-masing perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan direktif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari memberikan petunjuk apa yang harus dilakukan, dan menunjukkan kepada bawahan bagaimana melakukan tugas dengan baik. Dengan kata lain kepemimpinan seperti ini memberikan pengarahan spesifik mengenai cara-cara penyelesaian tugas, penetapan jadwal, peraturan, dan standar definitif yang harus dipenuhi karyawan. Adapun indikatornya meliputi:
 - a. Pemimpin memberitahukan cara penyelesaian tugas dan penetapan tenggat waktu.
 - b. Pemimpin menjaga standar penampilan kerja bawahan.
 - c. Pemimpin menetapkan standar penyelesaian tugas.
2. Kepemimpinan suportif yaitu suatu perilaku kepemimpinan yang ramah, bersahabat, dan peduli terhadap status serta kebutuhan pekerja. Indikatornya yaitu:
 - a. Pemimpin bersikap ramah dan mudah didekati
 - b. Pemimpin memberi dukungan kepada bawahan
 - c. Memberi pujian apabila bawahan bekerja dengan baik

3. Kepemimpinan partisipatif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, meminta saran dari bawahan, mempertimbangkan saran-saran tersebut sebelum mengambil keputusan, dan bahkan terkadang membiarkan bawahan mengambil keputusan sendiri.

Indikatornya adalah:

- a. Pemimpin menampung saran para bawahan sebelum mengambil suatu keputusan
- b. Pemimpin turut serta terlibat apabila bawahan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas
- c. Pemimpin sering mengadakan diskusi sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama

4. Kepemimpinan berorientasi prestasi yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin membantu bawahan menerapkan tujuan yang mendorong bawahan untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai tujuan tersebut, dan memberikan reward bagi pencapaian tujuan. Indikatornya yaitu:

- a. Pemimpin menetapkan tantangan dan tujuan.
- b. Pemimpin memiliki ekspektasi akan kinerja berkualitas tinggi.

Pemimpin memberikan reward (penghargaan) apabila bawahan mencapai suatu prestasi yang memuaskan.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penelitian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan

yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas yang tidak menyukai situasi kerjanya (Hamali, 2016).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Zainal, 2014).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya dan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Mangkunegara (2013), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor karyawan

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

2. Faktor pekerjaan

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

2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Smith, (1969) dalam Amalia (2012), mempublikasikan kepuasan kerja ke dalam lima indikator yang sering disebut dengan *Job Descriptive Index (JDI)*. JDI dirancang untuk mengukur kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka. Alat ini menjadi salah satu yang paling banyak digunakan dalam pengukuran kepuasan kerja karyawan. Kelima indikator tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Kepuasan kerja akan tercapai jika ada kesesuaian antara ketrampilan yang dimiliki, keinginan dari para pekerja dengan pekerjaan yang dilakukan, serta adanya kebebasan.

2. Imbalan

Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat memenuhi kebutuhan untuk mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Karyawan melihat apakah imbalan yang diterima telah sesuai dengan beban pekerjaan. Imbalan itu sendiri terbagi menjadi gaji tetap dan bonus, serta tunjangan.

3. Promosi

Kesempatan promosi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Pemberian kesempatan promosi dengan adanya jenjang karir yang jelas sesuai dengan harapan karyawan dapat memberikan kepuasan bagi karyawan.

4. Supervisi

Supervisi merupakan salah satu sumber penting dari kepuasan kerja. Supervisi merupakan usaha untuk memimpin dengan memberikan motivasi, masukan, serta melakukan pengarahan kepada orang lain sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik. Hal seperti ini akan membangkitkan kepuasan kerja dari karyawan.

5. Rekan kerja

Rekan kerja yang solid (kuat) dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan serta adanya komunikasi antar rekan kerja yang baik akan memberi dampak kepuasan kerja yang lebih tinggi, sebaliknya, jika seorang karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah, maka kemungkinan bahwa rekan kerja memberikan dampak yang negatif.

2.2.4 Pedoman meningkatkan kepuasan kerja

Greenberg dan Baron (2013) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara sebagai berikut:

1. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

2. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya, hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga fringe benefit. Konsisten dengan value theory, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih fringe benefit yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

3. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan counselling individu kepada pekerja, sehingga kepentingan pribadi dan professional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

4. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan two-factor theory, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka untuk memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

2.3 Kinerja

2.3.1. Pengertian kinerja

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata kinerja pekerjaan dan juga disebut kinerja aktual atau kinerja aktual yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Moehariono, 2012). Kinerja (performance) adalah pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara hukum, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Nawawi, 2011).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan memiliki persyaratan tertentu yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan yang juga disebut standar kerja. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan oleh pekerjaan tertentu untuk diselesaikan dan merupakan perbandingan tujuan atau target yang ingin dicapai. Seorang karyawan dikatakan berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja yang baik, jika hasil pekerjaan yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui bahwa perlu dilakukan evaluasi kinerja setiap karyawan di perusahaan. Untuk mengetahui berapa banyak kontribusi karyawan kepada perusahaan dan apakah kinerja karyawan di bawah atau

memenuhi atau bahkan melebihi standar yang ditetapkan oleh perusahaan (Bangun, 2012).

Perbedaan kinerja dapat terjadi karena perbedaan kemampuan (kemampuan), keterampilan (*skill*) dan motivasi. Karena itu dapat dikatakan bahwa kinerja seseorang dianggap sebagai fungsi dari kemampuan dan kemauan. Tanpa kemauan bekerja, bahkan jika seseorang memiliki kemampuan maka kinerjanya tidak seperti yang diharapkan.

2.3.2. Kategori pengukuran kinerja

Dessler (2015) menyatakan ada empat kategori yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan secara individual, yaitu:

1. Pengetahuan pekerjaan adalah tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan atau informasi yang ia miliki untuk menyelesaikan pekerjaannya.
2. Keandalan adalah tingkat di mana seorang karyawan dapat dipercaya saat menyelesaikan pekerjaan dan dalam hal menindaklanjuti pekerjaan.
3. Ketersediaan, yaitu tingkat ketepatan waktu dari suatu kegiatan yang diselesaikan oleh karyawan dan keakuratan catatan kehadiran karyawan.
4. Kemandirian adalah tingkat di mana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau bimbingan dari atasannya.

2.3.3. Indikator kinerja

Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dapat dipahami secara jelas. Menurut Bangun (2012), indikator kinerja dapat diukur melalui sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar kerja.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap pekerjaan di perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang diminta oleh pekerjaan tertentu.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki ketergantungan pada pekerjaan lain. Jadi, jika pekerjaan tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan di bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran

Jenis pekerjaan tertentu membutuhkan kehadiran karyawan dalam melakukannya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Karena kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan di suatu perusahaan.

