

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI  
(Studi Pada Karyawan PT. Jasamarga Pandaan Tol)**

**Disusun oleh:**

**Ruandra Rifqi Adhitama**

**NIM. 145020207111079**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**



**JURUSAN MANAJEMEN**

**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**2019**



## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul Bahasa Indonesia:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi

Skripsi dengan judul Bahasa Inggris:

The Influence of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee Performance Mediated by Motivation

Yang disusun oleh :

Nama : Ruandra Rifqi Adhitama  
NIM : 145020207111079  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Judul di atas disetujui untuk diajukan dalam ujian komprehensif.

KPS S1. Manajemen

  
Dr. Siti Azzah, SE., MS., CSRS., CPP  
NIP.19601111 198601 2 001

Dosen Pembimbing

  
Prof. Dr. Margono Setiawan, SE, SU  
NIP. 19521024 198103 1 003





## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

N a m a : Ruandra Rifqi Adhitama  
 Tempat/Tgl. Lahir : Bekasi, 7 Februari 1996  
 Nomor Induk : 145020207111079  
 Jurusan : S-1 Manajemen  
 Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
 Alamat : Jalan Cengger Ayam 1 nomor 7

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi (Studi Pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol)"

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 19 Agustus 2019

Mengetahui,  
 Dosen Pembimbing

Yang membuat pernyataan



Prof. Dr. Margono Setiawan, SE, SU  
 NIP. 19521024 198103 1 003

Ruandra Rifqi Adhitama  
 NIM. 145020207111079



## SURAT KETERANGAN

Nomor : JPT. SK. 01

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Brahma Wardhono Sudibyو  
NIK : 10062  
Jabatan : DGM HR & Legal PT Jasamarga Pandaan Tol

Menerangkan bahwa :

Nama : Ruandra Rifqi Adhitama  
NIM : 145020207111079  
Semester : Genap 2018 / 2019  
Jurusan : S-1 Manajemen  
Fakultas : Ekonomi Universitas Brawijaya

Sesuai dengan Surat Dekan KPS S1 Manajemen Nomor : 804/F02.11/SKRIPSI/IV/2019 tanggal 24 April 2019 Perihal : Penelitian Penulisan Skripsi, mahasiswa tersebut telah melaksanakan pengambilan data dengan menyebarkan kuesioner untuk karyawan PT Jasamarga Pandaan Tol sebanyak 60 responden.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pandaan, 09 Mei 2019

PT Jasamarga Pandaan Tol



Brahma Wardhono Sudibyو

NIK : 10062

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas limpahan rahmat dan hidayahNya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol)”**.

Adapun tujuan dari penulisan skripsi untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Pemasaran Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan, dukungan ataupun bimbingan yang membangun. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Drs.Nurkholis,Mbuss.,Ak.,Ph.D. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Dr.Sumiasi, SE.,Msi.,CSRS.,CFP. Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Dr.Siti Aisjah, SE.,MS.,CPRS.,CFP sebagai Ketua Program Studi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Prof.Dr.Drs.Margono Setiawan, SU sebagai dosen pembimbing skripsi yang dengan sabar telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, ilmu, dukungan, dan motivasi hingga terselesainya skripsi ini.
5. Dr. Desi Tri Kurniawati, SE.,Msi.,CPHR selaku dosen penguji yang telah bersedia menguji serta memberikan kritik dan saran untuk penelitian ini.
6. Radhita Dwi Vita Hapsari, SE.,MM, Ph.d selaku dosen penguji yang telah bersedia menguji serta memberikan kritik dan saran untuk penelitian ini
7. Bapak Tolu Ismed Arief dan Ibu Rini Budi Utami selaku orang tua penulis, serta Saylendra Rizky Utama dan Amanda Putri Aulia selaku kakak yang selalu memberikan doa, semangat dan dukungan baik moral dan finansial hingga skripsi ini dapat diselesaikan

8. Grup Sahabat teman-teman Galaxi dan sekitarnya, Keluarga Kedai Kopi Kembang, grup Kelompok Belajar, Grup Silvera Malang dan angkatan Manajemen angkatan 2014 yang telah senantiasa mendukung serta mendoakan penulis hingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
9. Kepada seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan selama masa perkuliahan
10. Semua pihak dan teman-teman yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, namun telah banyak memberikan banyak dukungan atas penyelesaian tugas akhir ini.

Penulis menyadari baik secara materi penulisan dan penyusunan materi skripsi ini kurang sempurna sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran agar skripsi ini menjadi lebih baik. Atas kritik dan saran yang telah diberikan, penulis ucapkan terima kasih. Semoga skripsi ini dapat memberikan inspirasi ataupun manfaat bagi siapapun yang membacanya.

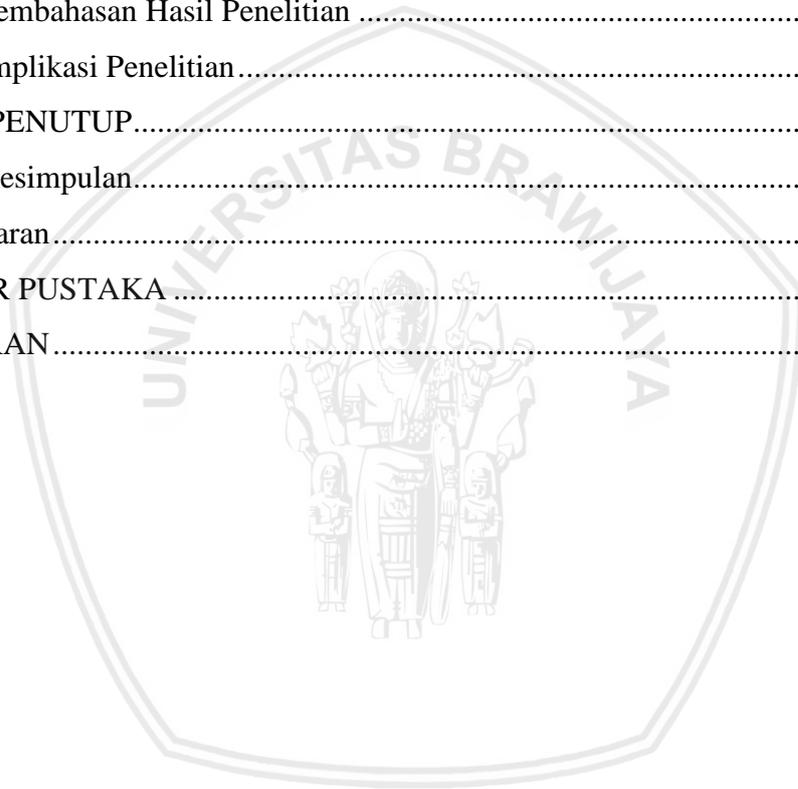
Malang, 28 Agustus 2019

Ruandra Rifqi Adhitama

**DAFTAR ISI**

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vi
DAFTAR LAMPIRAN.....	vii
ABSTRAK .....	viii
BAB I.PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II.KAJIAN PUSTAKA .....	10
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
2.3 Pengertian Kepemimpinan .....	18
2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	19
2.5 Pengertian Kinerja Karyawan .....	23
2.6 Pengertian Motivasi Kerja.....	27
2.7 Kerangka Pikir Penelitian.....	30
2.8 Hipotesis Penelitian.....	31
BAB III.METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Jenis Penelitian.....	35
3.2 Lokasi dan Periode Penelitian .....	35
3.3 Populasi Dan Sampel .....	36
3.4 Sumber Data .....	37
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	37
3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	38
3.7 Skala Pengukuran .....	46
3.8 Analisis Data .....	46

3.9 Pengujian Hipotesis.....	52
<b>BAB IV.HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	54
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden .....	56
4.3 Deskripsi Jawaban Responden .....	58
4.4 Analisis Data .....	74
4.5 Pengujian Hipotesis.....	83
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian .....	87
4.7 Implikasi Penelitian.....	92
<b>BAB V.PENUTUP.....</b>	<b>94</b>
5.1 Kesimpulan.....	94
5.2 Saran.....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>101</b>



**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Rencana APJT Beroperasi Tahun 2019.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	15
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	43
Tabel 3.2 Skala Likert.....	46
Tabel 3.3 Parameter Uji Validitas dan Reliabilitas.....	50
Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....	56
Tabel 4.2 Usia Responden.....	57
Tabel 4.3 Populasi Karyawan.....	57
Tabel 4.4 Interpretasi Jawaban Responden.....	58
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	59
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transaksional.....	63
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi.....	66
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	70
Tabel 4.9 Outer Loadings.....	76
Tabel 4.10 Nilai <i>Discriminant Validity</i> .....	78
Tabel 4.11 Goodness Of Fit.....	80
Tabel 4.12 Nilai <i>r-square</i> .....	81
Tabel 4.13 <i>Path Coefficient</i> .....	83
Tabel 4.14 Pengaruh Tidak Langsung.....	86

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....30

Gambar 2.2 Konsep Penelitian.....31

Gambar 4.1 Logo PT. Jasa Marga Pandaan Tol.....54

Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Jasa Marga Pandaan Tol.....55

Gambar 4.3 Model Struktural (*outer model*).....75

Gambar 4.4 Model Struktural (*inner model*).....81



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1.....100  
Lampiran 2.....105



# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI**

**(Studi pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol)**

Ruandra Rifqi Adhitama

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*

*ruandrarifqi96@gmail.com*

**Dosen Pembimbing**

Prof. Dr. Margono Setiawan, SE, SU

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, penelitian ini menggunakan 60 responden. Penentuan besar sampel menggunakan teknik sampling jenuh, sampel diambil dari karyawan tetap PT. Jasa Marga Pandaan Tol. Metode analisis data dalam pengujian instrumen penelitian menggunakan alat bantu *SmartPLS* versi 2.0 melalui tahapan analisa *outer model*, *inner model*, dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan, (2) kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan, (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (4) kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (5) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (6) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi, (7) gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi.

**Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan, Motivasi**

# **The Influence of Transformational and Transactional Leadership Styles On Employee Performance Mediated by Motivation**

**(A Study on PT. Jasa Marga Pandaan Tol)**

Ruandra Rifqi Adhitama

*Faculty of economics and business Brawijaya University*

[ruandrarifqi96@gmail.com](mailto:ruandrarifqi96@gmail.com)

## **Advisor:**

Prof. Margono Setiawan, SE, SU

## **ABSTRACT**

*This research aims to know how the influence of the leadership style on employee performance mediated by motivation. The type of research used is explanatory research. This study is using 60 respondent. Determination of the samples using saturation sampling technique taken from permanent employee of PT. Jasa Marga Pandaan Tol. The method of data analysis in testing instruments using the SmartPLS version 2.0 model through the stages of outer model analysis, inner models, and hypothesis testing. The result showed that: (1) transformational leadership has a positive effect on employee motivation, (2) transactional leadership has a positive effect on employee motivation, (3) transformational leadership has a positive effect on employee performance, (4) transactional leadership has a positive effect on employee performance, (5) motivation has a positive effect on employee performance, (6) transformational leadership has a positive effect on employee performance mediated by motivation, (7) transactional leadership has a positive effect on employee performance mediated by motivation.*

**Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Employee Performance, Motivation**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi ini mempunyai pengaruh terhadap segala bidang terutama pada bidang bisnis, globalisasi membuat era perdagangan barang dan jasa antar negara di dunia menjadi lebih mudah nyaris tanpa batas, dengan kemudahan tersebut membuat persaingan antar perusahaan tidak dapat dihindari. Suasana persaingan usaha yang begitu ketat ditandai dengan datangnya perusahaan dari luar negeri membuat perusahaan di dalam negeri, maupun perusahaan swasta yang bertumbuh pesat dan mulai menyaingi perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah dalam bidang yang sama. Hal tersebut membuat perusahaan dituntut untuk terus melakukan inovasi atau pengembangan sumber daya yang dimilikinya secara maksimal, sehingga perusahaan dapat menjaga keberlanjutan hidup usahanya.

Berbagai aspek dapat menjadi faktor kesuksesan perusahaan dalam menghadapi perkembangan zaman yang pesat, namun sebuah perusahaan akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besarnya ditentukan oleh aspek kepemimpinan. Beberapa penelitian membuktikan bahwa peran kepemimpinan di dalam sebuah perusahaan sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja atupun produktivitas karyawan baik dalam tingkat individu, kelompok, maupun organisasinya. Pimpinan dapat membuat kebijakan atau arahan kepada karyawannya dalam konsep tertentu supaya tujuan individu, kelompok atau perusahaan dapat tercapai dengan baik. Menurut Ginting dan Haryati (2012)

peranan pemimpin sangat diperlukan dalam usaha menetapkan tujuan, mengalokasi sumber daya yang langka, memfokuskan pelatihan pada tujuan-tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan-perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi. Pada hubungan individu antar pemimpin dan karyawan, pemimpin dapat memberikan penghargaan, memberikan pujian, memberikan inspirasi, memberikan motivasi, ataupun dengan memberikan tekanan kepada karyawan. Pentingnya peranan kepemimpinan membuat kepemimpinan menjadi sebuah aspek atau faktor yang kompleks dan dibutuhkan dalam perusahaan.

Kepemimpinan menurut Rivai, Bachtiar dan Amar (2014) adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu, kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi, dan mengkoordinasi. Tugas seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada kemampuan dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu, yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya, atau masyarakat untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif. Kepemimpinan transformasional menurut Amirullah (2015) adalah kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal

dan untuk imbalan internal. Dengan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan, dan membuat bawahan merasa dihargai, dipercayai, dan bawahan pun akan menghargai atasannya. Sedangkan kepemimpinan transaksional menurut Amirullah (2015) adalah kepemimpinan melalui pendekatan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka. Jika target atau tujuan dapat dicapai maka pemimpin akan memberikan imbalan yang bersifat materiil seperti pujian, bahkan bonus ataupun kenaikan jabatan.

Menjadi hal penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk memberikan pengaruh secara langsung dan tidak langsung kepada karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif. Selain faktor kepemimpinan, faktor motivasi menjadi upaya manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, hal ini didukung oleh pernyataan Robbins dan Judge (2013) yaitu memotivasi para pekerja merupakan salah satu aspek penting dan paling menantang dari aspek manajemen. Motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan perusahaan. Motivasi menjadi kunci penting bagi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan memelihara karyawan. Semakin tingginya motivasi karyawan akan berbanding lurus kepada nilai-nilai yang didapat perusahaan. Menurut Nawawi (2005) motivasi merupakan suatu kondisi yang

mendorong atau menjadi penyebab seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung sadar.

Upaya perusahaan untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan meningkatkan motivasi karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga target perusahaan dapat tercapai. Kinerja sendiri merupakan suatu hasil dari aktivitas kerja karyawan berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, jika kinerja baik maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala pekerjaan, peningkatan kinerja juga akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan yang pada akhirnya akan menguntungkan perusahaan.

PT. Jasa Marga Pandaan Tol adalah perusahaan yang bergerak pada bidang usaha jalan tol, PT. Jasa Marga Pandaan Tol merupakan anak perusahaan dari PT. Jasa Marga yang juga bergerak pada bidang usaha jalan tol. Perusahaan ini didirikan pada September 1996 dan disahkan pada Februari 1997 berdasarkan surat keputusan yang dikeluarkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia. Dikarenakan PT. Jasa Marga Pandaan Tol merupakan anak perusahaan maka sebagian besar saham dikuasai oleh perusahaan induknya yaitu PT. Jasa Marga Persero sebesar 92,20% dan sisanya dimiliki oleh PT. Jalan Tol Kabupaten Pasuruan. Perusahaan yang berlokasi di Pandaan, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur ini melaksanakan operasionalnya berdasarkan Undang-Undang No. 38 tahun 2004 tentang jalan dan Peraturan Pemerintah No. 15 tahun 2005 tentang Jalan Tol. Wewenang penyelenggaraan jalan tol berada pada Pemerintah, sebagian wewenang Pemerintah dalam penyelenggaraan jalan tol dilaksanakan oleh Badan

Pengatur Jalan Tol (BPJT) sementara untuk pengusahaan jalan tol dilakukan oleh badan usaha milik negara atau badan usaha milik daerah, atau badan usaha milik swasta. Pengusahaan jalan tol ruas Gempol-Pandaan sepanjang 13,61 kilometer diberikan kepada PT. Jasa Marga Pandaan Tol oleh Pemerintah melalui mekanisme lelang pada tahun 2016. Ruang lingkup operasional yang dilakukan oleh perusahaan menurut Pasal 3 Anggaran Dasar Perusahaan adalah kegiatan perusahaan terutama dalam bidang penyelenggaraan jalan tol yang meliputi pembangunan, pengoperasian dan pemeliharaan jalan tol serta usaha-usaha lainnya yang berhubungan dengan jalan tol tersebut. Pelayanan lalu lintas jalan tol dilakukan selama 24 jam sehari dan 7 hari seminggu, meliputi pelayanan transaksi keluar atau masuknya kendaraan di pintu gerbang tol, pelayanan *call centre*, pelayanan ambulan serta patroli keamanan yang bersiaga di sepanjang ruas tol membuat kinerja karyawan yang baik menjadi aspek yang sangat penting karena membuat operasional yang berhubungan langsung dengan pengguna jasa menjadi lancar. Selain itu pula PT. Jasa Marga Pandaan Tol merupakan perusahaan milik negara dan selama 24 jam operasional akan terus dikontrol dan digunakan oleh pihak eksternal yaitu masyarakat luas, dan PT. Jasa Marga Pandaan Tol adalah perusahaan baru sehingga dibutuhkan keteladanan dari seorang pemimpin untuk menciptakan lingkungan organisasi ataupun budaya organisasi yang baik dalam perusahaan

Dalam perbaikan penerapan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan, seringkali ada beberapa permasalahan yang kurang diperhatikan oleh pimpinan. Dalam PT. Jasa Marga Pandaan Tol karyawan

merasa kurangnya perhatian individu ataupun kesempatan berpendapat yang diberikan oleh pemimpin saat berdiskusi dan kurangnya penghargaan ataupun pujian atas pekerjaan yang sudah diselesaikan. Kurangnya perhatian pada beberapa masalah tersebut membuat motivasi karyawan menjadi rendah berbanding lurus dengan kinerja yang dihasilkan, sehingga gaya kepemimpinan menjadi aspek penting yang harus diperhatikan dan ditingkatkan. Dalam Penelitian berikut ini menggunakan sosok direktur utama sebagai pemimpin yang dilihat gaya kepemimpinannya.

Dalam kurun waktu dari tahun 2017 hingga 2019 PT. Jasa Marga diberikan target yang tinggi oleh pemerintah pusat mengenai ekspansi besar-besaran jalan tol, dari semula PT. Jasa Marga hanya membangun rata-rata <50 km/tahun, semenjak tahun 2017 PT. Jasa Marga ditargetkan untuk membangun rata-rata 221,4 km/tahun. Berikut merupakan tabel perencanaan penambahan ruas tol:

**Tabel 1.1**  
**Rencana APJT beroperasi tahun 2019**

NO	APJT	Konsesi (KM)	Operasi			Total
			2017	2018	2019	
1	PT. Transmarga Jateng	72,64	17,5	32,65	-	50,15
2	PT. Jasa Marga Surabaya Mojokerto	36,27	15,5	-	-	15,5
3	PT. Trans Jatim Pasuruan	34,2	20,5	13,65	-	34,15
4	PT. Jasa Marga Kunciran Cengkareng	14,19	-	14,19	-	14,19
5	PT. Marga Trans Nusantara	11,2	-	11,2	-	11,2
6	PT. Marga Sarana Jabar	11	-	2,65	-	2,65
7	PT. Jasa Marga Kualanamu Tol	61,7	41,69	20,01	-	61,7
8	PT. Ngawi Kertosono Jaya	87,02	49,51	-	37,51	87,02
9	PT. Solo Ngawi Jaya	90,25	90,25	-	-	90,25

NO	APJT	Konsesi (KM)	2017	2018	2019	Total
10	PT. Cinere Serpong Jaya	10,14	-	10,14	-	10,14
11	PT. Jasa Marga Semarang Batang	75	-	75	-	75
12	PT. Jasa Marga Manado Bitung	39	-	-	39	39
13	PT. Jasa Marga Balikpapan Samarinda	99,35	-	77,32	22,03	99,35
14	PT. Jasa Marga Pandaan Malang	37,62	-	34,52	3,1	37,62
15	PT. Jasa Marga Jalanlayang Cikampek	36,4	-	-	36,4	36,4
<b>Total</b>		<b>686,03</b>	<b>234,95</b>	<b>292,62</b>	<b>138,43</b>	<b>664,32</b>

Sumber: Jasa Marga, 2017

Dikarenakan meningkatnya target yang sangat signifikan maka dibutuhkan suatu perubahan pada internal organisasi untuk mencapai target tersebut, gaya kepemimpinan saja tidak cukup, maka dari itu untuk meningkatkan kinerja juga dibutuhkan tingkat motivasi karyawan yang tinggi.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penting untuk melakukan penelitian mengenai gaya seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya yang berpengaruh langsung pada kinerja karyawan, maka penelitian ini mengangkat judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI (Objek Pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol)”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas maka dapat dirumuskan masalah-masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol

2. Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol
3. Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol
4. Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol
5. Apakah ada pengaruh antara motivasi kerja karyawan dengan kinerja karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol
6. Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol
7. Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol
2. Untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol
3. Untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol
4. Untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol

5. Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi kerja karyawan dengan kinerja karyawan pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol
6. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol
7. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Peneliti

Sebagai sarana untuk memahami dan mengimplementasikan ilmu yang sudah diperoleh penulis selama masa perkuliahan, khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia

2. Bagi Universitas

Menambah buku untuk referensi bagi pihak-pihak yang memerlukan informasi mengenai gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, khususnya bagi mahasiswa jurusan manajemen

3. Bagi perusahaan

Untuk menjadi masukan bagi pimpinan perusahaan dalam penerapan gaya kepemimpinan yang berpengaruh pada kinerja karyawan jika melalui motivasi karyawan, serta membuat hubungan yang baik antara individu, perusahaan dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang sudah dilakukan dengan penelitian yang akan diteliti. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan diteliti:

1. Dzikrillah Rizqi Amalia (2016) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Jenis penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *proportional random sampling* dengan penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* dan didapat jumlah sampel sebanyak 75 karyawan. Sumber data diperoleh dari data primer dengan menyebarkan kuisioner dan data sekunder dengan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan *software* SPSS 23.0. Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi

Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

2. Sri Wanda Ardalita (2017) Hakekatnya Pemimpin mempunyai keterampilan bahasa, tutur kata baik yang terintegrasi kedalam perilaku dan tindakan berupa penyampaian, pengarahan dan pengontrolan. Dalam organisasi dikenal dengan seni kepemimpinan, artinya setiap ide yang dihasilkan jelas dan berbobot, penerapan komunikasi kepemimpinan transformasional dalam teknik pembujuk-rayuan secara persuasif. Pada lima retorika canon dikenal dengan, penemuan (*invention*), penyusunan (*arrangement*), gaya (*style*), Penyampaian (*delivery*), Ingatan (*memory*), hal ini searah dengan kepemimpinan transformasional pada *Vice President* di divisi *Corporate Secretary* yang berkarakteristik Kharisma, Inspirasi, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual. Gaya kepemimpinan ini dapat mempengaruhi pengikut melakukan lebih dari yang diharapkan hingga memelihara motivasi karyawannya. Data yang terkumpul ini diperoleh dari wawancara 7 narasumber dan studi dokumentasi, dengan metode studi kasus (*Case Study*) Instrumental menggunakan paradigma post – positivisme serta menggunakan teknik triangulasi teori. Hasil penelitian bahwa, dengan lima retorika canon sangat bermanfaat bila diterapkan pada sebuah organisasi sebagai penyemangat karyawan menjadikan karyawan termotivasi karena tidak hanya menyampaikan informasi persuasif akan tetapi agar orang lain juga bersedia menerima dan melakukan tindakan-tindakan positif sehingga akan terjalin

suasana yang harmonis antara para bawahan serta menghindari terjadinya salah pengertian (miss komunikasi).

3. Faris Bayu Septian (2017) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 77 orang karyawan CV. Jade Indopratama Malang. Sumber data diperoleh dari data primer dengan menyebarkan kuisioner dan data sekunder dengan dokumentasi. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (Path Analysis) dengan bantuan software SPSS 21.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai koefisien jalur 0,588 dan signifikansi  $t$  0,000. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,330 dan signifikansi  $t$  0,003. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,421 dan signifikansi  $t$  0,000. Motivasi Kerja tidak memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dikarenakan nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada nilai pengaruh langsungnya. CV. Jade Indopratama memperkuat dan memperbaiki pemberian motivasi terhadap karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan

4. Reka Dio Avianda (2018) Meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan adalah salah satu peran penting kepemimpinan transformasional, salah satunya dengan meningkatkan kepercayaan diri karyawan pada kemampuan dirinya sendiri dalam menyelesaikan tugas. Penelitian ini bertujuan untuk melaporkan studi tentang apakah kinerja bawahan dapat ditingkatkan dengan kepemimpinan transformasional menggunakan efikasi diri. Data dikumpulkan dari 62 responden (21 wanita dan 41 pria) yang bekerja pada divisi penelitian dan pengembangan produk di industri media elektronik Indonesia. Kuesioner berupa pertanyaan seputar kepemimpinan transformasional atasannya, persepsi kinerja diri sendiri, dan efikasi diri. Hasilnya menunjukkan korelasi positif antara kinerja bawahan dan kepemimpinan transformasional. Selain itu, kepemimpinan transformational juga meningkatkan efikasi diri yang kemudian dapat meningkatkan kinerja karyawan secara parsial.
5. Rahel Eunike Priskila (2017) Besarnya tanggung jawab pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang membuat nilai perilaku kerja di atas standart minimal. Hal ini juga membuat semangat kerja pegawai semakin tinggi. Sehingga mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Teori gaya kepemimpinan Bass dan Avolio menjelaskan bahwa, gaya kepemimpinan seseorang mampu menaikkan tanggungjawab bawahan dan bahkan mendorong bawahan untuk menjadi pemimpin. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh yang dominan dari gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan transaksional (X2) terhadap motivasi kerja (Y) pegawai di Dinas Pendidikan Kota Malang. Responden penelitian ini seluruh pegawai di Dinas Pendidikan

Kota Malang yang berjumlah 56 orang dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Jenis penelitian deskriptif kuantitatif dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y), sebesar 75,52% terhadap Motivasi Kerja (Y). Sedangkan sisanya sebesar 24,48% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati. Faktor lain yang tidak diamati antara kepuasan kerja dan lingkungan pekerjaan.

6. Akbar Ilham (2017) Di suatu perusahaan, terdapat dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama yaitu pemimpin sebagai atasan dan karyawan sebagai bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan memengaruhi pendirian/pendapat orang dan bawahan adalah karyawan yang sangat sulit dalam pengelolaannya, seperti kinerja. Kinerja yang menurun dapat berdampak pada pencapaian perusahaan. Perusahaan harus dapat memperhatikan dengan baik kebutuhan karyawannya, agar motivasi dalam diri karyawan meningkat. kinerja yang rendah akan mempengaruhi perusahaan sehingga diperlukan kepemimpinan yang tepat seperti gaya kepemimpinan transaksional dan pemenuhan kebutuhan yang dipercaya mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga penulis tertarik untuk meneliti dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja

terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila dalam bekerja mereka dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Motivasi dapat timbul dengan sendirinya apabila karyawan merasa senang atas pekerjaannya. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

N O	Nama dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (Dzikrillah Rizqi Amalia, 2016)	Gaya kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) Kinerja karyawan (Y) Motivasi Kerja (Z)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan.</li> <li>- Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan.</li> <li>- Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> </ul>
2.	Penerapan komunikasi pemimpin transformasional dalam meningkatkan motivasi karyawan (Sri Wanda Ardalita, 2018)	Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) Motivasi Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan</li> </ul>



No	Nama dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
3.	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja (Faris Batu Septian, 2017)	Gaya kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> ) Kinerja karyawan (Y) Motivasi kerja (Z)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja</li> <li>- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
4.	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh efikasi diri (Reka Dio Avianda, 2018)	Gaya kepemimpinan transformasional (X) Kinerja karyawan (Y) Efikasi diri (Z)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai asosiasi positif dengan kinerja karyawan</li> <li>- Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan dengan efikasi diri</li> <li>- Efikasi diri tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Efikasi diri dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial</li> </ul>
5.	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja (Rahel Eunike Priskila, 2017)	Gaya kepemimpinan transaksional (X <sub>1</sub> ) Gaya kepemimpinan transformasional (X <sub>2</sub> ) Motivasi kerja (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja</li> <li>- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja</li> </ul>



No	Nama dan Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
6.	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi terhadap kinerja pegawai (Akbar Ilham, 2017)	Gaya kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) Motivasi ( $X_2$ ) Kinerja pegawai ( $Y$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>- Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>- Gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>

## 2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur di dalam aktivitas perusahaan yang memiliki peranan strategis. Keberhasilan dari sebuah perusahaan tak lepas dari faktor kualitas sumber daya manusianya, tanpa adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak akan berjalan dengan baik, karena itu eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas

Terdapat beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang diungkapkan oleh para ahli. Menurut Sofyandi (2009) Manajemen sumber daya manusia adalah 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 imbalan kepada mereka atas usahanya dan hasil pekerjaannya. Sedangkan Marwansyah (2012) berpendapat manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber

daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Perencanaan dan implementasi dari fungsi tersebut harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

### **2.3 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan secara umum merupakan hubungan antara pimpinan dengan yang dipimpin, Kepemimpinan menurut Rivai, Bachtiar dan Amar (2014) adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu, kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi, dan mengkoordinasi. Pradana dalam jurnalnya (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap karyawan, sedangkan menurut Daft (2011) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasional.

Dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dalam mempengaruhi karyawan dalam suatu tujuan tertentu. Orang yang melakukan suatu kegiatan atau proses mempengaruhi orang lain dalam suatu situasi tertentu, melalui proses komunikasi, yang diarahkan guna mencapai tujuan. Sedangkan kepemimpinan adalah bagaimana cara seorang pemimpin dalam

memimpin sebuah perusahaan atau organisasi beserta karyawannya dalam mencapai tujuan.

## **2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawah agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Yunus, Musnadi, Maulizar, 2012). Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikan tipe kepemimpinan. Menurut Yunus, Musnadi, dan Maulizar (2012) gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.

### **2.4.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins dan Judge (2013) menyatakan kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Menurut Amirullah (2015) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan melalui pendekatan apa

yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka. Kepemimpinan transformasional sering diartikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin dapat memperkuat individu karyawan dalam etika kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peranan penting dalam membentuk visi masa depan organisasi dan mendorong para bawahan untuk terus berubah menjadi lebih baik serta belajar dalam memahami lingkungan organisasi dengan menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif, kreatif, dan inovatif sehingga mampu menjawab tantangan-tantangan organisasi serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Robbin dan Judge (2013) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai 4 faktor, yaitu:

- 1) Pemimpin yang karismatik

Pemimpin transformasional harus mampu menyulap bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

## 2) Motivasi Inspirasional

Karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

## 3) Stimulasi Intelektual

Karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan.

## 4) Pertimbangan Individu

Karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memberikan fasilitas. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

#### 2.4.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robbins dan Coulter (2010) gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (atau transaksi). Pemimpin transaksional mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atau produktivitas mereka. Menurut Italiani (2013) dalam jurnalnya menambahkan bahwa Gaya kepemimpinan transaksional adalah kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan. Proses tersebut disertai pula dengan kejelasan tentang penyelesaian pekerjaan dan besarnya imbalan yang akan diterima. Menurut Amirullah (2015) adalah kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bersifat transaksi, kepemimpinan ini saling menguntungkan seperti karyawan lembur akan mendapatkan bonus, karyawan berprestasi mendapatkan reward. Kepemimpinan ini berdasarkan transaksi pekerjaan dilakukan maka diberikan timbal balik sesuai dengan kinerja yang dilakukan. Perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran.

Barbuto (2005) mengemukakan pendapat tentang faktor pokok dalam kepemimpinan transaksional, yaitu:

### 1) Penghargaan

Pemimpin mampu memberikan penghargaan sesuai dengan tingkatan kinerja atau prestasi yang berhasil dicapai oleh bawahan. Pada faktor ini, seorang pemimpin transaksional dan bawahan telah bersepakat mengenai kinerja yang akan dicapai bawahan dengan reward atau penghargaan yang akan didapat ketika mencapai kinerja tertentu.