5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan bisa diselesaikan oleh satu karyawan, jadi dibutuhkan kerja sama. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya untuk bekerja dengan kolega lain.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil
1.	Veta Lidya Delimah Pasaribu, Krisnaldy, dan Hestu Nugroho Warasto, (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kelurahan Pisangan Ciputat	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Alfian Yanoto, (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi dan Kinerja Karyawan PT.Nutrifood Indonesia di Surabaya.	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Sawitri Indriani, (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Operasional di PT.Progressio Indonesia (Pronesia)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Made Suprrapta, Desak Ketut Sintaasih, I Gede Riana, (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Wake	Analisis Regresi Linier Berganda	kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

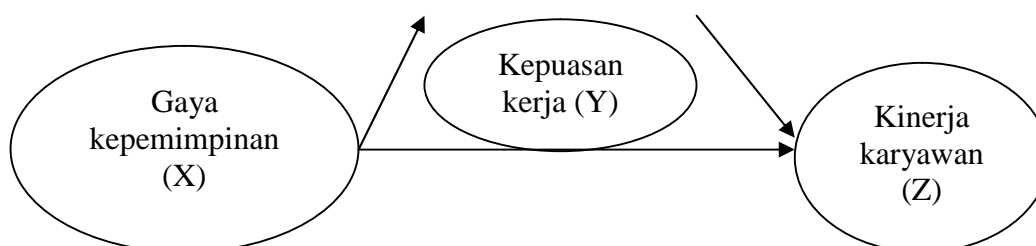
		Bali <i>Art Market</i> Kuta-Bali		terhadap kinerja karyawan.
5.	Elsa Eria, (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.SBS (Sari Buah Sawit) Kecamatan Kinali Kabupaten Pasaman	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Tabel Lanjutan		arat Sumatra Barat		
6.	Inez Zaneta Hafizhah, (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.
7.	Siti Aisyah, (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasion dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Gender Sebagai Variabel Moderasi Pada (Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Semarang)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
8.	Muhammad Fauzan Baihaqi,	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap	Analisis Linier,	Gaya kepemimpinan

	(2010)	Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT.Yudhistira Indonesia Yogyakarta.	analisis jalur, dan <i>Sobel Test.</i>	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
--	--------	---	--	--

Sumber Data: Jurnal Penelitian

2.5 Kerangka Konseptual

Mempermudah pemahaman tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka dapat digambarkan sebagai berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.6 Hipotesis

1. Diduga bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.
2. Diduga bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.
3. Diduga bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.
4. Diduga bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo, melalui kepuasan kerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah metode yang digunakan oleh para peneliti untuk melakukan studi yang memberikan arah untuk program penelitian (Dharma, 2011). Desain penelitian yang digunakan adalah desain kuantitatif. Jenis pendekatan yang digunakan adalah pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, sehingga terdapat variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi) (Sugiyono, 2012).

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo, yang berada di JL. Andi Kaddiraja (samping SMA 5 Palopo) Kelurahan Takkalala Kec. Wara Selatan Kode Pos 91921 Kota Palopo. Penelitian ini dilaksanakan ± 2 bulan dengan melakukan penyebaran angket atau kuesioner kepada seluruh karyawan PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.

3.2.2 Waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan yakni pada bulan Desember 2020 sampai dengan Januari 2021.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan sumber data yang diperlukan dalam suatu penelitian (Saryono, 2013). Populasi yang dipilih dalam penelitian adalah semua karyawan PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo sebanyak 32 orang.

3.3.2 Sampel

Pada penelitian ini, peneliti tidak mengambil sampel karena semua populasi dijadikan sebagai objek penelitian atau disebut sebagai penelitian populasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis data

Data yang digunakan dalam objek penelitian:

1. Data kuantitatif dalam bentuk data dalam bentuk angka yang dapat dihitung. Data ini dalam bentuk angka yang diperoleh dari PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Paloposeperti jumlah karyawan dan data lain yang dibutuhkan dalam penelitian.
2. Data kualitatif berupa data dalam bentuk bukan angka yang mendukung data kuantitatif sebagai informasi. Data kualitatif ini diperoleh dari PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo yang tidak dalam bentuk angka, seperti gambaran umum lokasi, hasil wawancara dan landasan teori yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

3.4.2 Sumber data

Dalam penulisan proposal ini maka peneliti menggunakan data berupa:

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh para peneliti dari lokasi penelitian dengan membagikan kuesioner kepada responden.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau penelitian arsip yang berisi peristiwa masa lalu. Data sekunder dapat diperoleh oleh peneliti dari jurnal, majalah, buku, dan dari internet.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara, dan studi literatur. Dalam penelitian ini, metode kuesioner digunakan untuk mengetahui jawaban responden tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Instrumen pertanyaan dalam kuesioner penelitian ditutup karena jawaban alternatif disediakan. Sedangkan penelitian kepustakaan adalah metode pengumpulan data dari buku, jurnal, tesis, tesis, dan sebagainya. Metode studi literatur dalam bentuk penelitian sebelumnya dan informasi lain digunakan sebagai landasan teori dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis. Sedangkan metode wawancara digunakan untuk mengetahui jumlah karyawan PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.

3.6 Definisi Operasional

1. Gaya kepemimpinan adalah cara atau upaya yang dilakukan oleh pimpinan PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Kepuasan kerja adalah kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja/karyawan di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik.

3. Kinerja adalah pekerjaan yang dicapai oleh karyawan PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Paloposesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara hukum, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan skala Likert. Pengujian instrumen dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur validitas atau validitas kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Langkah selanjutnya adalah secara statistik, angka korelasi diperoleh dengan melihat tanda bintang pada hasil skor total, atau membandingkannya dengan nilai r korelasi angka bebas yang menunjukkan valid. Dalam studi ini tes validitas akan dilakukan dengan bantuan program SPSS (Paket Statistik untuk Ilmu Sosial). Untuk menentukan nomor item yang valid dan gugur, perlu untuk berkonsultasi dengan tabel momen produk. Kriteria untuk mengevaluasi uji validitas adalah:

- a. Apabila r hitung $>$ r tabel, maka item kuesioner tersebut valid.
- b. Apabila r hitung $<$ r tabel, maka dapat dikatakan item kuesioner tidak valid

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator variabel. Sebuah kuesioner dikatakan dapat diandalkan atau dapat diandalkan jika jawaban seseorang untuk pertanyaan itu konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2012). Metode yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus koefisien Cronbach Alpha 0,60. Untuk mengetahui bahwa kuesioner tersebut dapat diandalkan, tes reliabilitas kuesioner akan dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS.

3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu path analysis atau analisis jalur. Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Rutherford dalam Sarwono, 2007:1).