### 2) Manajemen Eksepsi

Pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahannya, apabila ada kesalahan pemimpin langsung bertindak untuk memperbaikinya. Manajemen eksepsi dibagi menjadi dua yaitu aktif dan pasif, disebut aktif jika pemimpin secara aktif mencari apa ada kesalahan, dan disebut pasif jika pemimpin hanya bertindak jika ada laporan kesalahan, sehingga tanpa ada informasi maka pemimpin tidak mengambil tindakan apa-apa.

## 2.5 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja karyawan yang baik sangat diharapkan oleh suatu organisasi dalam merealisasikan tujuan-tujuan organisasi, baik dalam tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja pegawai menurut Sinambela dikutip dari jurnal Itali (2013) adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan menjadi aspek yang sangat penting, karena

dengan kinerja dapat diketahui seberapa berkompetennya seorang karyawan dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya dari perusahaan. Sedangkan menurut Nurlaila (2010) kinerja atau performance merupakan hasil dari suatu proses.

Berdasarkan definisinya dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh para karyawan selama periode tertentu. Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan, kesediaan seorang karyawan untuk melakukan kegiatan dan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.

### **2.5.1 Karakteristik Kinerja**

Menurut Wibowo (2011) karakteristik ukuran kinerja antara lain secara akurat mengatur variabel kunci kinerja, termasuk basis komparasi untuk membantu pemahaman yang lebih baik yang ditunjukkan tingkat kinerja, dikumpulkan dan didistribusikan berdasar waktu, dapat dianalisis secara makro dan mikro, dan tidak mudah dimanipulasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sebagai pedoman untuk mendefinisikan ukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Ukuran harus berhubungan dengan hasil dan perilaku yang diamati
- 2) Hasilnya harus dalam jangkauan pengawasan tim atau individu, dan berdasarkan target yang disepakati
- 3) Kompetensi yang merupakan persyaratan perilaku harus didefinisikan dan disepakati
- 4) Data harus tersedia untuk pengukuran
- 5) Ukuran harus obyektif

### 2.5.2 Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson dalam buku Ahmad Subekhi (2012) indikator kinerja terbagi dalam 5 hal diantaranya:

1) Kuantitas

Kuantitas dari hasil yang dicapai. Kuantitas diukur dari jumlah atau bobot yang dicapai dan diselesaikan tugas dan tanggung jawab karyawan

2) Kualitas

Kualitas dari hasil yang dicapai. Kualitas diukur dari mutu yang dihasilkan dari penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan

4) Kehadiran

Kehadiran merupakan bentuk dari disiplin karyawan. Indikator kehadiran yaitu absensi dan ketepatan waktu hadir dan meninggalkan lingkungan kerja

5) Kemampuan Untuk Bekerja Sama

Kemampuan bekerja sama dilihat dari hubungan antara individu dan individu karyawan atau individu dengan kelompok

### 2.5.3 Penilaian Kinerja

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2011) penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Penilaian kinerja dari seorang

karyawan tersebut mempunyai banyak manfaat, menurut Mangkuprawira (2011) manfaat dari penilaian kinerja yaitu:

1) Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja

2) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan untuk menentukan pembayaran upah dan bonus

3) Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi atau penurunan jabatan didasarkan pada kinerja masa lalu

4) Kebutuhan pelatihan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan

5) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan

6) Defisiensi proses penempatan staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf

7) Ketidakkuratan informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan

8) Kesalahan rancangan pekerjaan

Kinerja buruk mungkin terjadi sebagai gejala dari rancangan pekerjaan yang salah

9) Kesempatan kerja yang sama

Penilaian kinerja yang akurat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukan bersifat diskriminasi

10) Tantangan eksternal

Penilaian kinerja dapat mengatasi masalah-masalah lingkungan pekerjaan yang dapat berpengaruh buruk terhadap kinerja

11) Umpan balik pada sumber daya manusia

Kinerja yang baik dan buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen sumber daya manusia diterapkan

## 2.6 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2013), motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas arah dan kerukunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Mathis dan Jackson (2012) motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan tertentu

### 2.6.1 Indikator Motivasi

Menurut McClelland dalam Robbins dan Judge (2013) motivasi mempunyai 3 karakteristik kebutuhan yaitu pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi merupakan tiga kebutuhan penting yang dapat menjelaskan motivasi.

- 1) Kebutuhan akan pencapaian adalah dorongan untuk berprestasi, untuk mencapai standar dan berjuang untuk berhasil

- 2) Kebutuhan akan kekuatan adalah dorongan yang dapat membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya
- 3) Kebutuhan akan afiliasi adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan, ramah dan akrab dalam lingkungan organisasi

### **2.6.2 Tujuan Motivasi**

Hasibuan (2014) berpendapat didalam buku Organisasi & Motivasi bahwa tujuan motivasi yang dilaksanakan diantaranya :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- 7) Menciptakan hubungan kerja dan suasana yang baik;
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan;
- 9) Meningkatkan kesejahteraan pegawai;
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### **2.6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

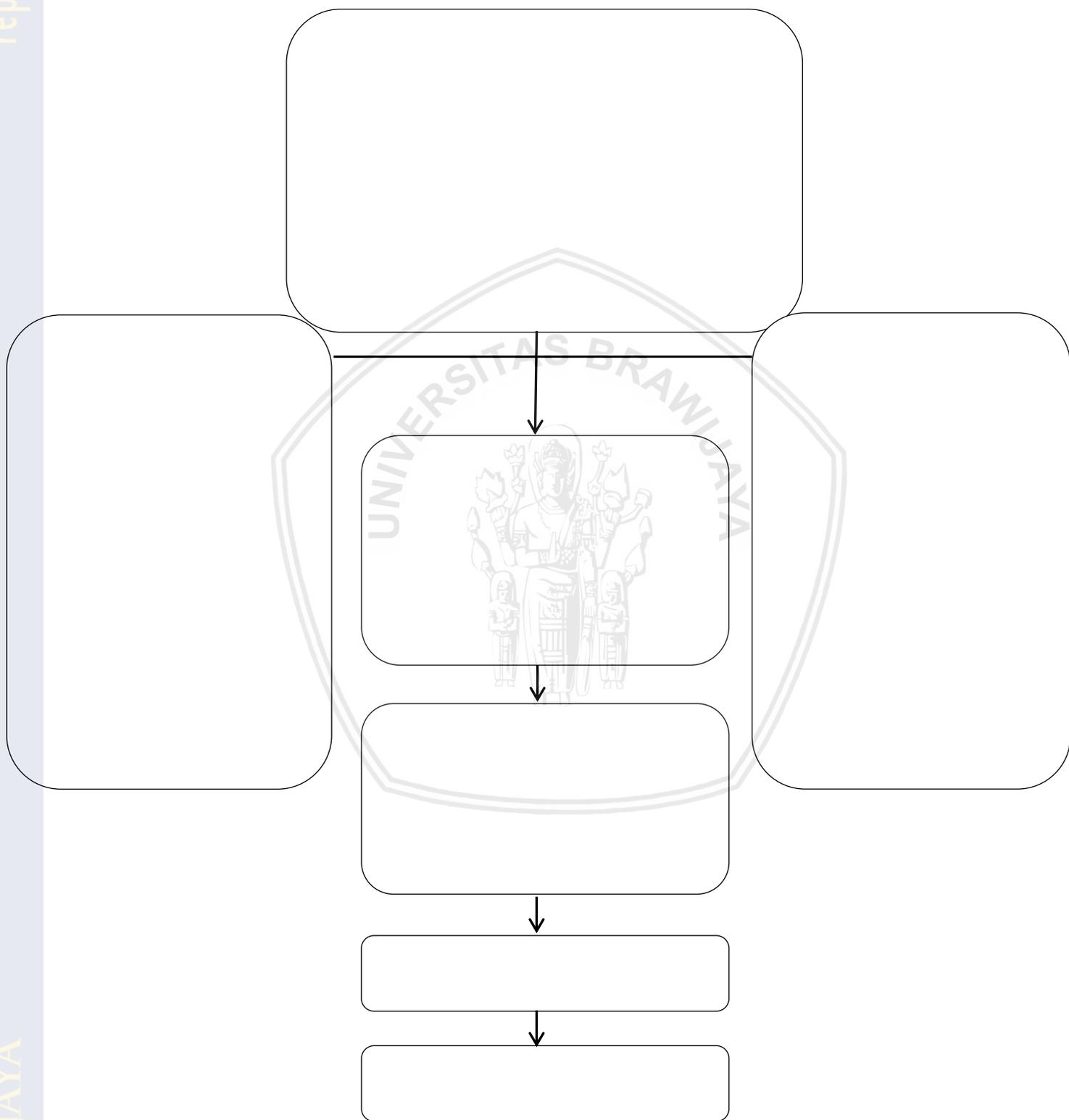
Menurut Sutrisno (2011) motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal dari individu karyawan, berikut faktor yang dapat mempengaruhi motivasi:

- 1) Faktor Eksternal (berasal dari luar individu karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:
  - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - b. Kompensasi yang memadai
  - c. Supervisi yang baik
  - d. Adanya jaminan pekerjaan
  - e. Status dan tanggung jawab
  - f. Peraturan yang fleksibel
- 2) Faktor Internal (berasal dari dalam diri individu karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi pada diri seseorang, antara lain:
  - a. Keinginan untuk dapat hidup
  - b. Keinginan untuk dapat memiliki
  - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
  - e. Keinginan untuk berkuasa

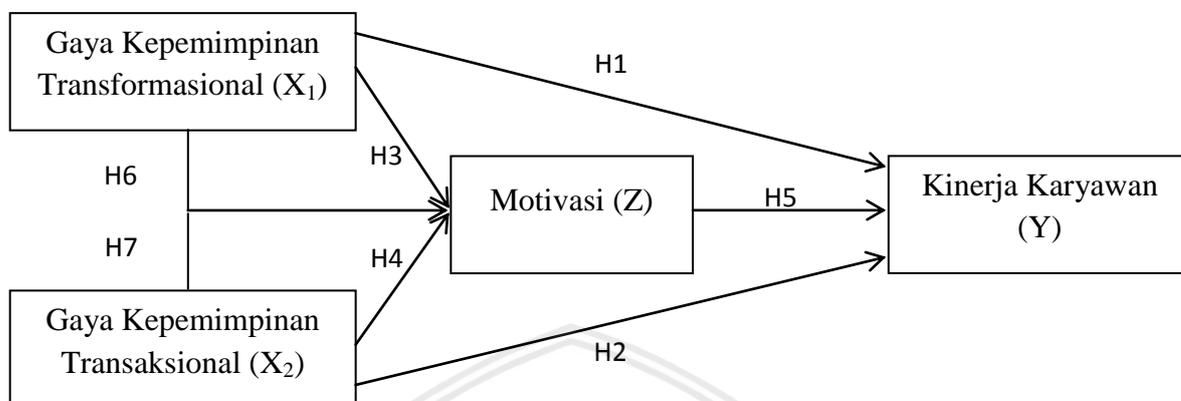
2.7 Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 2.1

Kerangka Penelitian



**Gambar 2.2**  
**Konsep Penelitian**



### 2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis berfungsi sebagai dugaan sementara yang terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui melalui data yang akan dikumpulkan. Hipotesis bisa berarti benar dan mungkin juga salah, sehingga hipotesis dianggap sebagai kesimpulan yang bersifat sementara. Hipotesis yang dapat diambil berdasarkan gambar diatas sebagai berikut:

**H1 = Gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Z)**

Gaya kepemimpinan sangat penting untuk diperhatikan karena pemimpin merupakan salah satu faktor munculnya motivasi pada karyawan. Ada beberapa cara yang harus dilakukan sebuah perusahaan untuk mengarahkan karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan, salah satunya adalah dengan memberikan dorongan atau motivasi terhadap karyawan. Didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Priskila (2017) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.



**H2 = Gaya kepemimpinan transaksional (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Z)**

Gaya kepemimpinan sangat penting untuk diperhatikan karena pemimpin merupakan salah satu faktor munculnya motivasi pada karyawan. Ada beberapa cara yang harus dilakukan sebuah perusahaan untuk mengarahkan karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan, salah satunya adalah dengan memberikan dorongan atau motivasi terhadap karyawan. Didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amalia (2016) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

**H3 = Gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)**

Pemimpin transformasional dapat memberikan feedback yang konstruktif terhadap bawahannya, mendukung bawahan untuk berpikir kreatif, dan kemampuannya meyakinkan bawahan untuk bekerja lebih giat, bawahan tentunya akan diuntungkan dengan pengaruh tersebut dan dapat memudahkan mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih baik. Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Avianda (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu peneliti menduga ada pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

**H4 = Gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)**

kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi atau timbal balik, kepemimpinan ini saling menguntungkan seperti karyawan lembur akan mendapatkan bonus, karyawan berprestasi mendapatkan reward. Kepemimpinan ini berdasarkan transaksi pekerjaan dilakukan maka diberikan timbal balik sesuai dengan kinerja yang dilakukan, hal tersebut diduga akan meningkatkan kinerja karyawan. Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amalia (2016) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H5 = Motivasi kerja (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)**

Motivasi merupakan keinginan atau dorongan untuk melakukan kegiatan tertentu, dorongan tersebut sering timbul akibat seseorang memiliki tujuan yang ingin dicapai, menurut Mathis dan Jackson (2012) motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Motivasi seseorang biasanya dimulai dari keinginan atau kebutuhan untuk tercapainya suatu tujuan, hal tersebut menunjukkan seberapa besar keinginannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan, semakin tinggi dorongan atau motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerjanya. Di dalam penelitian Septian (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**H6 = Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh motivasi kerja (Z)**

Pemimpin transformasional mempunyai berbagai cara untuk memotivasi para bawahan, salah satu karakteristiknya yaitu motivasi inspirasional, dengan karakteristik tersebut menurut Robbins dan Judge (2013) akan mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Septian (2017) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja

**H7 = Gaya kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh motivasi kerja (Z)**

Pemimpin transaksional mempunyai cara tersendiri untuk memotivasi para bawahannya, salah satunya yaitu imbalan kontingen yaitu memberikan bonus atau memberikan arahan yang jelas kepada bawahan atas setiap tugas yang diberikan. Menurut Italiani (2013) dalam jurnalnya menambahkan bahwa Gaya kepemimpinan transaksional adalah kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hakim (2017) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* atau penelitian penjelasan. Menurut Singarimbun (2008) penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini disebut juga dengan penelitian hipotesis dimana dilakukan pengujian terhadap hipotesis sesuai dengan yang digunakan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, menurut Arikunto (2006) bahwa sesuai dengan namanya, banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada angka yang diolah dengan metode statistik. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol.

#### 3.2 Lokasi dan Periode Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada di PT. Jasa Marga Pandaan Tol yang terletak di Plaza Tol Pandaan, Pasuruan Jawa Timur pada bulan Mei 2019. Data yang akan diambil merupakan pendapat karyawan pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin pada perusahaan, bagaimana pengaruh dari kepemimpinan tersebut terhadap kinerja karyawan serta

bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja melalui motivasi kerja yang ditingkatkan oleh perusahaan. PT. Jasa Marga Pandaan Tol sendiri merupakan badan usaha milik negara, tugas utama PT. Jasa Marga Pandaan Tol yaitu mengembangkan ruas jalan tol dan melayani pengguna jalan tol mulai dari transaksi, memberikan informasi tentang kondisi jalan tol, hingga antisipasi jika terjadi kecelakaan di dalam ruas jalan tol.

### 3.3 Populasi Dan Sampel

Menurut Sugiyono (2014) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. PT Jasa Marga Pandaan Tol mempunyai populasi karyawan sebanyak 60 orang bersumber dari *DGM HR & Legal* PT. Jasa Marga Pandaan Tol. Teknik Penentuan besar sampel dan teknik sampling yang digunakan adalah teknik jenuh, yaitu jumlah sampel yang diambil sesuai dengan jumlah populasi karyawan, dikarenakan jumlah karyawan yang tidak terlalu banyak.