Dalam penelitian ini data yang terkumpul diolah berdasarkan prinsip-prinsip deskriptif dan dianalisis dengan pendekatan statistik sehingga dapat menjawab rumusan masalah dan melakukan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur (path analysis) dengan menggunakan paket program SPSS versi 23. Teknik analisis jalur sebenarnya merupakan pengembangan korelasi yang diurai menjadi beberapa interpretasi akibat yang ditimbulkannya. Teknik ini juga dikenal sebagai teknik sebab-akibat. Penamaan ini didasarkan pada alasan bahwa analisis jalur memungkinkan pengguna dapat menguji proporsi teoritis mengenai hubungan sebab-akibat tanpa memanipulasi variabel-

variabel. Asumsi dasar model ini ialah beberapa variabel sebenarnya mempunyai hubungan yang sangat dekat satu dengan yang lainnya.

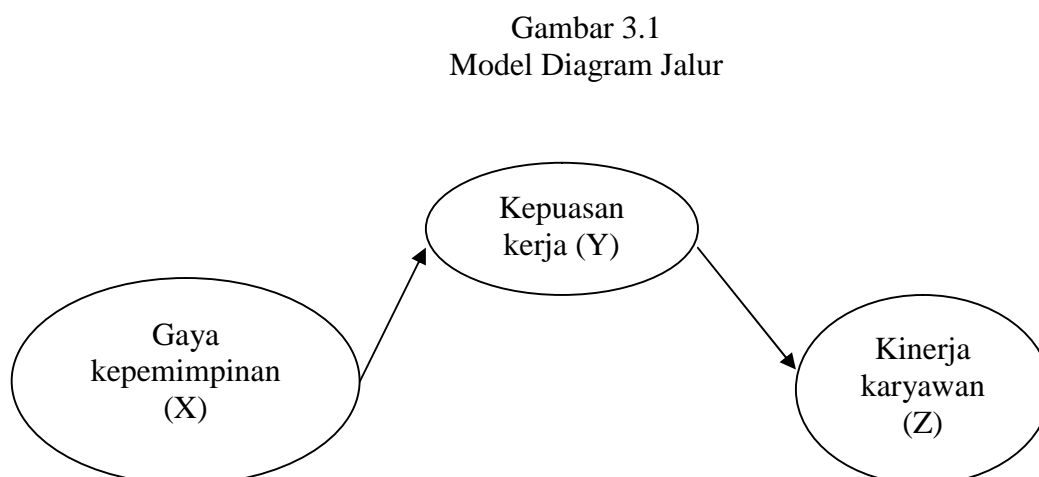
Terdapat beberapa definisi mengenai analisis jalur ini, diantaranya: Analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X, terhadap Y serta dampaknya terhadap Z. Definisi lain dari analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya memengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Analisis jalur sebagai model perluasan regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti.

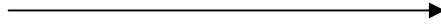
Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan dalam path analysis yaitu sebagai berikut (Sarwono, 2007: 99):

1. Tahap pertama

Menentukan model diagram jalur berdasarkan paradigma hubungan antar variabel.

Sesuai dengan model diagram jalur pada penelitian ini yaitu:





2. Tahap kedua

Membuat persamaan dari diagram jalur persamaan struktural. Sesuai dengan model diagram jalur pada penelitian ini yaitu:

$$\text{Kepuasan Kerja} = \beta_1 \text{ Gaya Kepemimpinan} + \epsilon_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = \beta_1 \text{ Gaya Kepemimpinan} + \beta_2 \text{ Kepuasan Kerja} + \epsilon_2 \dots \dots (2)$$

3. Tahap ketiga

Analisis model path analysis dengan menggunakan SPSS versi 23 sesuai dengan substruktur model penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran umum lokasi penelitian

CBA, sebagai perusahaan agrokimia yang didirikan tahun 2001 dimulai dari sebuah cita-cita sederhana untuk memenuhi kebutuhan petani dengan produk lokal yang kompetitif dan berkualitas. CBA telah berkembang pesat sehingga dapat mengembangkan pusat distribusi hingga 30 cabang di seluruh Indonesia, untuk memudahkan akses petani dalam mendapatkan produk pertanian yang berkualitas. CBA sudah menjadi bagian daripada kebutuhan sehari-hari petani. Beberapa di antaranya adalah Prima-Up.

Dengan perkembangannya yang semakin pesat, CBA tetap berkomitmen untuk tetap mempertahankan nilai awal perusahaan, yaitu komitmen untuk terus berinovasi dan memenuhi kebutuhan petani dengan produk pertanian yang berkualitas dan terjangkau, tidak terbatas hanya pada produk agrokimia saja. Pada tahun 2016, CBA sudah mengembangkan produk agribisnis lainnya yaitu benih dan pupuk cair. Hingga saat ini, grup kami telah berhasil melakukan ekspansi baik secara horizontal maupun vertikal. Upaya berkelanjutan secara konsisten mencari ruang pertumbuhan baru adalah semangat tim kami.

1. Misi

Menciptakan keuntungan yang berkesinambungan bagi petani, karyawan dan manajemen.

2. Visi adalah untuk menjadi pemimpin didalam rantai pasok kebutuhan agrikultur di Indonesia pada tahun 2020 dengan melalui:

- a. Mempertahankan profitabilitas yang baik
 - b. Menghasilkan kebutuhan agrikultur yang efektif dan ekonomis bagi masyarakat
 - c. Meningkatkan taraf hidup petani dan karyawan
3. Kebijakan Mutu
- a. Perbaikan Terus Menerus

Selalu meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam rangka peningkatan yang berkelanjutan untuk kemajuan CBA.

- b. Menjadi yang Terbaik

Selalu mengutamakan Kepuasan Pelanggan.

- c. Kesadaran

Peduli dan tanggap terhadap pelanggan, masyarakat, peraturan perundangan dan keamanan rantai panganan regional.

4.1.2 Karakteristik responden

Pada penelitian yang dilakukan selama kurang lebih dua bulan, penelitian memperoleh data dari responden yang telah diberikan lembar kuesioner oleh peneliti, adapun data tersebut dijelaskan pada tabel berikut ini:

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia yaitu menguraikan atau menggambarkan usia responden. Hal ini dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu: usia 20-30 tahun, 31-40 tahun dan usia > 40 tahun. Adapun karakteristik responden menurut usia dapat disajikan melalui tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	20-30 tahun	10	31,3
2	31-40 tahun	19	59,3

3	>40 tahun	3	9,4
Jumlah		32	100

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan data pada tabel 4.1 tentang karakteristik responden berdasarkan usia, dapat kita ketahui bahwa jumlah responden yang berusia 20-30 tahun yaitu sebanyak 10 orang atau sekitar 31,3% dari seluruh jumlah responden, responden yang berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 19 orang atau sekitar 59,3% dari seluruh jumlah responden dan responden yang berusia > 40 tahun yaitu sebanyak 3 orang atau sekitar 9,4% dari seluruh jumlah responden.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yaitu menguraikan atau menggambarkan jenis kelamin responden. Hal ini dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok yaitu: laki-laki dan perempuan. Adapun karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat disajikan melalui tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	25	78,1
2	Perempuan	7	21,9
Jumlah		32	100

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan data pada tabel 4.2 tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dapat kita ketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 25 orang atau sekitar 78,1% dari seluruh jumlah responden. Sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 7 orang atau sekitar 21,9% dari seluruh jumlah responden.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan menguraikan atau menggambarkan tingkat pendidikan terakhir responden. Hal ini dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu: SMA, Diploma dan Sarjana. Adapun karakteristik responden menurut tingkat pendidikan terakhir dapat disajikan melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SD	2	6,3
2	SMP	4	12,5
3	SMA	20	62,5
4	Diploma	2	6,3
5	Sarjana	4	12,4
Jumlah		32	100

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan data pada tabel 4.3 tentang karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, dapat kita ketahui bahwa jumlah responden yang berpendidikan SD yaitu sebanyak 2orang atau sekitar 6,3% dari seluruh jumlah responden, responden yang berpendidikan SMP yaitu sebanyak 4orang atau sekitar 12,5% dari seluruh jumlah responden, responden yang berpendidikan SMA yaitu sebanyak 20orang atau sekitar 62,5% dari seluruh jumlah responden, responden yang berpendidikan Diploma yaitu 2 orang atau sekitar 6,3% dari seluruh jumlah responden dan responden yang berpendidikan sarjana yaitu sebanyak 4orang atau sekitar 12,4% dari seluruh jumlah responden.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja menguraikan atau menggambarkan lamanya kerja responden di CBA. Hal ini dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu: < 5 tahun, 5-10 tahun dan > 10 tahun. Adapun karakteristik responden menurut masa kerja dapat disajikan melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	< 5 tahun	14	43,7
2	5-10 tahun	16	50,0
3	> 10 tahun	2	6,3
Jumlah		32	100

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan data pada tabel 4.4 tentang karakteristik responden berdasarkan masa kerja, dapat kita ketahui bahwa jumlah responden yang lama kerja < 5 tahun yaitu sebanyak 14 orang atau sekitar 43,7% dari seluruh jumlah responden, responden yang lama kerja 5-10 tahun yaitu 16 orang atau sekitar 50% dari seluruh jumlah responden dan responden yang lama kerja > 10 tahun yaitu sebanyak 2 orang atau sekitar 6,3% dari seluruh jumlah responden.

4.1.3 Analisa data

1. Analisis deskriptif

Sebaran jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan (X), kepuasan kerja (Y) dan kinerja (Z) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

a. Gaya Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.5 Sebaran jawaban responden gaya kepemimpinan

No	Pernyataan	TS (1)	KS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Atasan selalu memberikan arahan langsung dalam pekerjaan	0	0	2	14	16
2	Atasan selalu memberikan secara jelas kepada karyawan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.	0	0	0	14	18
3	Atasan selalu bersikap tegas dalam	0	0	4	16	12

	mengambil keputusan					
4	Atasan selalu melakukan hubungan baik dalam hal komunikasi dengan karyawan	0	0	3	17	12
5	Atasan selalu memberikan solusi jika karyawan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan	0	0	5	16	11
6	Atasan berupaya mengembangkan suasana yang lebih kekeluargaan di lingkungan kerja	0	0	3	23	6
7	Atasan menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari karyawan dalam pengambilan keputusan	0	0	1	21	10
8	Atasan selalu bersama-sama dalam membuat keputusan, akan tetapi keputusan tetap berada pada atasan	0	0	1	20	11
9	Atasan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan cara mereka sendiri	0	0	1	15	16

Sumber: Data diolah (2021)

b. Kepuasan kerja (Y)

Tabel 4.6 Sebaran jawaban respondenkepuasan kerja

No	Pernyataan	TS (1)	KS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya menerima gaji sesuai dengan harapan saya dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki	0	0	0	14	18
2	Saya merasa senang karena perusahaan menepati janji untuk menaikkan gaji sesuai dengan besaran yang dijanjikan	0	0	0	18	14
3	Saya merasa senang karena penghasilan dari pekerjaan saat ini dapat mencukupi kebutuhan hidup setiap hari.	0	0	0	25	7

4	Saya senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan	0	0	0	23	9
5	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya	0	0	0	18	14
6	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya	0	0	0	22	10
7	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya.	0	0	0	22	10
8	Saya senang dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada karyawan bawahannya	0	0	0	18	14
9	Saya merasa senang karena atasan sudah memberikan bimbingan yang baik pada karyawan	0	0	0	22	10

Sumber: Data diolah (2021)

c. Kinerja (Z)

Tabel 4.7 Sebaran jawaban respondententang kinerja

No	Pernyataan	TS (1)	KS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas sesuai tugas yang diberikan atasan.	0	0	0	24	8
2	Saya dapat mencapai kualitas kerja yang maksimal sesuai dengan tugas masing-masing karyawan.	0	0	0	21	11
3	Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).	0	0	1	16	15
4	Saya menggunakan waktu kerja saya secara	0	0	3	12	17

	efektif dan efisien.					
5	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai.	0	0	0	19	13
6	Saya dapat memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan atasan.	0	0	0	16	16
7	Dalam pekerjaan, saya berusaha untuk tidak melakukan kesalahan.	0	0	1	16	15
8	Saya tidak pernah menunda pekerjaan.	0	0	0	16	16
9	Saya mampu mempercepat menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan.	0	0	0	22	10

Sumber: Data diolah (2021)

2. Uji validitas

Adapun uji validitas mengetahui besarnya hubungan antara item butir pernyataan dengan total item pernyataan untuk masing-masing variabel yaitu gaya kepemimpinan(X), kepuasan kerja (Y), dan kinerja (Z) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Uji validitas variabel gaya kepemimpinan

Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
GK1	0,338	0,296	Valid
GK2	0,376	0,296	Valid
GK3	0,401	0,296	Valid
GK4	0,489	0,296	Valid
GK5	0,505	0,296	Valid
GK6	0,648	0,296	Valid
GK7	0,488	0,296	Valid
GK8	0,480	0,296	Valid
GK9	0,415	0,296	Valid

Sumber: Data diolah (2021)

Untuk mengukur nilai validitas gaya kepemimpinan(X) ditentukan dengan melihat nilai dengan jumlah responden yaitu 32 responden sehingga nilai pada Tabel Product Moment dan didapat nilai $r = 0,296$. Jika hasil validitas berada di atas 0,296 maka dianggap butir pernyataan atau instrumen sudah valid. Hasil analisis validitas untuk

semua Instrumen pada variabel gaya kepemimpinan (X) pada tabel 4.8, hasil analisisnya diatas $r = 0,296$ sehingga dapat disimpulkan bahwa 9 skor pernyataan atau instrumen pada variabel gaya kepemimpinan (X) tersebut dinyatakan valid dan sudah layak untuk dijadikan pengukuran variabel penelitian.