PT. Jasa Marga Pandaan Tol mempunyai lingkup yang kecil dan karyawan perusahaan hanya dari tingkat sarjana dan sma, responden yang diambil dalam penelitian ini merupakan karyawan tetap PT. Jasa Marga Pandaan Tol, maka dari itu digunakan teknik sampling berikut dalam pengambilan data untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

### 3.4 Sumber Data

Sumber data adalah asal darimana suatu data diperoleh. Terdapat dua sumber data yang digunakan pada penelitian ini, yaitu:

#### a. Data Primer

Data primer menurut Indriantoro dan Supomo (2010) adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner mengenai pengaruh gaya transformasional terhadap kinerja melalui motivasi kerja kepada karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol yang akan dilakukan pada bulan Mei 2019.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder menurut Indriantoro dan Supomo (2010) merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari buku-buku dan artikel-artikel yang berhubungan dengan judul penelitian ini.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui 2 cara yaitu:

#### a. Kuesioner

Menurut Sutopo (2007) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau

pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, dimana peneliti tidak langsung bertanya jawab dengan responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah pertanyaan-pertanyaan berdasarkan variabel yang akan diteliti dengan indikator masing-masing variabel tersebut

b. Studi Kepustakaan

Menurut Suharsaputra (2012) yaitu pengumpulan data dengan tujuan untuk mengetahui berbagai pengetahuan atau teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, diantaranya berasal dari buku, jurnal, ataupun berbagai literatur yang relevan dengan penelitian ini. Sedangkan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan alat dokumentasi seperti alat tulis dan buku tulis

### 3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional pada penelitian dibedakan menjadi dua yaitu variabel eksogen dan variabel endogen, variabel eksogen adalah variabel yang hanya dapat mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan, sementara variabel endogen adalah variabel yang dapat dipengaruhi dan juga dapat mempengaruhi variabel lain. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Eksogen terdiri dari:

1) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (Robbins dan Judge, 2013) adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dengan cara-cara

tertentu yaitu dengan memberikan motivasi yang membangun rasa kepercayaan dan keyakinan diri dan pada akhirnya akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Diharapkan dengan diterapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat membuat bawahan merasa dihargai, dipercaya, loyal dan tanggap kepada pimpinannya. Indikator dari variabel kepemimpinan transformasional yaitu:

- i. Pemimpin yang karismatik, pemimpin transformasional harus mampu membuat bawahannya untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Proses mempengaruhi bawahan dengan mengikutsertakan emosi-emosi yang kuat, karisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin dijadikan sebagai panutan, dipercaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut bawahannya dapat dicapai atau realistis
- ii. Motivasi Inspirasional, karakter pemimpin yang bertindak dengan cara mampu mempengaruhi bawahannya dengan cara memberikan motivasi-motivasi dan inspirasi.
- iii. Stimulasi Intelektual

Karakter pemimpin yang menyelesaikan masalah dengan cermat, rasional dan hati-hati sehingga bawahan dapat berpikir tentang menyelesaikan masalah dengan cara-cara baru yang kreatif atau inovatif.

#### iv. Pertimbangan Individu

Perhatian kepada individu karyawan merupakan cara yang digunakan pemimpin untuk bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual serta dukungan secara pribadi kepada bawahannya.

#### 2) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (Robbins dan Coulter, 2010) adalah gaya kepemimpinan yang lebih memfokuskan pada pentingnya suatu transaksi atau pertukaran interpersonal yang dilakukan oleh pimpinan dan bawahannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila bekerja sesuai dengan harapan. Bonus atau hadiah akan diperoleh apabila seorang karyawan mampu memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Indikator dari variabel kepemimpinan transaksional menurut Barbuto (2005) yaitu:

- i. Penghargaan, pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai.
- ii. Manajemen Eksepsi, baik secara aktif maupun pasif pemimpin terus memantau kinerja dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan perbaikan.

b. Variabel Endogen:

1) Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2012) adalah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja karyawan terdiri dari lima indikator:

i. Kuantitas Hasil Kerja

Dalam kuantitas hasil kerja dapat terlihat dalam kenaikan jumlah hasil pekerjaan karyawan serta berdasarkan hasil kerja yang sudah ditargetkan dapat tercapai dengan baik

ii. Kualitas Hasil Kerja

Dalam kualitas hasil kerja dapat dilihat dalam hasil pekerjaan karyawan yang tercapai sesuai dengan standar atau kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya, serta semakin terminimalisir kesalahan dalam hasil pekerjaan

iii. Ketepatan Waktu

Dalam ketepatan waktu dapat dilihat dari ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan ketepatan waktu hasil kerja antara karyawan

iv. Kehadiran

Kehadiran merupakan bentuk dari disiplin karyawan. Indikator kehadiran yaitu absensi dan ketepatan waktu hadir dan meninggalkan lingkungan kerja

v. Kemampuan Bekerja Sama

Kemampuan bekerja sama dilihat dari hubungan antara individu dan individu karyawan atau individu dengan kelompok

2) Motivasi kerja

Motivasi kerja menurut Mclelland (2008) adalah proses yang menjelaskan intensitas arah dan kerukunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja terdiri dari tiga indikator yaitu:

- i. Kebutuhan akan pencapaian, merupakan dorongan untuk berprestasi, untuk mencapai standar dan berjuang untuk mencapai keberhasilan tersebut.
- ii. Kebutuhan akan kekuatan, merupakan dorongan yang dapat membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya
- iii. Kebutuhan akan afiliasi, merupakan keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan, ramah dan akrab dalam lingkungan organisasi

Berdasarkan uraian definisi variabel tersebut maka dapat dijabarkan konsep, variabel, indikator beserta item yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) (Robbins dan Judge, 2013)	a Karisma	a Kepercayaan atasan terhadap bawahan b Loyalitas bawahan terhadap pimpinan
	b Inspirasional	a Pemberian dorongan kepada karyawan untuk berprestasi
	c Perhatian Individu	a Pemberian perhatian kepada bawahan b Pemberian nasehat kepada bawahan
	d Stimulus Intelektual	a Pemberian kesempatan kepada bawahan untuk memecahkan masalah b Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengeluarkan pendapat atau opininya
Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) (Barbuto, 2005)	a Imbalan Kontingen	a Memberikan penjelasan tugas kepada bawahan b Memberikan arahan pada bawahan c Memberikan bonus apabila target pekerjaan tercapai



	<p>b Manajemen Eksepsi</p>	<p>a Memberikan pujian atas keberhasilan kerja</p> <p>b Memberikan hukuman atas ketidakberhasilan kerja</p> <p>c Pemantauan perkembangan individu karyawan</p>
<p>Kinerja Karyawan (Y) (Mathis dan Jackson, 2012)</p>	<p>a Kuantitas Hasil Kerja</p>	<p>a Hasil pekerjaan yang dicapai sesuai dengan standar target yang telah ditetapkan</p> <p>b Kemampuan menjaga kuantitas kerja sesuai dengan target perusahaan</p>
	<p>b Kualitas Hasil Kerja</p>	<p>a Kualitas yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan</p> <p>b Semakin kecil terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan</p>
	<p>c Ketepatan Waktu</p>	<p>a Ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan</p> <p>b Adanya peningkatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan</p>

	d Kehadiran	a Tingkat kehadiran yang tinggi b Ketepatan waktu dalam kehadiran
	e Kemampuan Bekerja Sama	a Hubungan baik antara individu karyawan ataupun kelompok
Motivasi (Z) (McClelland, 2012)	a Kebutuhan Pencapaian	a Tanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan b Berusaha mencari umpan balik c Keberanian menerima tugas dengan resiko
	b Kebutuhan Afiliasi	a Kemampuan bekerja sama b Prioritas pada hubungan kemanusiaan c Memiliki rasa empati terhadap rekan kerja
	c Kebutuhan Kekuatan	a Kemampuan menanamkan pesan b Rasa puas dan senang menjadi pemimpin c Rasa keinginan untuk berpengaruh

### 3.7 Skala Pengukuran

Skala Pengukuran berfungsi untuk menghitung variabel yang akan diteliti, di dalam penelitian ini pengukuran menggunakan metode skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang mengukur baik tanggapan positif maupun negatif terhadap suatu pernyataan, menurut Sugiyono (2014) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomenas sosial. Dalam skala Likert terdapat lima titik dengan susunan:

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert**

Pernyataan (Positif)		Skor
Sangat Setuju	(SS)	5
Setuju	(S)	4
Netral	(N)	3
Tidak Setuju	(TS)	2
Sangat Tidak Setuju	(STS)	1

Sumber: Ridwan dan Kuncoro (2013)

### 3.8 Analisis Data

#### 3.8.1 Metode Pengujian Instrumen Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan dengan cara kuantitatif (pemberian angka) baik secara jumlah ataupun presentase. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai setiap variabel yang diteliti. Syah (2010) menyatakan bahwa analisis deskriptif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas – luasnya terhadap

objek penelitian dalam waktu tertentu. Teori analisis deskriptif atau statistika deskriptif dapat diartikan sebagai suatu bentuk penelitian yang bertujuan untuk mendiskripsikan fenomena – fenomena yang ada baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia (Sukmadinata, 2016).

### 3.8.2 Partial Least Square (PLS)

Analisis data dan pengujian hipotesis pada penelitian menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS), PLS adalah teknik statistika multivariate yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Hartono dan Abdillah, 2014) Analisis dengan metode PLS, peneliti pada umumnya menggunakan beberapa software antara lain Smart PLS, Warp PLS dan PLS stat

Penelitian bisnis dan manajemen khususnya dibidang pemasaran sertasumber daya manusia yang melakukan pengukuran persepsi akan sulit untuk untuk mendapatkan data yang berdistribusi normal. PLS banyak diminati karena tidak membutuhkan data yang berdistribusi normal. Metode analisa yang menggunakan regresi, terdapat asumsi-asumsi yang harus diperiksa oleh peneliti untuk memastikan bahwa persamaan regresi yang dibentuk *Best Linier Unbiased Estimate* atau biasa disingkat BLUE (Hussein, 2015)

PLS disini menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak, oleh karena itu asumsi normalitas tidak diperlukan dalam

metode ini, alasan penulis memilih menggunakan PLS dalam penelitian ini adalah:

- 1) Pendekatan yang kuat karena tidak perlu mendasarkan pada berbagai asumsi
- 2) Mampu menginformasi teori dan menjelaskan hubungan
- 3) Jumlah sampel data tidak harus memiliki distribusi normal

### 3.8.3 Model Pengukuran (Outer Model)

Konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal, jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran (Hartono dan Abdillah, 2014). Outer model merupakan sebuah model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas model penelitian. Pengukuran outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari instrumen penelitian melalui empat indikator, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

#### 1) Validitas

Sekaran & Bougie (2010) mengungkapkan bahwa uji validitas terkait dengan seberapa baik suatu instrumen dapat mengukur suatu konsep tertentu yang ingin diukur. Kuisisioner akan dikatakan valid jika pernyataan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Uji validitas konstruk dalam PLS dilaksanakan melalui uji *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* berkaitan dengan prinsip bahwa pengukur dari suatu konstruk

seharusnya berkorelasi tinggi, sedangkan *discriminant validity* berkaitan dengan prinsip bahwa pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Hartono & Abdillah, 2014). *Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *outer loading* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian, untuk penelitian tahap awal dengan pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali dan Latan, 2012). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

## 2) Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan atau error-free) karena hal itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen (Sekaran dan Bougie, 2010). Suatu kuisioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawabannya terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui cronbach's alpha dan

composite reliability. Menguji reliabilitas, konstruk pada *composite reliability* harus diatas 0,7 untuk penelitian confirmatory, sedangkan untuk penelitian yang bersifat *explanatory* cukup bernilai 0,6 – 0,7 dan *cronbach's alpha* diatas 0,6 (Ghozali dan Latan, 2012). Parameter pengukuran *outer model* adalah seperti pada tabel 3.3 sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Parameter Uji Validitas dan Reliabilitas dalam Model Pengukuran PLS**

Pengujian	Parameter	Rule of Thumb
Convergent Validity	<i>Factor Loading</i>	> 0,7
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0,5
Discriminant Validity	<i>Cross Loading</i>	> 0,7 dalam satu Variabel
	Akar AVE dan korelasi variabel laten	Akar AVE > Korelasi variabel laten
Uji Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0,7
	<i>Composite Reliability</i>	> 0,7

Sumber: Hartono dan Abdillah (2014)

### 3.8.4 Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Hartono dan Abdillah (2014) *Inner model* adalah suatu model struktural untuk memprediksi hubungan kasualitas antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  R-square, Goodness of Fit (GoF), dan koefisien path. Parameter pengukuran inner model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1)  $R^2$  (*R-square*)

Nilai  $R^2$  adalah penilaian pada pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif (Ghozali dan Latan, 2012). Nilai  $r^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai  $R^2$  menggambarkan seberapa besar variabel laten endogen dapat dipengaruhi oleh perubahan variabel eksogennya. Semakin tinggi berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

2) *Goodness of Fit*(GOF)

Perhitungan goodness of fit (GOF) dalam PLS dapat dilakukan dengan menghitung  $Q^2$  (Q-square).  $Q^2$  digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai konversi yang dihasilkan oleh model serta estimasi parameternya. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 maka model yang diteliti akan semakin baik. Adapun perhitungan  $Q^2$  adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - [(1 - r^2_1) \times (1 - r^2_2)]$$

Sumber: Sugiyono, 2014

Keterangan:

$Q^2$  : Nilai *predictive relevance*

$R_1^2$  : Nilai r square dari variabel motivasi kerja

$R_1^2$  : Nilai r square dari variabel kinerja karyawan

### 3) Koefisien Path

Nilai koefisien path digunakan agar dapat menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai koefisien path dapat dilihat melalui nilai *t-statistics*. Jika nilai koefisien path yang dihasilkan oleh nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 (nilai *t-tabel*) dan nilai *p-value* kurang dari 0,05, maka hipotesis dinyatakan dapat didukung.

## 3.9 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilihat melalui nilai *path coefficients* (Koefisien Jalur). Nilai *path coefficients* menyatakan seberapa signifikan pengujian hipotesis yang diajukan. Hartono dan Abdillah (2014) menjelaskan bahwa ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai *t-tabel* dan *t-statistik*. Nilai dari *path coefficients* dapat dijelaskan melalui nilai *t-statistik* yang dikomparasikan dengan nilai *t-tabel* dalam pengujian hipotesis. Nilai *t-statistik* untuk hipotesis harus diatas 1,96 dengan menggunakan alpha 0,05. Nilai alpha 0,05 mengindikasikan bahwa besarnya penyimpangan dari distribusi normal sebesar 5%. Suatu hipotesis nantinya dapat dinyatakan benar atau terbukti secara signifikan apabila *t-statistik* lebih tinggi dari *t-tabel* dan nilai dari *P-value* dibawah nilai alpha yang telah

ditentukan (0,05). Pengujian hipotesis secara langsung dapat dilihat hasilnya melalui *bootstrapping* pada software Smart PLS 2.0. M3.

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel Test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel eksogen (X) ke variabel endogen (Y) melalui variabel mediasi (Z).