Tabel 4.9 Uji validitas variabel kepuasan kerja

Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
KK1	0,378	0,296	Valid
KK2	0,387	0,296	Valid
KK3	0,471	0,296	Valid
KK4	0,374	0,296	Valid
KK5	0,652	0,296	Valid
KK6	0,380	0,296	Valid
KK7	0,458	0,296	Valid
KK8	0,586	0,296	Valid
KK9	0,423	0,296	Valid

Sumber: Data diolah (2021)

Untuk mengukur nilai validitas kepuasan kerja(Y) ditentukan dengan melihat nilai dengan jumlah responden yaitu 32 responden sehingga nilai pada Tabel Product Moment dan didapat nilai $r = 0,296$. Jika hasil validitas berada di atas 0,296 maka dianggap butir pernyataan atau instrumen sudah valid. Hasil analisis validitas untuk semua Instrumen pada variabel kepuasan kerja (Y) pada tabel 4.9, hasil analisisnya diatas $r = 0,296$ sehingga dapat disimpulkan bahwa 9 skor pernyataan atau instrumen pada variabel kepuasan kerja(Y) tersebut dinyatakan valid dan sudah layak untuk dijadikan pengukuran variabel penelitian.

Tabel 4.10 Uji validitas variabel kinerja

Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
K1	0,593	0,296	Valid
K2	0,342	0,296	Valid
K3	0,642	0,296	Valid
K4	0,493	0,296	Valid
K5	0,322	0,296	Valid
K6	0,321	0,296	Valid
K7	0,383	0,296	Valid

K8	0,298	0,296	Valid
K9	0,372	0,296	Valid

Sumber: Data diolah (2021)

Untuk mengukur nilai validitas kinerja(Z) ditentukan dengan melihat nilai dengan jumlah responden yaitu 32 responden sehingga nilai pada Tabel Product Moment dan didapat nilai $r = 0,296$. Jika hasil validitas berada di atas 0,296 maka dianggap butir pernyataan atau instrumen sudah valid. Hasil analisis validitas untuk semua Instrumen pada variabel kinerja (Z) pada tabel 4.10, hasil analisisnya diatas $r = 0,296$ sehingga dapat disimpulkan bahwa 9 skor pernyataan atau instrumen pada variabel kinerja (Z) tersebut dinyatakan valid dan sudah layak untuk dijadikan pengukuran variabel penelitian.

3. Uji reliabilitas

Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pernyataan berbentuk kuesioner.

Tabel 4.11 Uji reliabilitas

Variabel	r Alpha	Nilai reliabilitas	Keterangan
Gaya kepemimpinan	0,621	0,600	Reliabel
Pengembangan karir	0,698	0,600	Reliabel
Kinerja pegawai	0,608	0,600	Reliabel

Sumber: Data diolah (2021)

Cara Pengambilan Keputusan :

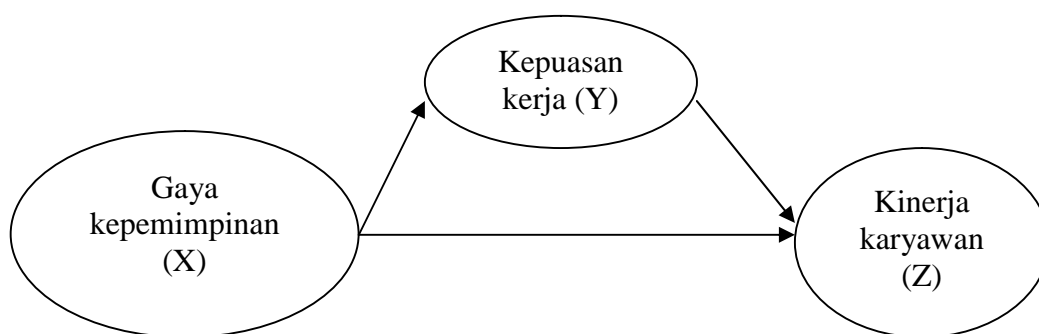
- a. Jika $r \text{ Alpha} > 0,600$ maka reliabel.
- b. Jika $r \text{ Alpha} < 0,600$ maka tidak reliabel.

Analisis: Tabel 4.11 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas pada kuesioner dengan nilai Cronbach's Alpha atau r Alpha sebesar 0,621; 0,698; 0,608. Hal ini membuktikan kuesioner adalah reliabel karena r Alpha yang bernilai lebih besar dari 0,600.

4. Analisis jalur

Sebelum melakukan analisis, akan ditampilkan terlebih dahulu struktur hubungan kausal antara variabel Gaya Kepemimpinan (X), Kepuasan kerja (Y), dan Kinerja Karyawan (Z) dalam Gambar berikut ini:

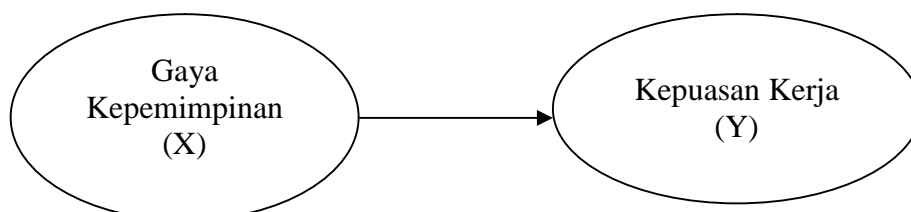
Gambar 4.1
Struktur hubungan X, Y, Z



a. Pengujian Sub Struktural 1

Analisa pengaruh Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y), akan digambarkan dalam sebuah model yang selanjutnya akan disebut dengan sub-struktur 1. Adapun Gambar dari sub-struktur 1 tersebut dapat dilihat pada Gambar berikut:

Gambar 4.2
Sub struktur 1



Selanjutnya, dengan menggunakan bantuan program SPSS, analisa data X, dan Y memperoleh hasil diolah dengan menggunakan SPSS. Dalam menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kepuasan Kerja digunakan metode path analysis. Tahapan dengan metode path analysis adalah sebagai berikut:

1) Uji Secara Parsial (Uji T)

Untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja secara parsial digunakan Uji T, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh dengan menggunakan tabel Coefficient berikut ini:

Tabel 4.12 Uji T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.743	4.459		1.961	.059
	Gaya Kepemimpinan	.786	.115	.782	6.864	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data diolah (2021)

Hipotesis:

Ho : Tidak ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Ha : Ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Dasar Pengambilan Keputusan:

Jika $T_{hitung} < T_{tabel}$: Ho diterima dan Ha ditolak.

Jika $T_{hitung} > T_{tabel}$: Ho ditolak dan Ha diterima.