Rumus Uji Sobel:

$$SE_{12} = \frac{P1.P2}{\sqrt{P_1^2 \cdot S_{e2}^2 + P_2^2 \cdot S_{e1}^2 + S_{e1}^2 \cdot S_{e2}^2}}$$

Keterangan :

- P1 = (koefisien jalur X terhadap Z)
- Se1 = (Standar error X terhadap Z)
- P2 = (koefisien jalur Z terhadap Y)
- Se2 = (standar error Z terhadap Y)

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

##### Gambar 4.1

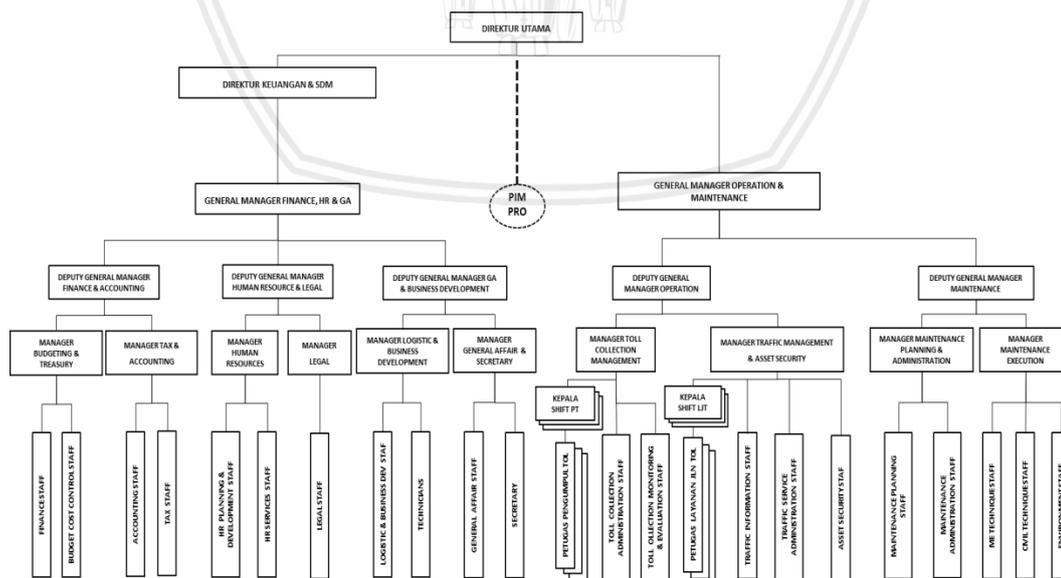


Sumber: Data Perusahaan, 2019

PT. Jasa Marga Pandaan Tol adalah perusahaan yang bergerak pada bidang usaha jalan tol, PT. Jasa Marga Pandaan Tol merupakan anak perusahaan dari PT. Jasa Marga yang juga bergerak pada bidang usaha jalan tol. Perusahaan ini didirikan pada September 1996 dan disahkan pada Februari 1997 berdasarkan surat keputusan yang dikeluarkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia. Dikarenakan PT. Jasa Marga Pandaan Tol merupakan anak perusahaan maka sebagian besar saham dikuasai oleh perusahaan induknya yaitu PT. Jasa Marga Persero sebesar 92,20% dan sisanya dimiliki oleh PT. Jalan Tol Kabupaten Pasuruan. Perusahaan yang berlokasi di Pandaan, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur ini melaksanakan operasionalnya berdasarkan Undang-Undang No. 38 tahun 2004 tentang jalan dan Peraturan Pemerintah No. 15 tahun 2005 tentang

Jalan Tol. Wewenang penyelenggaraan jalan tol berada pada Pemerintah, sebagian wewenang Pemerintah dalam penyelenggaraan jalan tol dilaksanakan oleh Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT) sementara untuk pengusahaan jalan tol dilakukan oleh badan usaha milik negara atau badan usaha milik daerah, atau badan usaha milik swasta. Pengusahaan jalan tol ruas Gempol-Pandaan sepanjang 13,61 kilometer diberikan kepada PT. Jasa Marga Pandaan Tol oleh Pemerintah melalui mekanisme lelang pada tahun 2016. Ruang lingkup operasional yang dilakukan oleh perusahaan menurut Pasal 3 Anggaran Dasar Perusahaan adalah kegiatan perusahaan terutama dalam bidang penyelenggaraan jalan tol yang meliputi pembangunan, pengoperasian dan pemeliharaan jalan tol serta usaha-usaha lainnya yang berhubungan dengan jalan tol tersebut. PT. Jasa Marga Pandaan Tol memiliki 5 Bagian yang dibawah oleh 2 Kepala Divisi, sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi PT. Jasa Marga Pandaan Tol**



Sumber: Data Perusahaan, 2019



Pelayanan lalu lintas jalan tol dilakukan selama 24 jam sehari dan 7 hari seminggu, meliputi pelayanan transaksi keluar atau masuknya kendaraan di pintu gerbang tol, pelayanan *call centre*, pelayanan ambulan serta patroli keamanan yang bersiaga di sepanjang ruas tol membuat kinerja karyawan yang baik menjadi aspek yang sangat penting karena membuat operasional yang berhubungan langsung dengan pengguna jasa menjadi lancar. Selain itu pula PT. Jasa Marga Pandaan Tol merupakan perusahaan milik negara dan selama 24 jam operasional akan terus dikontrol dan digunakan oleh pihak eksternal yaitu masyarakat luas.

## 4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

### 4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	46	77%
Wanita	14	33%
Total	60	100%

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.1 didapatkan bahwa responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 46 responden (77%), dan yang berjenis kelamin wanita sebanyak 14 responden (33%).

**Tabel 4.2**  
**Usia Responden**

Usia	Frekuensi	Persentase
< 21 Tahun	6	10%
21 - 30 Tahun	25	42%
>30 Tahun	29	48%
Jumlah	60	100%

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.2 didapatkan bahwa responden yang berusia < 21 tahun sebanyak 6 orang (10%), berusia 21-30 tahun sebanyak 25 orang (42%), dan yang berusia >30 tahun 29 orang (48%)

**Tabel 4.3**  
**Populasi Karyawan**

Bagian	Frekuensi	Persentase
Direksi dan <i>GM</i>	3	5%
<i>Finance</i> dan <i>Accounting</i>	8	13%
<i>HR</i> dan <i>Legal</i>	12	20%
<i>GA</i> dan <i>Business</i> <i>Development</i>	9	15%
<i>Operation</i>	17	28%
Maintenance	11	19%
Jumlah	60	100%

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.3 didapatkan bahwa populasi karyawan dari Direksi dan *GM* berjumlah 3 orang (5%), *Finance* dan *Accounting* 8 orang (13%), *HR* dan *Legal*

12 orang (20%), *GA* dan *Business Development* 9 orang (15%), *Operation* 17 orang (19%), *Maintenance* 11 orang (19%)

### 4.3 Deskripsi Jawaban Responden

#### 1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan kuisisioner yang telah diberikan kepada 60 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus sturges sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas } (c) = (X_n - X_1) : k$$

dimana  $c$  = perkiraan besarnya

$k$  = banyaknya kelas

$X_n$  = nilai skor tertinggi

$X_1$  = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4 : 5 = 0,8$$



**Tabel 4.4**

#### Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

Interval rata-rata	Pernyataan
1 – 1,79	Sangat Tidak Baik
1,8 – 2,59	Tidak Baik
2,6 – 3,39	Sedang
3,4 – 4,19	Baik
4,2 – 5	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, 2019



Untuk lebih jelas dijabarkan pada tabel berikutnya persentase distribusi untuk masing – masing item penelitian.

**a. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terdapat tujuh item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.5:

**Tabel 4.5**

**Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item
X1.1	16	26.67	32	53.33	10	16.67	2	3.33	0	0.00	60	100	4.03
X1.2	20	33.33	26	43.33	13	21.67	1	1.67	0	0.00	60	100	4.08
X1.3	16	26.67	30	50.00	13	21.67	1	1.67	0	0.00	60	100	4.02
X1.4	11	18.33	35	58.33	13	21.67	1	1.67	0	0.00	60	100	3.93
X1.5	9	15.00	23	38.33	23	38.33	5	8.33	0	0.00	60	100	3.60
X1.6	15	25.00	33	55.00	9	15.00	3	5.00	0	0.00	60	100	4.00
X1.7	7	11.67	31	51.67	20	33.33	2	3.33	0	0.00	60	100	3.72
Grand Mean													3.91

Sumber : data primer diolah, 2019

Keterangan:

X1.1 : Pimpinan percaya bahwa saya dapat melaksanakan tugas dengan baik

X1.2 : Saya menghormati pimpinan dan saya patuh terhadap perintah pimpinan

X1.3 : Pimpinan mendorong saya untuk lebih berprestasi



X1.4 : Pimpinan memberikan perhatian secara pribadi kepada saya

X1.5 : Pimpinan memberi nasehat saya

X1.6 : Pimpinan memberi kesempatan kepada saya untuk memecahkan masalah dalam tugas

X1.7 : Pimpinan memberi kesempatan kepada saya untuk mengeluarkan pendapat dalam diskusi

Pernyataan (1) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang dengan persentase (26,7%), 32 orang menjawab setuju (53,3%), 10 orang menjawab netral (16,67%), 2 orang menjawab tidak setuju (3,3%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 1 sebesar 4,03 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa pimpinan percaya karyawan dapat melaksanakan tugas di PT.Jasa Marga Pandaan Tol dengan baik

Pernyataan (2) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang dengan persentase (33,3%), 26 orang menjawab setuju (43,3%), 13 orang menjawab netral (21,6%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,6%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 2 sebesar 4,08 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat bahwa karyawan sudah menghormati dan patuh terhadap perintah pimpinan dengan baik

Pernyataan (3) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang dengan persentase (26,7%), 30 orang menjawab

setuju (50%), 13 orang menjawab netral (21,6%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,6%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 3 sebesar 4,02 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa pimpinan PT.Jasa Marga Pandaan Tol telah mendorong karyawan untuk berprestasi dengan baik

Pernyataan (4) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 11 orang dengan persentase (18%), 35 orang menjawab setuju (58%), 13 orang menjawab netral (22%), 1 orang menjawab tidak setuju (2%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 4 sebesar 3,93 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa

Pernyataan (5) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 orang dengan persentase (15%), 23 orang menjawab setuju (38%), 23 orang menjawab netral (38%), 5 orang menjawab tidak setuju (8%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 5 sebesar 3,06 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa pemimpin sudah memberikan nasehat kepada karyawan dengan baik

Pernyataan (6) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang dengan persentase (25%), 33 orang menjawab setuju (55%), 9 orang menjawab netral (15%), 3 orang menjawab tidak setuju (5%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (0%) Rata-rata

skor untuk item 6 sebesar 4,0 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol telah dengan baik memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memecahkan masalah dalam tugas

Pernyataan (7) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 orang dengan persentase (12%), 31 orang menjawab setuju (52%), 20 orang menjawab netral (33%), 2 orang menjawab tidak setuju (3%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 7 sebesar 3,72 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol telah memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengeluarkan pendapat dalam diskusi dengan baik

Pada Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional rata – rata sebesar 3,91. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai gaya kepemimpinan transformasional pada PT.Jasa Marga Pandaan Tol sudah baik.

#### **b. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X<sub>2</sub>)**

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional terdapat enam item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.6:

Tabel 4.6

## Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item
X2.1	8	13.33	30	50.00	21	35.00	1	1.67	0	0.00	60	100	3.75
X2.2	7	11.67	38	63.33	15	25.00	0	0.00	0	0.00	60	100	3.87
X2.3	7	11.67	30	50.00	23	38.33	0	0.00	0	0.00	60	100	3.73
X2.4	7	11.67	27	45.00	26	43.33	0	0.00	0	0.00	60	100	3.68
X2.5	7	11.67	38	63.33	14	23.33	1	1.67	0	0.00	60	100	3.85
X2.6	11	18.33	31	51.67	18	30.00	0	0.00	0	0.00	60	100	3.88
Grand Mean													3.79

Sumber : data primer diolah, 2019

Keterangan:

X2.1 : Pimpinan menjelaskan tugas apa yang harus dikerjakan sebelum memerintahkan saya

X2.2 : Pimpinan memberikan pengarahan kepada saya

X2.3 : Jika saya mencapai target dalam menyelesaikan pekerjaan, pimpinan akan memberikan bonus

X2.4 : Pimpinan memberikan pujian atas keberhasilan kerja

X2.5 : Pimpinan memberikan teguran atau hukuman atas ketidakberhasilan kerja

X2.6 : Pimpinan memantau dan memonitor perkembangan kepada saya

Pernyataan (1) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 8 orang dengan persentase (13%), 30 orang menjawab setuju (50%), 21 orang menjawab netral (35 %), 1 orang menjawab tidak setuju (2%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (0%) Rata-rata

skor untuk item 1 sebesar 3,75 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol telah menjelaskan tugas tugas yang harus dikerjakansaat memberi perintah dengan baik

Pernyataan (2) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 orang dengan persentase (12%), 38 orang menjawab setuju (63%), 15 orang menjawab netral (25%), tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 2 sebesar 3,87 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol telah memberikan pengaruh kepada karyawan mengenai pelaksanaan pekerjaan dengan baik

Pernyataan (3) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 orang dengan persentase (12%), 30 orang menjawab setuju (50%), 23 orang menjawab netral (38%), tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 3 sebesar 3,73 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa bonus yang diberikan pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol jika target tercapai oleh karyawan sudah baik

Pernyataan (4) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 orang dengan persentase (12%), 27 orang menjawab setuju (45%), 26 orang menjawab netral (43%), tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 4 sebesar 3,68 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa pimpinan

PT. Jasa Marga Pandaan Tol telah memberikan pujian atas keberhasilan kerja dengan baik

Pernyataan (5) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 orang dengan persentase (12%), 38 orang menjawab setuju (63%), 14 orang menjawab netral (23%), 1 orang menjawab tidak setuju (2%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 1 sebesar 3,85 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol telah memberikan teguran atau hukuman atas ketidakberhasilan kerja

Pernyataan (6) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 11 orang dengan persentase (18%), 31 orang menjawab setuju (52%), 18 orang menjawab netral (30%), tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 1 sebesar 3,88 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol telah memantau dan memonitor perkembangan karyawan dengan baik

Pada Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki rata – rata sebesar 3,79. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menilai Gaya Kepemimpinan Transaksional sudah baik.

**c. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (Z)**

Dalam variabel Motivasi terdapat sembilan item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.7:

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (Z)**

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item
Z1	13	21.67	30	50.00	17	28.33	0	0.00	0	0.00	60	100	3.93
Z2	16	26.67	25	41.67	19	31.67	0	0.00	0	0.00	60	100	3.95
Z3	20	33.33	25	41.67	15	25.00	0	0.00	0	0.00	60	100	4.08
Z4	17	28.33	26	43.33	17	28.33	0	0.00	0	0.00	60	100	4.00
Z5	15	25.00	29	48.33	16	26.67	0	0.00	0	0.00	60	100	3.98
Z6	13	21.67	28	46.67	19	31.67	0	0.00	0	0.00	60	100	3.90
Z7	12	20.00	31	51.67	17	28.33	0	0.00	0	0.00	60	100	3.92
Z8	14	23.33	26	43.33	19	31.67	1	1.67	0	0.00	60	100	3.88
Z9	17	28.33	25	41.67	18	30.00	0	0.00	0	0.00	60	100	3.98
Grand Mean												3.96	

Sumber : data primer diolah, 2019

Keterangan:

Z1 : Saya selalu sedia bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang

Diberikan

Z2 : Saya berusaha untuk mencari umpan balik atas pekerjaan yang telah dikerjakan

Z3 : Saya berani untuk mengambil resiko dalam setiap pekerjaan

Z4 : Saya mampu untuk bekerja sama dengan rekan kerja

Z5 : saya selalu menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja

Z6: Saya akan membantu rekan kerja jika mengalami kesulitan dalam pekerjaan

Z7 : Saya mampu menanamkan pesan baik kepada sesama rekan kerja

Z8 : Saya akan merasa puas dan senang jika mendapat kesempatan untuk memimpin

Z9 : Saya mempunyai keinginan untuk berpengaruh positif dalam lingkungan kerja

Pernyataan (1) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 13 orang dengan persentase (22%), 30 orang menjawab setuju (50%), 17 orang menjawab netral (28%), tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 1 sebesar 3,75 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol bersedia bertanggung jawab dengan baik dalam pelaksanaan tugas yang diberikan

Pernyataan (2) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang dengan persentase (27%), 25 orang menjawab setuju (42%), 19 orang menjawab netral (32%), tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 2 sebesar 3,95 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol telah berusaha untuk mencari umpan balik dengan baik atas pekerjaan yang telah dikerjakan

Pernyataan (3) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang dengan persentase (33%), 25 orang menjawab setuju (42%), 15 orang menjawab netral (25%), tidak ada yang menjawab tidak

setuju dan sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 3 sebesar 4,08 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol berani untuk mengambil resiko dalam setiap pekerjaan dengan baik

Pernyataan (4) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang dengan persentase (28%), 26 orang menjawab setuju (43%), 17 orang menjawab netral (28%), tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 4 sebesar 4,0 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol mampu untuk bekerja sama dengan rekan kerjanya dengan baik

Pernyataan (5) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang dengan persentase (25%), 29 orang menjawab setuju (48%), 16 orang menjawab netral (27%), tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 5 sebesar 3,98 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol selalu menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja dengan baik

Pernyataan (6) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 13 orang dengan persentase (22%), 28 orang menjawab setuju (47%), 19 orang menjawab netral (32%), tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 6 sebesar 3,9 yang

berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol akan membantu rekan kerja saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan dengan baik

Pernyataan (7) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 12 orang dengan persentase (20%), 31 orang menjawab setuju (52%), 17 orang menjawab netral (28%), tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 7 sebesar 3,92 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol mampu memotivasi rekan kerja dengan baik

Pernyataan (8) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 14 orang dengan persentase (23%), 26 orang menjawab setuju (43%), 19 orang menjawab netral (32%), 1 orang menjawab tidak setuju (2%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 8 sebesar 3,88 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol telah diberikan kesempatan untuk dan memimpin dengan baik

Pernyataan (9) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang dengan persentase (28%), 25 orang menjawab setuju (42%), 18 orang menjawab netral (30%), tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 9 sebesar 3,98 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa karyawan

PT. Jasa Marga Pandaan Tol mempunyai keinginan untuk berpengaruh positif dalam lingkungan kerjanya dengan baik

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa untuk variabel Motivasi memiliki rata – rata sebesar 3,96. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol sudah memiliki Motivasi yang tinggi atau baik dalam bekerja.