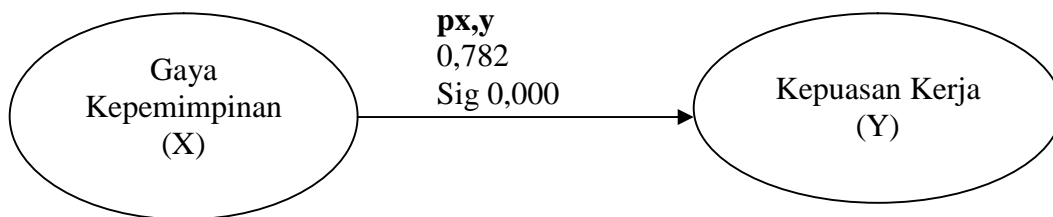
T_{hitung} memiliki nilai sebesar 6,864 sedangkan T_{tabel} dilihat pada taraf probabilitas 0.05 dimana $DF = \text{Jumlah Sampel} - 2 = 32 - 2 = 30$ sehingga $T_{tabel} = 1,697$. Dengan demikian, diketahui bahwa $T_{hitung} > T_{tabel}$ ($6,864 > 1,697$) sehingga Ho ditolak

dan H_a diterima yang berarti Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

2) Persamaan Regresi Sub Struktural 1

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

Gambar 4.3
Hasil persamaan regresi 1



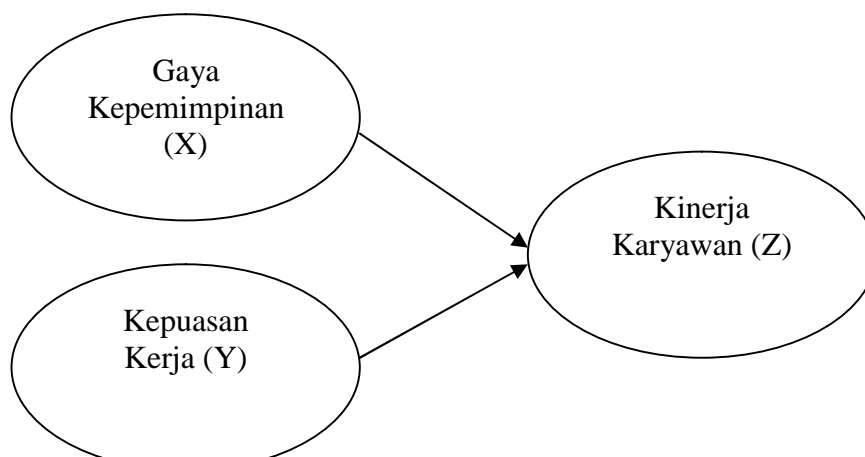
Dari gambar 5.3 diatas dapat diperoleh persamaan regresi yang pertama yaitu pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0,728 \text{ Gaya Kepemimpinan}$$

b. Pengujian Sub Struktural 2

Analisa pengaruh Gaya Kepemimpinan (X), dan Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z), akan digambarkan dalam sebuah model yang selanjutnya akan disebut dengan sub-struktur 2. Adapun Gambar dari sub-struktur 2 tersebut dapat dilihat pada Gambar berikut:

Gambar 4.4
Sub struktur 2



Selanjutnya, dengan menggunakan bantuan program SPSS, analisa data X, Y dan Z memperoleh hasil diolah dengan menggunakan SPSS.

1) Uji Koefisien Jalur secara bersama sama (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel Gaya Kepemimpinan (X), dan Kepuasan Kerja (Y) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Z).

Untuk melihat pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X), dan Kepuasan Kerja (Y) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Z) dapat dilihat pada perhitungan dalam model summary, khususnya angka R Square di bawah ini:

Tabel 4.13 Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.885 ^a	.783	.768	.954

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

Sumber: Data diolah (2021)

Besarnya angka R Square (r^2) adalah 0,783. Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X) dan Kepuasan Kerja (Y) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Z) adalah 78,3%, sedangkan sisanya sebesar 11,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Tabel 4.14 Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	95.114	2	47.557	52.269	.000 ^b
	Residual	26.386	29	.910		
	Total	121.500	31			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan						

Sumber: Data diolah (2021)

Hipotesis:

Ho: Tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara bersama sama terhadap kinerja karyawan.

Ha: Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara bersama sama terhadap kinerja karyawan.

Dasar Pengambilan Keputusan:

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$: Ho diterima dan Ha ditolak.

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$: Ho ditolak dan Ha diterima.

F_{hitung} memiliki nilai sebesar 52,269 sedangkan F_{tabel} dilihat pada taraf probabilitas 0.05 dimana $df_1 = \text{Jumlah Variabel} - 1 = 3 - 1 = 2$ dan $df_2 = \text{Jumlah Sampel} - \text{Jumlah Variabel} = 32 - 3 = 29$ sehingga $F_{tabel} = 3,33$. Dengan demikian, diketahui bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($52,269 > 3,33$) sehingga Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.

2) Uji Secara Parsial (Uji T)

Untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara parsial digunakan Uji T, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh dengan menggunakan tabel Coefficient berikut ini:

Tabel 4.15 Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.134	3.701		.577	.569
	Gaya Kepemimpinan	.649	.144	.627	4.522	.000
	Kepuasan Kerja	.312	.143	.303	2.185	.037

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah (2021)

a) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis:

Ho: Tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Ha: Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Dasar Pengambilan Keputusan:

Jika $T_{hitung} < T_{tabel}$: Ho diterima dan Ha ditolak.

Jika $T_{hitung} > T_{tabel}$: Ho ditolak dan Ha diterima.

T_{hitung} memiliki nilai sebesar 4,522 sedangkan T_{tabel} dilihat pada taraf probabilitas 0.05 dimana $DF = \text{Jumlah Sampel} - 2 = 32 - 2 = 30$ sehingga $T_{tabel} = 1,697$. Dengan demikian, diketahui bahwa $T_{hitung} > T_{tabel}$ ($4,522 > 1,697$) sehingga Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

b) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis:

Ho: Tidak ada pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan

Ha: Ada pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dasar Pengambilan Keputusan:

Jika $T_{hitung} < T_{tabel}$: H_0 diterima dan H_a ditolak.

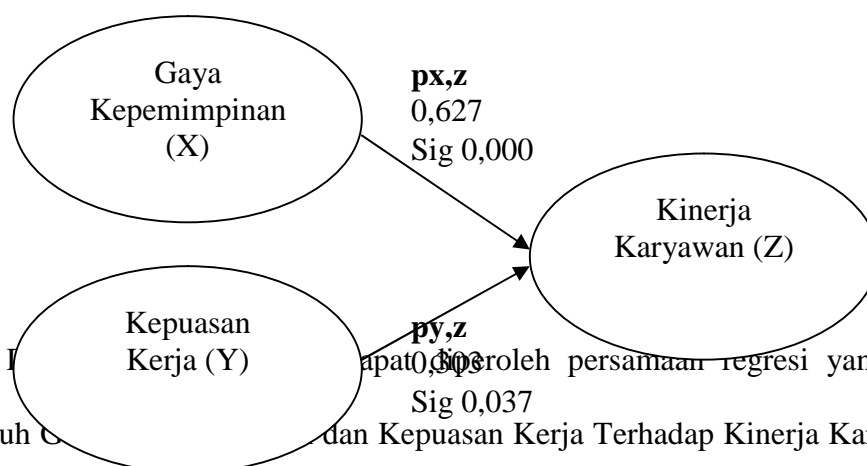
Jika $T_{hitung} > T_{tabel}$: H_0 ditolak dan H_a diterima.

T_{hitung} memiliki nilai sebesar 2,185 sedangkan T_{tabel} dilihat pada taraf probabilitas 0.05 dimana $DF = \text{Jumlah Sampel} - 2 = 32 - 2 = 30$ sehingga $T_{tabel} = 1,697$. Dengan demikian, diketahui bahwa $T_{hitung} > T_{tabel}$ ($2,185 > 1,697$) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

3) Persamaan Regresi Sub Struktural 2

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi:

Gambar 4.5
Hasil persamaan regresi 2



Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi yang kedua yaitu pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan sebagai berikut:

$$\mathbf{Kinerja Karyawan} = 0,627 \text{ Gaya Kepemimpinan} + 0,303 \text{ Kepuasan Kerja}$$

c. Menentukan Nilai Koefisien Determinasi untuk menghitung nilai e_1 dan e_2

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel 4.16 Koefisien Determinasi

Hubungan pengaruh antar variabel	Koefisien determinasi
----------------------------------	-----------------------

Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	0,611
Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	0,783
Kepuasan Kerja		

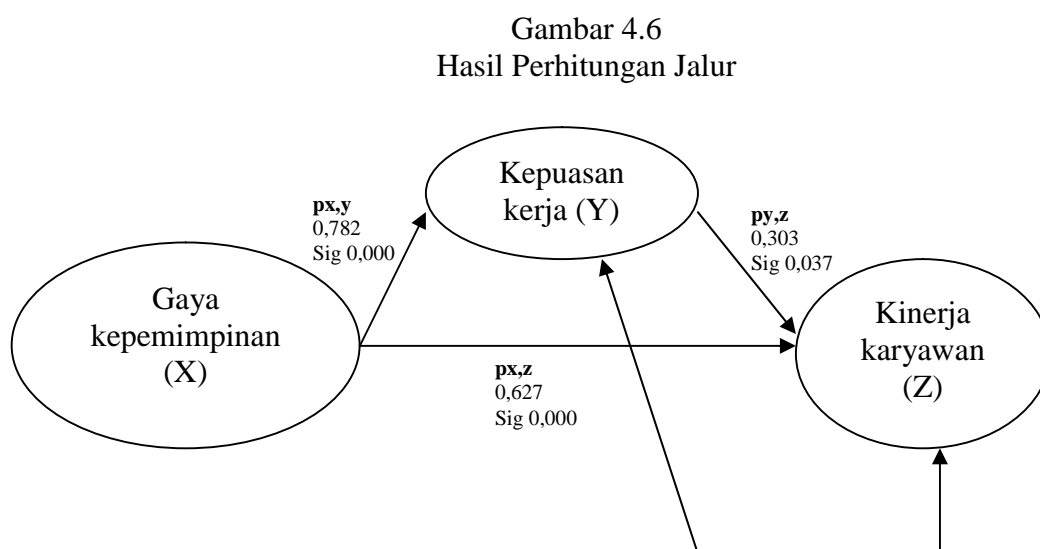
Sumber: Data diolah (2021)

Dari tabel 4.16 diatas dapat diketahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,611 atau 61,1%. Besarnya pengaruh variabel lain terhadap kepuasan kerja diluar model regresi, dihitung dengan rumus $(1-R^2)$ atau $e_1 = (1 - 0,611) = 0,389$ atau 38,9%.

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,783 atau 78,3%. Besarnya pengaruh variabel lain terhadap kinerja karyawan diluar model regresi yaitu $e_2 = (1-0,783) = 0,217$ atau 21,7%.

d. Menghitung Jalur

Hasil perhitungan jalur disajikan pada Gambar 4.6 sebagai berikut:



$$e1 = 0,389$$

$$E2 = 0,217$$

1) Pengaruh Langsung

Untuk menghitung pengaruh langsung digunakan formula sebagai berikut:

a) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

$$X \quad Y = 0,782$$

b) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

$$X \quad Z = 0,627$$

c) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

$$Y \quad Z = 0,303$$

2) Pengaruh Tidak Langsung

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung digunakan formula sebagai berikut:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.

$$X \quad Y \quad Z = (0,782 \times 0,303) = 0,237$$

3) Pengaruh Total

Untuk menghitung pengaruh total digunakan formula sebagai berikut:

a) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

$$X \quad Y \quad Z = (0,627 + 0,237) = 0,854$$

Koefisien jalur pada Gambar 5.7 menunjukkan masing-masing hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian untuk menguji hipotesis. Nilai koefisien jalur secara ringkas disajikan pada Tabel sebagai berikut:

Tabel 4.17 Koefisien antar variabel

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		
	Langsung	Melalui Y	Total
X Y	0,782	-	0,782
X Z	0,627	0,237	0,854
Y Z	0,303	-	0,303

Sumber: Data diolah (2021)

Tabel 4.18 Kesimpulan Koefisien Antar Variabel

Variabel			Standarized Coefficient Beta	Probabilitas Signifikan	Keterangan
Gaya Kepemimpinan		Kepuasan Kerja	0,782	0,000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan		Kinerja Karyawan	0,627	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja		Kinerja Karyawan	0,303	0,037	Signifikan
Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	0,237	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah (2021)

4.2 Pembahasan

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t-hitung gaya kepemimpinan $>$ t-tabel ($6,864 > 1,697$), dengan demikian hipotesis diterima. Ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan mempengaruhi seorang karyawan terhadap kepuasan dalam bekerja. Kepuasan inilah yang merupakan ungkapan karyawan apakah dia puas atau tidak terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan atau dijalankan oleh atasan atau pemimpinnya. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap gaya kepemimpinan, diantaranya yaitu: motivasi dan komunikasi antara atasan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan seorang atasan akan mempengaruhi kepuasan karyawannya, dimana karyawan akan merasa puas jika pemimpin memperlakukannya sesuai dengan apa yang karyawan harapkan. Dimana gaya perilaku tugas (struktur inisiasi) atau yang berorientasi pada struktur adalah tipe pemimpin yang mendefinisikan secara jelas peran pemimpin dan karyawan sehingga masing-masing memahami serta membentuk mekanisme komunikasi formal. Gaya ini mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik dalam penyelesaian tugas yang efektif. Sedangkan gaya kepemimpinan perilaku hubungan (struktur konsiderasi) adalah berkenaan dengan hubungan, pribadi pimpinan dan individu atau para anggota kelompoknya. Perilaku hubungan (struktur konsiderasi) adalah tipe pemimpin yang lebih memperlihatkan kepedulian terhadap karyawan serta berupaya menciptakan suasana kerja yang ramah dan

konduksif. Dalam struktur konsiderasi ini, pemimpin menganggap para karyawan adalah penting dan merupakan bagian dari organisasi. Pimpinan selalu memberikan motivasi, memenuhi kebutuhan karyawan, serta bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan.