**d. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Dalam variabel Kinerja Karyawan terdapat sembilan item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.8:

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item
Y1	21	35.00	23	38.33	14	23.33	1	1.67	1	1.67	60	100	4.03
Y2	20	33.33	23	38.33	13	21.67	4	6.67	0	0.00	60	100	3.98
Y3	18	30.00	23	38.33	17	28.33	1	1.67	1	1.67	60	100	3.93
Y4	17	28.33	24	40.00	17	28.33	1	1.67	1	1.67	60	100	3.92
Y5	16	26.67	23	38.33	19	31.67	1	1.67	1	1.67	60	100	3.87
Y6	16	26.67	22	36.67	14	23.33	6	10.00	2	3.33	60	100	3.73
Y7	22	36.67	24	40.00	12	20.00	1	1.67	1	1.67	60	100	4.08
Y8	15	25.00	25	41.67	18	30.00	1	1.67	1	1.67	60	100	3.87
Y9	16	26.67	23	38.33	16	26.67	4	6.67	1	1.67	60	100	3.82
Grand Mean													3.91

Sumber : data primer diolah, 2019

Keterangan:

Y1: Hasil kerja yang saya capai sesuai dengan standar jumlah target perusahaan

Y2 : Saya berusaha menjaga kuantitas hasil kerja sesuai yang ditetapkan perusahaan

Y3 : Hasil kerja yang saya capai sesuai dengan standar kualitas perusahaan

Y4 : Saya berusaha untuk menjaga kualitas kerja sesuai dengan standar perusahaan

Y5 : Saya telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu perusahaan

Y6 : Saya berusaha menjaga ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Y7 : Saya selalu menjaga tingkat kehadiran kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan perusahaan

Y8 : Saya mampu memenuhi ketepatan waktu untuk hadir dan meninggalkan area kerja sesuai yang telah ditetapkan perusahaan

Y9 : Saya memiliki hubungan yang baik antara individu karyawan ataupun kelompok karyawan untuk melakukan diskusi pekerjaan

Pernyataan (1) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang dengan persentase (35%), 23 orang menjawab setuju (38%), 14 orang menjawab netral (23%), 1 orang menjawab tidak setuju (2%) dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (2%) Rata-rata skor untuk item 1 sebesar 4,03 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa

Pernyataan (2) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang dengan persentase (32%), 23 orang menjawab setuju (38%), 13 orang menjawab netral (22%), 4 orang menjawab tidak setuju (7%) dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju (0%) Rata-rata skor untuk item 2 sebesar 3,98 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa

Pernyataan (3) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang dengan persentase (30%), 23 orang menjawab setuju (38%), 17 orang menjawab netral (28%), 1 orang menjawab tidak setuju (2%) dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (2%) Rata-rata skor untuk item 3 sebesar 3,93 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa

Pernyataan (4) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang dengan persentase (28%), 24 orang menjawab setuju (40%), 17 orang menjawab netral (28%), 1 orang menjawab tidak setuju (2%) dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (2%) Rata-rata skor untuk item 4 sebesar 3,92 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa

Pernyataan (5) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang dengan persentase (27%), 23 orang menjawab setuju (38%), 19 orang menjawab netral (32%), 1 orang menjawab tidak setuju (2%) dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (2%) Rata-rata skor untuk item 5

sebesar 3,87 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa

Pernyataan (6) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang dengan persentase (27%), 22 orang menjawab setuju (37%), 14 orang menjawab netral (23%), 6 orang menjawab tidak setuju (10%) dan 2 orang menjawab sangat tidak setuju (3%) Rata-rata skor untuk item 6 sebesar 3,73 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa

Pernyataan (7) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang dengan persentase (37%), 24 orang menjawab setuju (40%), 12 orang menjawab netral (20%), 1 orang menjawab tidak setuju (2%) dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (2%) Rata-rata skor untuk item 7 sebesar 4,08 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa

Pernyataan (8) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang dengan persentase (25%), 25 orang menjawab setuju (42%), 18 orang menjawab netral (30%), 1 orang menjawab tidak setuju (2%) dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (2%) Rata-rata skor untuk item 8 sebesar 3,87 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa

Pernyataan (9) menunjukkan hasil bahwa dari 60 responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang dengan persentase (27%), 23 orang menjawab

setuju (38%), 16 orang menjawab netral (27%), 4 orang menjawab tidak setuju (7%) dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (2%) Rata-rata skor untuk item 9 sebesar 3,82 yang berarti menunjukkan responden cenderung berpendapat setuju bahwa

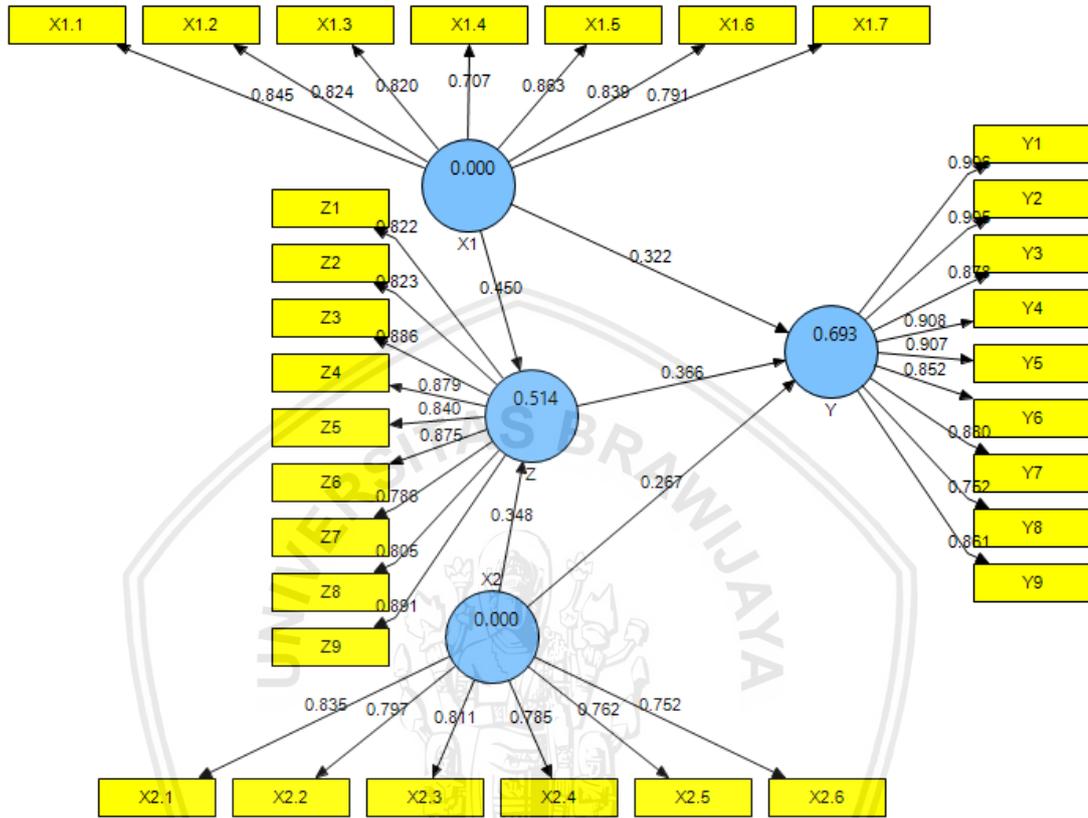
Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa untuk variabel kinerja karyawan yang memiliki rata – rata sebesar 3,91. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah mempunyai kinerja yang baik.

#### 4.4 Analisis Data

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS). *Software* PLS pada penelitian ini menggunakan *software* yang dikembangkan di *University of Hamburg* Jerman yang diberi nama *SMARTPLS* versi 2.0 M3. Dalam PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian. Tahap-tahap tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

**Gambar 4.3**

**Model Struktural (*outer model*)**



Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

#### 4.4.1 Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/componentscore* yang diestimasi dengan *software* PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghazali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari

pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,60.

**Tabel 4.9**  
**Outer Loadings**

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.845			
X1.2	0.824			
X1.3	0.820			
X1.4	0.707			
X1.5	0.863			
X1.6	0.839			
X1.7	0.791			
X2.1		0.835		
X2.2		0.797		
X2.3		0.811		
X2.4		0.785		
X2.5		0.762		
X2.6		0.752		
Y1			0.906	
Y2			0.905	
Y3			0.878	
Y4			0.908	
Y5			0.908	
Y6			0.852	
Y7			0.880	
Y8			0.752	
Y9			0.861	
Z1				0.822
Z2				0.823
Z3				0.886

	X1	X2	Y	Z
Z4				0.879
Z5				0.840
Z6				0.875
Z7				0.786
Z8				0.805
Z9				0.891

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

Tabel pada output tersebut menggambarkan nilai faktor loading (*convergent validity*) dari setiap indikator. Nilai faktor loading  $>0,7$  dapat dikatakan valid, akan tetapi *rule of thumbs* intepretasi nilai faktor loading  $> 0,5$  dapat dikatakan valid. Dari tabel ini, diketahui bahwa semua nilai faktor loading dari indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), dan Motivasi (Y) dan Kinerja Karyawan (Y2) lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa indikator – indikator tersebut valid.

#### 4.4.2 Discriminant Validity

Setelah *convergent validity*, evaluasi selanjutnya adalah melihat *discriminant validity* dengan *cross loading*, nilai *square root of average variance extracted (AVE)* dan *composite reliability*. Discriminant validity dari model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikatornya) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap

variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Nilai Discriminant Validity (*Cross Loading*)**

	X1	X2	Y	Z
X1.1	<b>0.845</b>	0.481	0.642	0.460
X1.2	<b>0.824</b>	0.415	0.566	0.485
X1.3	<b>0.820</b>	0.547	0.575	0.488
X1.4	<b>0.707</b>	0.414	0.502	0.448
X1.5	<b>0.863</b>	0.480	0.607	0.619
X1.6	<b>0.839</b>	0.592	0.606	0.549
X1.7	<b>0.791</b>	0.523	0.630	0.675
X2.1	0.447	<b>0.835</b>	0.538	0.517
X2.2	0.388	<b>0.797</b>	0.510	0.464
X2.3	0.412	<b>0.811</b>	0.522	0.434
X2.4	0.635	<b>0.785</b>	0.608	0.567
X2.5	0.503	<b>0.762</b>	0.572	0.500
X2.6	0.468	<b>0.752</b>	0.513	0.446
Y1	0.745	0.611	<b>0.906</b>	0.736
Y2	0.682	0.647	<b>0.905</b>	0.784
Y3	0.589	0.614	<b>0.878</b>	0.667
Y4	0.610	0.626	<b>0.908</b>	0.673
Y5	0.577	0.598	<b>0.908</b>	0.646
Y6	0.583	0.520	<b>0.852</b>	0.536
Y7	0.669	0.639	<b>0.880</b>	0.670
Y8	0.599	0.570	<b>0.752</b>	0.526
Y9	0.642	0.597	<b>0.861</b>	0.578
Z1	0.527	0.558	0.624	<b>0.822</b>
Z2	0.394	0.408	0.532	<b>0.823</b>
Z3	0.628	0.618	0.689	<b>0.886</b>
	X1	X2	Y	Z
Z4	0.529	0.429	0.631	<b>0.879</b>

Z5	0.497	0.511	0.537	<b>0.840</b>
Z6	0.655	0.612	0.708	<b>0.875</b>
Z7	0.623	0.439	0.634	<b>0.786</b>
Z8	0.579	0.518	0.589	<b>0.805</b>
Z9	0.548	0.589	0.690	<b>0.891</b>

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

Berdasarkan nilai *cross loading*, dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *outer loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

#### 4.4.3 Evaluasi Model

Evaluasi model pengukuran dengan *square root of average variance extracted* adalah membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Jika nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Selain itu, nilai AVE lebih besar dari 0,5 sangat direkomendasikan

**Tabel 4.11*****Goodness of Fit***

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
X1	0.663	0.932	0.915
X2	0.625	0.909	0.880
Z	0.716	0.958	0.950
Y	0.763	0.967	0.961

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

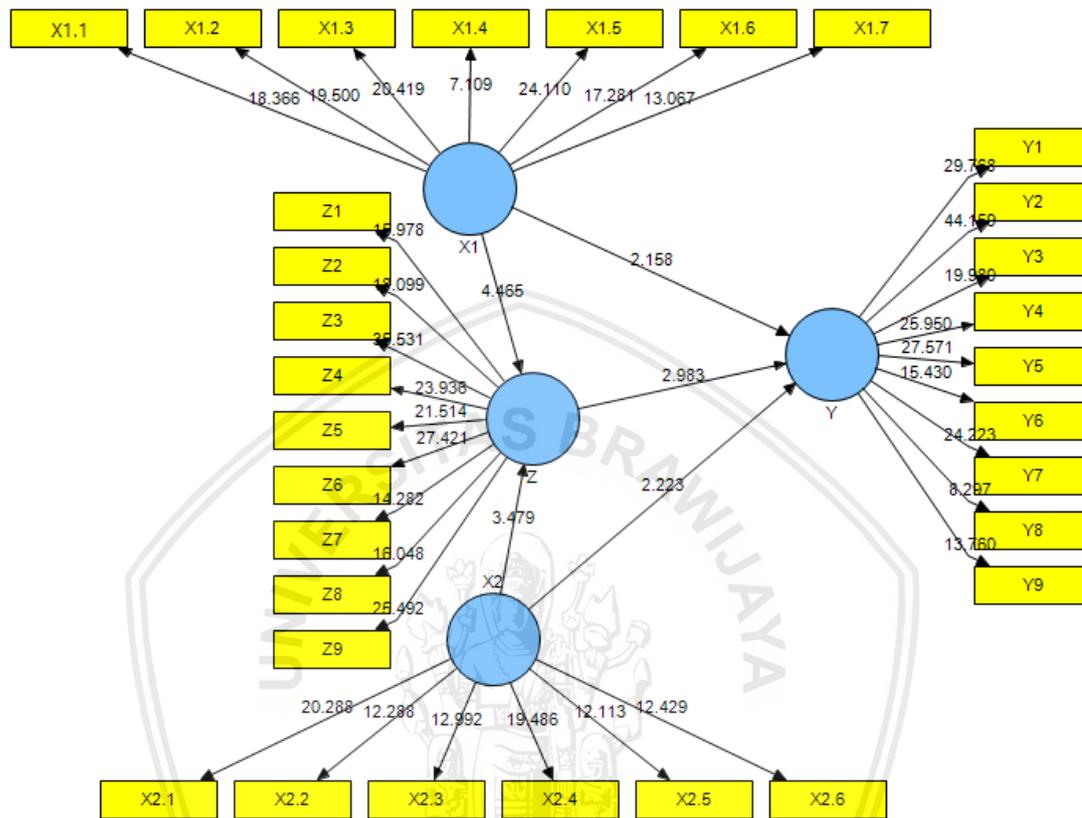
Nilai AVE untuk keempat konstruk tersebut lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengukuran model memiliki diskriminan validitas yang baik.

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan uji criteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk yang dinyatakan reliable jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0.70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### **4.4.4 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

**Gambar 4.4**  
**Model Struktural (Inner Model)**



Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit model*.

**Tabel 4.12**  
**Nilai R-Square**

Variabel	R Square
Z	0.5140
Y	0.6929

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel Motivasi (Z) yang dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional

(X2), Demikian juga dengan variabel Kinerja Karyawan (Y) yang dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), dan variabel Motivasi (Y).

Tabel 4.12 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel Motivasi diperoleh sebesar 0,5140 dan untuk variabel Y diperoleh sebesar 0,6929. Nilai *R-square* untuk Z sebesar 0,5140 menunjukkan bahwa 51,40% variabel Motivasi (Z) dapat dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)). Sedangkan sisanya sebesar 48,60% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Nilai *R-square* Y sebesar 0,6929 menunjukkan variabel Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) dan Motivasi (Z) sebesar 69,29% sedangkan sisanya 30,71% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

#### 4.4.4.1 *predictive relevance* ( $Q^2$ )

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* secara keseluruhan diketahui dari nilai  $Q^2$  (*predictive relevance*), dimana semakin tinggi  $Q^2$ , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari Tabel 4.12 dapat dihitung nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - R^2) \times (1 - R^2)$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0.5140) \times (1 - 0.6929)$$

$$= 0.8507$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0.8507, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 85,07%, sedangkan sisanya 14,93% dijelaskan oleh faktor lain di luar

model. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

#### 4.5 Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13**

**Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)**

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	p-value
X1 -> Z	0.4497	0.1007	4.4654	0.000
X2 -> Z	0.3481	0.1001	3.4787	0.001
X1 -> Y	0.3225	0.1495	2.1575	0.035
X2 -> Y	0.2674	0.1203	2.2231	0.030
Z -> Y	0.3663	0.1228	2.9827	0.004

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.13 di dapatkan hasil sebagai berikut :

Persamaan struktural yang didapat adalah

$$Z = 0,4497 X_1 + 0.3481 X_2$$

$$Y = 0,3225 X_1 + 0.2674 X_2 + 0.3663 Y_1$$

**a. Pengujian Hipotesis Secara Langsung**

**i. Pengujian Hipotesis 1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja)**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan Motivasi (Y1) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,4497 dengan nilai t sebesar 4,4654. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja yang berarti sesuai dengan hipotesis pertama dimana Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan berarti hipotesis 1 diterima.

**ii. Pengujian Hipotesis 2 (Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja)**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) dengan Motivasi (Y<sub>1</sub>) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,3481 dengan nilai t sebesar 3,4787. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi. Hal ini berarti **Hipotesis 2 diterima**.

**iii. Pengujian Hipotesis 3 (Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan)**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) menunjukkan

nilai koefisien jalur sebesar 0,3225 dengan nilai t sebesar 2,1575. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p < 0,04$ . Hasil ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti **Hipotesis 3 diterima**.

**iv. Pengujian Hipotesis 4 (Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan)**

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y2) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,2674 dengan nilai t sebesar 2,2231. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang berarti sesuai dengan hipotesis keempat dimana Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti **Hipotesis 4 diterima**.

**v. Pengujian Hipotesis 5 (Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan)**

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan variabel Motivasi (Y1) dengan Kinerja Karyawan (Y2) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,3663 dengan nilai t sebesar 2,9827. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p < 0,04$ . Hasil ini berarti bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang berarti sesuai dengan

hipotesis kelima dimana Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti **Hipotesis 5 diterima**.

**b. Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung**

Untuk mengetahui Pengaruh tidak langsung variable bebas terhadap variable Kinerja Karyawan yang melalui Motivasi dapat dilihat dalam Tabel 4.14 berikut

**Tabel 4.14**  
**Pengaruh tidak Langsung**

Varaibel	Koefisien		standar error		Koefisien Tidak Langsung	se Sobel	t Hitung	p
	Langsung							
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.450	0.366	0.101	0.123	0.1647	0.0638	2.5808	0.012
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.348	0.366	0.100	0.123	0.1275	0.0569	2.2410	0.029

Sumber: pengolahan data dengan PLS, 2019

Berdasarkan Tabel 4.14 bisa didapatkan pengaruh tidak langsung sebagai berikut :

**vi. Pengujian Hipotesis 6 (pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi)**

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) melalui Motivasi menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,1647 dengan nilai t sebesar 2,5808. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96). Hasil ini berarti bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti **Hipotesis 6 diterima**

**vii. Pengujian Hipotesis 7 (pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi)**

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) melalui Motivasi menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,1275 dengan nilai  $t$  sebesar 2,2410. Nilai tersebut lebih besar dari  $t$  tabel (1,96). Hasil ini berarti bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti **Hipotesis 7 diterima.**

Berdasarkan pada penjelasan mengenai pengaruh maupun pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan, di dapatkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional maupun Gaya Kepemimpinan Transaksional memberikan pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Disamping itu Gaya Kepemimpinan Transformasional maupun Gaya Kepemimpinan Transaksional juga memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan yang melalui Motivasi.

#### **4.6 Pembahasan Hasil Penelitian**

Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh dari Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol dengan menggunakan Motivasi ( $Z$ ) sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 60 karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol pada bulan Mei 2019.

Hasil temuan pengujian hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif pada variabel gaya kepemimpinan transformasional

terhadap motivasi kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan motivasi karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol berhubungan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dilakukan oleh pimpinan, gaya kepemimpinan transformasional baik itu berupa perhatian kepada individu, pemimpin yang karismatik maupun inspirasional terbukti memiliki peran dalam peningkatan tingkat motivasi yang dimiliki karyawan. Hasil tersebut selaras dengan penelitian terdahulu yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja” yang disusun oleh Rahel Eunike Priskila pada tahun 2017. Hasil tersebut juga sesuai dengan pendapat Bass dan Avolio dalam Hartiti (2013) gaya kepemimpinan seseorang mampu menaikkan tingkat tanggungjawab bawahan dan bahkan mendorong bawahan untuk menjadi pemimpin, dalam arti lain bawahan akan semakin termotivasi

Hasil temuan pengujian hipotesis kedua menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif pada variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan motivasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transaksional pemimpin dalam perusahaan tersebut. Jika perusahaan telah menetapkan gaya kepemimpinan secara tepat sesuai dengan kondisi lingkungan atau kondisi karyawan maka akan berdampak pada peningkatan motivasi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdapat indikator penilaian paling rendah yaitu pujian pimpinan terhadap karyawan yang dirasa masih rendah, dengan itu diharapkan pimpinan dapat memberikan pujian atau apresiasi lebih atas apa yang dikerjakan bawahan agar motivasi karyawan semakin meningkat. Hasil penelitian tersebut selaras dengan penelitian terdahulu

yang berjudul “pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan” yang disusun oleh Dzikrillah Rizqi Amalia pada tahun 2016. Hasil penelitian tersebut juga sesuai dengan pendapat Bass dan Avolio dalam Hartiti (2013) yaitu gaya kepemimpinan seseorang mampu untuk menaikkan tingkat tanggungjawab bawahan dan bahkan mendorong bawahan untuk menjadi pemimpin, dalam arti lain bawahan akan semakin termotivasi.

Hasil temuan pengujian hipotesis ketiga menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif pada variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada perusahaan. Secara keseluruhan karyawan menilai gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan dengan baik pada perusahaan, tetapi terdapat indikator yang dinilai karyawan masih perlu untuk ditingkatkan yaitu kurangnya pemberian arahan ataupun nasihat kepada bawahan. Hasil tersebut selaras dengan penelitian terdahulu yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Efikasi Diri” yang disusun oleh Reka Dio Avianda pada tahun 2018, serta selaras dengan pendapat Sudarmanto (2014) yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi.

Hasil temuan pengujian hipotesis keempat menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif pada variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan

dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transaksional. Secara keseluruhan karyawan menilai gaya kepemimpinan transaksional telah diterapkan dengan baik pada perusahaan, berdasarkan penelitian terdapat indikator paling tinggi yaitu pimpinan memonitor atau memantau perkembangan karyawan. Hasil tersebut selaras dengan penelitian terdahulu yang berjudul “pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan” yang disusun oleh Dzikrillah Rizqi Amalia pada tahun 2016, serta selaras dengan pendapat Sudarmanto (2014) yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi.

Hasil pengujian hipotesis kelima menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif pada variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol dipengaruhi oleh motivasi karyawan tersebut. Jika perusahaan motivasi yang tinggi terhadap karyawan, maka hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka pula. Indikator kebutuhan pencapaian menjadi indikator tertinggi yang sukses dalam meningkatkan kinerja karyawan, dimana nilai rata-rata masing-masing indikator berada di tingkat baik dan sangat baik dan nilai keseluruhan berada di tingkat baik. Hasil tersebut selaras dengan penelitian terdahulu yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja” disusun oleh Faris Bayu Septian pada tahun 2017

Hasil pengujian hipotesis keenam menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif pada variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa

motivasi dapat memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dikarenakan hasil penelitian menunjukkan angka  $t$  hitung yang lebih tinggi daripada hubungan langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut selaras dengan penelitian terdahulu berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja” disusun oleh Dzikrillah Rizqi Amalia pada tahun 2016.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif pada variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi dapat dijadikan sebagai mediator dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, yang berarti motivasi yang timbul pada karyawan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil tersebut selaras dengan penelitian terdahulu yang berjudul “pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi terhadap kinerja pegawai” yang disusun oleh Akbar Ilham pada tahun 2017

Kesimpulan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sama – sama mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol, tetapi berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja. Penelitian ini memberikan informasi yaitu penerapan gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang

lebih efektif jika digunakan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol

#### **4.7 Implikasi Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

- a. Pemilihan metode gaya kepemimpinan yang tepat dapat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol. Untuk PT. Jasa Marga Pandaan Tol gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan berdasarkan hasil analisis merupakan gaya kepemimpinan transformasional, temuan tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Avianda tahun 2018
- b. Motivasi karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan tingginya motivasi maka tingkat kinerja pun akan naik. Motivasi karyawan pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang berarti motivasi karyawan sudah baik. hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan Septian tahun 2017
- c. Penerapan gaya kepemimpinan terbukti dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan jika di mediasi oleh motivasi kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan setelah di mediasi oleh motivasi, hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Septian tahun 2017

- d. Berdasarkan hasil analisis, penerapan gaya kepemimpinan akan lebih efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan disaat aspek pemberian nasihat dan pemberian kesempatan berpendapat saat diskusi ditingkatkan oleh seorang pemimpin dalam PT. Jasa Marga Pandaan Tol



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi, sehingga ketika pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di perusahaan akan berdampak positif pada naiknya motivasi dari karyawan
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap motivasi, sehingga ketika pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol menerapkan gaya kepemimpinan transaksional di perusahaan akan berdampak positif pada naiknya motivasi dari karyawan
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga saat pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan berdampak positif pada naiknya kinerja karyawan
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga saat pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol menerapkan gaya

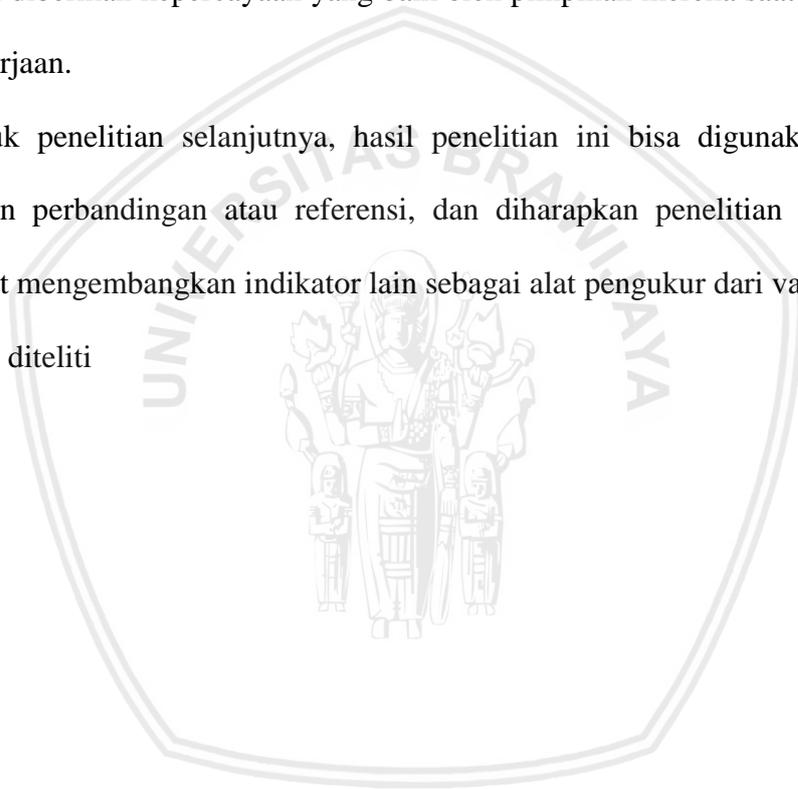
kepemimpinan transaksional akan berdampak positif terhadap naiknya kinerja karyawan

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga motivasi karyawan yang tinggi akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan di PT. Jasa Marga Pandaan Tol
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, sehingga motivasi mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan secara positif.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, sehingga motivasi mampu memediasi gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan secara positif.
8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan akan lebih tinggi jika dimediasi oleh motivasi, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai nilai paling signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT. Jasa Marga Pandaan Tol

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol diharapkan dapat meningkatkan perhatian terhadap individu karyawan dalam bentuk pembinaan, pemberian nasihat dan pendampingan saat bekerja.
2. Pimpinan PT. Jasa Marga Pandaan Tol mempertahankan aspek kepercayaan terhadap karyawan saat melakukan pekerjaan, dikarenakan karyawan merasa telah diberikan kepercayaan yang baik oleh pimpinan mereka saat melakukan pekerjaan.
3. Untuk penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan perbandingan atau referensi, dan diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengembangkan indikator lain sebagai alat pengukur dari variabel yang akan diteliti



**DAFTAR PUSTAKA**

- Amirullah. 2015. *Kepemimpinan Dan Kerja Sama Tim*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ardalita, Sri Wanda. 2018. *Penerapan Komunikasi Pemimpin Transformasional Dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan*. Jakarta
- Ardana, I. Komang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Barbuto, J. 2005. *Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A test if antecedents*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. 2003. *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, diakses pada 13 September 2019, <http://dr-hatfield.com/Download/Leadership/apl882207.pdf>
- Daft. 2011. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Kencana
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan. 2012. *Partial Least Square "Konsep, Teknik dan Aplikasi" SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginting, Rosalina dan Titik Haryati. 2012. *Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan*. Dalam *Jurnal Ilmiah CIVIS*, Vol 2, No 2, Hal 1-17.
- Hartiti, T. 2013. *Peningkatan Softskill perawat melalui kepemimpinan transformasional kepala ruang*. *Jurnal manajemen keperawatan*

- Hartono, J dan Abdillah, W. 2014. *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. S.P 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Hussein, Ananda Sabil. 2015. *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS 3.0*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2010. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE: Jakarta.
- Italiani, A.F. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) TBK*. Surabaya. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 1, No.2, 2013.
- Mangkuprawira, Sjafrli. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta
- McClelland, D. 2008. David McClelland's Motivational Needs Theory. NetMBA.com. [www.google.com/motivation-mcclelland.htm](http://www.google.com/motivation-mcclelland.htm)
- Mukhlis Yunus, Said Musnadi, dan Maulizar. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda*. Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol.1, No.1, 2012.

- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Edisi 6. Penerjemah: David Wijaya. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate: Lepkhair.
- Pradana, Sunuharyo, Hamid. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.4, No.1, 2013.
- Riduwan dan Kuncoro. 2013. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal dkk. 2014. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P, and T.A. Judge. 2013. *Perilaku Organisasi Organizational Behaviour*. Edisi 15. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. Dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Samsuni. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jurnal Al-Falah. Vol. XVII No. 31.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2010. Edisi 5, *Research Method For Business: A SkillBuilding Approach*. John Wiley Sons, New York.
- Singarimbun. 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta. LP3S
- Sofyandi, Herman. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Prenhallindo

- Subekhi Akhmad, Mohammad Jauhari. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Karya. Jakarta
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Belajar. Yogyakarta
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV, Alfabeta. Bandung.
- Suharsaputra, Uhar. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*. Refika Aditama: Bandung.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sutopo, HB. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta
- Syah, Hidayat. 2010. *Pengantar Umum Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Verivikatif*. Pekanbaru: Suska Pres.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali

## LAMPIRAN

Lampiran 1.