Untuk menjadi pemimpin (leader) harus memiliki ambisi, tanggung jawab, mempunyai semangat yang tinggi untuk memberikan motivasi terhadap karyawan, kecerdasan, kedewasaan, keluasan hubungan sosial, dan berani dalam mengambil keputusan. Agar yang direncanakan oleh perusahaan tersebut dapat terealisasi. Selain memberikan promosi jabatan, seorang pemimpin harus memikirkan kesenangan terhadap karyawannya dengan memberikan gaji/upah yang sesuai, kemudian memberikan tunjangan setiap tahun, dan memberikan cuti. Dengan memberikan kompensasi tersebut karyawan akan memiliki kepuasan kerja maupun semangat kerja yang tinggi untuk mencapai suatu target.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sinurat (2017) yang menunjukkan bahwa hipotesis H₀ ditolak dan hipotesis H₁ diterima artinya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Himawan Putra Medan. Hal ini dapat dilihat dari uji t yang menunjukkan bahwa nilai t-hitung variabel gaya kepemimpinan $17,741 >$ nilai t-tabel $1,98$.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t-hitung gaya kepemimpinan $>$ t-tabel ($4,522 > 1,697$), dengan demikian hipotesis diterima. Ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.

Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri atau pola yang diterapkan atasan untuk mempengaruhi bawahan demi mencapai sasaran perusahaan, pada hakikatnya juga

merupakan unsur pendukung yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien akan menghasilkan kinerja yang bagus dan optimal. Oleh karena itu bisa dikatakan hampir tidak ada keraguan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik akan mendorong karyawan untuk lebih giat dalam bekerja dan merasa dihargai sehingga karyawan akan bekerja secara maksimal. Dengan demikian apabila suatu organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi maka diperlukan kepemimpinan berikut gaya kepemimpinan yang mampu menggerakkan bawahan sehingga mereka merasa terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan kinerja yang cukup tinggi. Maka dengan melakukan perbaikan kepemimpinan berikut gaya kepemimpinan itu sendiri sama artinya dengan melakukan perbaikan kinerja, dimana dari perbaikan-perbaikan tersebut diharapkan mampu mencapai tujuan organisasi/perusahaan di masa depan dengan lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nurlia (2017) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan PT. Al-Ijarah Indonesia Finance Lampung terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dengan signifikansi $=0,05$ dengan hasil uji $t=5,055$ dan signifikansinya $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), artinya hipotesis dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Al-Ijarah Indonesia Finance Lampung.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t -hitung $\text{kepuasan kerja} > t$ -tabel ($2,185 > 1,697$), dengan demikian hipotesis diterima. Ini berarti bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.

Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan secara langsung dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan dikaitkan dengan perilaku kerja dalam cara-cara berikut: kualitas, kuantitas dan kuantitas output. Mangkunegara (2014) menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek- aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong dan sebaliknya. Jika aspek tersebut tidak menyokong, karyawan akan merasa tidak puas.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 2012). Apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Cahyana (2017) yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Denpasar Timur.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kinerja karyawan akan meningkat ketika karyawan merasa puas dengan apa yang di dapat atau diperoleh oleh karyawan pada tempat ia bekerja. Menurut Luthans (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut : gaji, rekan

sekerja, promosi dan pekerjaan itu sendiri. Robbins (2012), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nurwijayanti (2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasankaryawan Pada PT. Wedu Kabupaten Merauke.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo, melalui kepuasan kerja.

5.2 Saran

1. Perlunya peningkatan peran aktif dan dukungan dari para atasan terhadap bawahan, dengan cara lebih meningkatkan kerja sama antar sesama bawahan dan atasan, sehingga tujuan yang diharapkan PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo dapat tercapai.
2. Hendaknya kepentingan karyawan lebih diutamakan, karena kepuasan karyawan juga menentukan kinerja, begitu sebaliknya. Selain itu pengembangan kreatifitas karyawan perlu lebih ditingkatkan lagi oleh PT. Centa Brasindo Abadi Cabang Palopo.
3. Mengusahakan pelatihan dan pengembangan karyawan yang disesuaikan dengan bidangnya masing-masing.

DAFTAR RUJUKAN

- Amalia, Kartika. 2012. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Agent PT. Jasa Raharja Putera Cabang Yogyakarta*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Depok.
- Ardana. 2012. *Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Daryanto, M. 2011. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Gava Media. Yogyakarta.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Dharma, Kusuma Kelana. 2011. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Trans Info Media.
- Fauzan, M.B. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2012. *Pengembangan Analisis Multivariate dengan program SPSS*. UNDIP. Semarang.
- Goleman, D. 2011. *Kecerdasan Emosional*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Greenberg dan Baron. 2013. *Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Hamali, A. Y. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. CAPS (Center for Academic Publishing Service). Yogyakarta.
- Makawimbang, H. J. 2012. *Supervisi Klinis*. Alfabeta. Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu A.A. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya, Ghalia.
- Nawawi, H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajahmada University Press. Yogyakarta.
- Pasaribu, V.L.D. 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai, (Studi Kasus Kelurahan Pisangan Ciputat)*. Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol.3, No.1.
- Pranata, R. 2014. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Adira Dinamika Multi Finance Tbk. Arga Makmur Bengkulu Utara*. Universitas Bengkulu. Bengkulu.
- Riani, Asri, L. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.

- Rivai, Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. 2014. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Rohmat. 2013. *Manajemen Kepemimpinan Kewirausahaan*. Cipta Media Aksara. Yogyakarta.
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Andi. Yogyakarta.
- Saryono. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Nuha Medika. Jakarta.
- Shulkhan, M. 2013. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Sukses Offset. Yogyakarta.
- Soekarso, I.P. 2015. *Kepemimpinan Kajian Teoritis dan Praktis*. Erlangga. Jakarta.
- Sugiyono 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Tampubolon, B. D. 2012. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi* 1 (9).
- Thoha, M. 2013. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Raja Grafindo. Jakarta.
- Yanoto, Alfian, 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi dan Kinerja Karyawan PT.Nutrifood Indonesia di Surabaya. *Jurnal Agora*, Vol.6.No.1.
- Yuli, Budi S.C. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UMM Press. Malang.
- Zainal, Veithzal Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.