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi Pada PT. Jasa Marga Pandaan Tol)

Kepada Yth : Bapak/Ibu Karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol

Dengan Hormat,

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Ruandra Rifqi Adhitama

NIM : 145020207111079

Jurusan : Manajemen

Universitas : Universitas Brawijaya

Mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu karyawan PT. Jasa Marga Pandaan Tol untuk berkenan mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya akan digunakan untuk melaksanakan penelitian dalam rangka menyelesaikan skripsi saya untuk memperoleh gelar strata satu. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan dijamin kerahasiaannya. Diharapkan jawaban yang Bapak/Ibu berikan benar adanya sesuai dengan keadaan yang dirasakan selama bekerja di PT. Jasa Marga Pandaan Tol. Setiap jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat untuk membantu penyusunan skripsi. Atas perhatian dan kesediannya mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih

Hormat Saya

Ruandra Rifqi Adhitama

## Kuesioner

### Petunjuk Pengisian Kuesioner

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu

#### 1. Pernyataan mengenai gaya kepemimpinan transformasional

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan percaya bahwa saya dapat melaksanakan tugas dengan baik					
2.	Saya menghormati pimpinan dan saya patuh terhadap perintah pimpinan					
3.	Pimpinan mendorong saya untuk lebih berprestasi					
4.	Pimpinan memberikan perhatian secara pribadi kepada saya					
5.	Pimpinan memberi nasehat kepada saya					
6.	Pimpinan memberi kesempatan kepada saya untuk memecahkan masalah dalam tugas					
7.	Pimpinan memberi kesempatan kepada saya untuk mengeluarkan pendapat dalam diskusi					



## 2. Pernyataan mengenai gaya kepemimpinan transaksional

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan menjelaskan tugas apa yang harus dikerjakan sebelum memerintahkan saya					
2.	Pimpinan memberikan pengarahan kepada saya mengenai pelaksanaan pekerjaan					
3.	Jika saya mencapai target dalam menyelesaikan pekerjaan, pimpinan akan memberikan bonus					
4.	Pimpinan memberikan pujian atas keberhasilan kerja					
5.	Pimpinan memberikan teguran atau hukuman atas ketidakberhasilan kerja					
6.	Pemimpin memantau dan memonitor perkembangan kepada saya					

## 3. Pernyataan mengenai kinerja karyawan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Hasil kerja yang saya capai sesuai dengan standar jumlah target perusahaan					
2.	Saya berusaha menjaga kuantitas hasil kerja sesuai yang ditetapkan perusahaan					
3.	hasil kerja yang saya capai sesuai dengan standar kualitas perusahaan					
4.	Saya berusaha untuk menjaga kualitas kerja sesuai dengan standar perusahaann					
5.	Saya telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu perusahaan					

6.	Saya berusaha untuk menjaga ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
7.	Saya selalu menjaga tingkat kehadiran kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan perusahaan					
8.	Saya mampu memenuhi ketepatan waktu untuk hadir dan meninggalkan area kerja sesuai yang telah ditetapkan perusahaan					
9.	Saya memiliki hubungan yang baik antara individu karyawan ataupun kelompok karyawan untuk melakukan diskusi pekerjaan					

#### 4. Pernyataan mengenai motivasi kerja karyawan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya selalu sedia bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan					
2.	Saya berusaha untuk mencari umpan balik atas pekerjaan yang telah dikerjakan					
3.	Saya berani untuk mengambil resiko dalam setiap pekerjaan					
4.	Saya mampu untuk berkerja sama dengan rekan kerja					
5.	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja					
6.	Saya akan membantu rekan kerja jika mengalami kesulitan dalam pekerjaan					
7.	Saya mampu menanamkan pesan baik kepada sesama rekan kerja					

8.	Saya akan merasa puas dan senang jika mendapat kesempatan untuk memimpin					
9.	Saya mempunyai keinginan untuk berpengaruh positif dalam lingkungan kerja					



**Lampiran 2**

Frekuensi Jawaban Responden

Gaya kepemimpinan Transformasional

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7
5	5	5	4	4	5	4
4	5	4	4	3	2	3
5	5	5	5	4	5	3
4	4	4	3	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4
4	5	4	2	3	5	4
4	3	3	4	2	4	4
4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	2	3	4
5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	3	4	4	3
4	5	5	4	4	5	4
4	3	4	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4
3	3	4	3	2	4	3
3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	3	3	3
4	4	4	5	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4
4	4	3	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	4
4	4	3	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	3	2	2	2
4	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5



4	5	5	4	4	4	4
2	3	3	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4
5	4	5	4	3	4	3
3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	3	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	3	4	3
5	4	4	4	4	4	4

Gaya kepemimpinan Transaksional

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
5	4	3	4	5	5
3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4
4	5	4	3	3	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5
3	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4



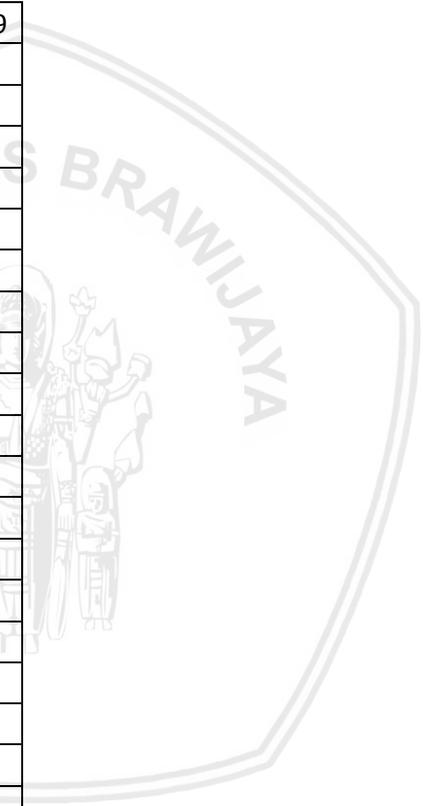
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4
4	3	3	3	4	4
3	4	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4
3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	4
4	4	4	3	4	3
4	4	4	5	4	5
3	3	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4
3	4	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4
4	4	3	3	2	4
3	3	3	3	4	4
3	4	3	4	4	4
4	4	4	5	4	4
3	4	3	3	4	4
5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	5	4
3	3	3	3	4	3
4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	5
5	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3
4	5	4	3	4	4



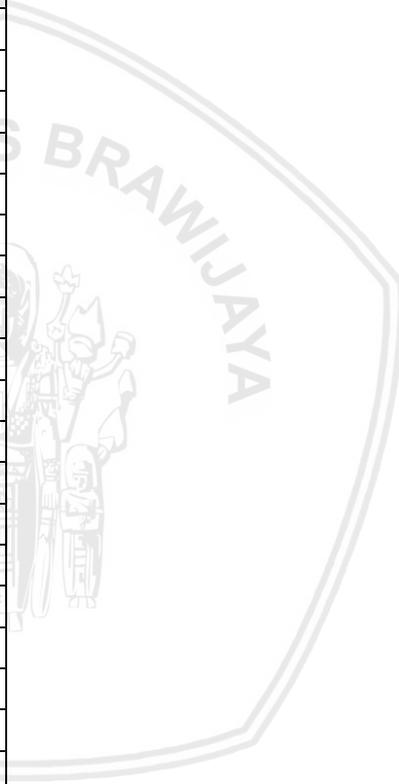
3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5
3	3	4	4	3	3
4	4	3	3	4	4
5	5	5	4	4	5

Kinerja Karyawan

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
5	5	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	3	4
5	5	5	5	5	2	4	3	2
4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5
3	3	3	3	3	2	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	5	5
3	4	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	4	5	5	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	4	3	4	3	3	3	2
4	4	4	4	3	2	3	4	3
4	4	5	4	4	4	4	5	4
5	5	3	3	4	5	5	3	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	3	3	4	3	3
5	5	5	5	4	4	5	4	4
3	3	4	3	3	2	3	3	3



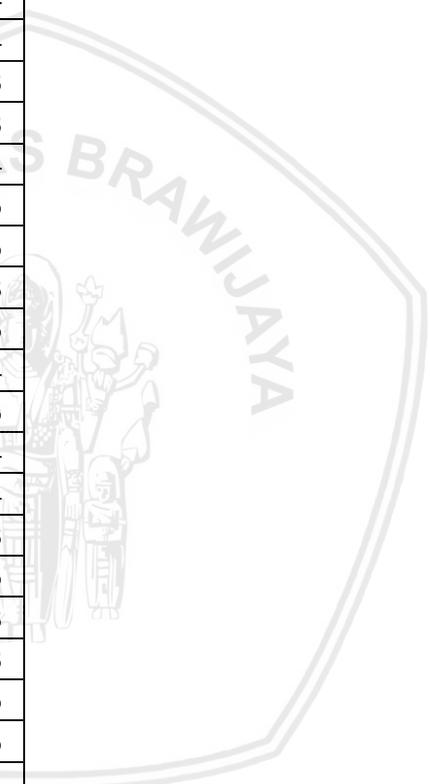
5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	1	3	2	2
4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	3	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	2	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4
5	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	3	3	3	4	3
4	3	3	4	4	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4
3	4	4	4	4	5	4	3	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	2	3	3	3	2	3	3	2
4	3	3	3	3	2	2	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	4	4	4	4	3
5	5	5	5	4	4	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5



Motivasi

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9
4	5	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	3	4	3	3	3	4

4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	5	4
3	3	4	3	4	3	4	3	3
4	4	5	5	5	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	3	4	3	4	3	3	3	4
3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	5	3	4	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4	3	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	4
3	3	4	3	3	3	4	3	3
5	4	5	4	4	5	4	5	5
4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3
5	5	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4	4



4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	3	3	3	5	5
4	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	4	4	3
5	5	4	5	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	5	5

Frequency Table

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.3	3.3	3.3
	3.00	10	16.7	16.7	20.0
	4.00	32	53.3	53.3	73.3
	5.00	16	26.7	26.7	100.0
Total		60	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.7	1.7	1.7
	3.00	13	21.7	21.7	23.3
	4.00	26	43.3	43.3	66.7
	5.00	20	33.3	33.3	100.0
Total		60	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.7	1.7	1.7
	3.00	13	21.7	21.7	23.3
	4.00	30	50.0	50.0	73.3
	5.00	16	26.7	26.7	100.0
Total		60	100.0	100.0	



**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.7	1.7	1.7
	3.00	13	21.7	21.7	23.3
	4.00	35	58.3	58.3	81.7
	5.00	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	8.3	8.3	8.3
	3.00	23	38.3	38.3	46.7
	4.00	23	38.3	38.3	85.0
	5.00	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.0	5.0	5.0
	3.00	9	15.0	15.0	20.0
	4.00	33	55.0	55.0	75.0
	5.00	15	25.0	25.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.3	3.3	3.3
	3.00	20	33.3	33.3	36.7
	4.00	31	51.7	51.7	88.3
	5.00	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.7	1.7	1.7
	3.00	21	35.0	35.0	36.7
	4.00	30	50.0	50.0	86.7
	5.00	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	



**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	15	25.0	25.0	25.0
	4.00	38	63.3	63.3	88.3
	5.00	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	23	38.3	38.3	38.3
	4.00	30	50.0	50.0	88.3
	5.00	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	26	43.3	43.3	43.3
	4.00	27	45.0	45.0	88.3
	5.00	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.7	1.7	1.7
	3.00	14	23.3	23.3	25.0
	4.00	38	63.3	63.3	88.3
	5.00	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	18	30.0	30.0	30.0
	4.00	31	51.7	51.7	81.7
	5.00	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	



**Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	17	28.3	28.3	28.3
	4.00	30	50.0	50.0	78.3
	5.00	13	21.7	21.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Z2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	19	31.7	31.7	31.7
	4.00	25	41.7	41.7	73.3
	5.00	16	26.7	26.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Z3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	15	25.0	25.0	25.0
	4.00	25	41.7	41.7	66.7
	5.00	20	33.3	33.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Z4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	17	28.3	28.3	28.3
	4.00	26	43.3	43.3	71.7
	5.00	17	28.3	28.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Z5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	16	26.7	26.7	26.7
	4.00	29	48.3	48.3	75.0
	5.00	15	25.0	25.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	



**Z6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	19	31.7	31.7	31.7
	4.00	28	46.7	46.7	78.3
	5.00	13	21.7	21.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Z7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	17	28.3	28.3	28.3
	4.00	31	51.7	51.7	80.0
	5.00	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Z8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.7	1.7	1.7
	3.00	19	31.7	31.7	33.3
	4.00	26	43.3	43.3	76.7
	5.00	14	23.3	23.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Z9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	18	30.0	30.0	30.0
	4.00	25	41.7	41.7	71.7
	5.00	17	28.3	28.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.7	1.7	1.7
	2.00	1	1.7	1.7	3.3
	3.00	14	23.3	23.3	26.7
	4.00	23	38.3	38.3	65.0
	5.00	21	35.0	35.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	



**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	6.7	6.7	6.7
	3.00	13	21.7	21.7	28.3
	4.00	23	38.3	38.3	66.7
	5.00	20	33.3	33.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.7	1.7	1.7
	2.00	1	1.7	1.7	3.3
	3.00	17	28.3	28.3	31.7
	4.00	23	38.3	38.3	70.0
	5.00	18	30.0	30.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.7	1.7	1.7
	2.00	1	1.7	1.7	3.3
	3.00	17	28.3	28.3	31.7
	4.00	24	40.0	40.0	71.7
	5.00	17	28.3	28.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Y5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.7	1.7	1.7
	2.00	1	1.7	1.7	3.3
	3.00	19	31.7	31.7	35.0
	4.00	23	38.3	38.3	73.3
	5.00	16	26.7	26.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Y6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.3	3.3	3.3
	2.00	6	10.0	10.0	13.3
	3.00	14	23.3	23.3	36.7
	4.00	22	36.7	36.7	73.3
	5.00	16	26.7	26.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Y7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.7	1.7	1.7
	2.00	1	1.7	1.7	3.3
	3.00	12	20.0	20.0	23.3
	4.00	24	40.0	40.0	63.3
	5.00	22	36.7	36.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Y8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.7	1.7	1.7
	2.00	1	1.7	1.7	3.3
	3.00	18	30.0	30.0	33.3
	4.00	25	41.7	41.7	75.0
	5.00	15	25.0	25.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

**Y9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.7	1.7	1.7
	2.00	4	6.7	6.7	8.3
	3.00	16	26.7	26.7	35.0
	4.00	23	38.3	38.3	73.3
	5.00	16	26.7	26.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Lampiran 3. Hasil SEM PLS

1. Outer Model

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.845			
X1.2	0.824			
X1.3	0.820			
X1.4	0.707			
X1.5	0.863			
X1.6	0.839			
X1.7	0.791			
X2.1		0.835		
X2.2		0.797		
X2.3		0.811		
X2.4		0.785		
X2.5		0.762		
X2.6		0.752		
Y1			0.906	
Y2			0.905	
Y3			0.878	
Y4			0.908	
Y5			0.908	
Y6			0.852	
Y7			0.880	
Y8			0.752	
Y9			0.861	
Z1				0.822
Z2				0.823
Z3				0.886
Z4				0.879
Z5				0.840
Z6				0.875
Z7				0.786
Z8				0.805
Z9				0.891

	X1	X2	Y	Z
X1.1	<b>0.845</b>	0.481	0.642	0.460
X1.2	<b>0.824</b>	0.415	0.566	0.485

X1.3	<b>0.820</b>	0.547	0.575	0.488
X1.4	<b>0.707</b>	0.414	0.502	0.448
X1.5	<b>0.863</b>	0.480	0.607	0.619
X1.6	<b>0.839</b>	0.592	0.606	0.549
X1.7	<b>0.791</b>	0.523	0.630	0.675
X2.1	0.447	<b>0.835</b>	0.538	0.517
X2.2	0.388	<b>0.797</b>	0.510	0.464
X2.3	0.412	<b>0.811</b>	0.522	0.434
X2.4	0.635	<b>0.785</b>	0.608	0.567
X2.5	0.503	<b>0.762</b>	0.572	0.500
X2.6	0.468	<b>0.752</b>	0.513	0.446
Y1	0.745	0.611	<b>0.906</b>	0.736
Y2	0.682	0.647	<b>0.905</b>	0.784
Y3	0.589	0.614	<b>0.878</b>	0.667
Y4	0.610	0.626	<b>0.908</b>	0.673
Y5	0.577	0.598	<b>0.908</b>	0.646
Y6	0.583	0.520	<b>0.852</b>	0.536
Y7	0.669	0.639	<b>0.880</b>	0.670
Y8	0.599	0.570	<b>0.752</b>	0.526
Y9	0.642	0.597	<b>0.861</b>	0.578
Z1	0.527	0.558	0.624	<b>0.822</b>
Z2	0.394	0.408	0.532	<b>0.823</b>
Z3	0.628	0.618	0.689	<b>0.886</b>
Z4	0.529	0.429	0.631	<b>0.879</b>
Z5	0.497	0.511	0.537	<b>0.840</b>
Z6	0.655	0.612	0.708	<b>0.875</b>
Z7	0.623	0.439	0.634	<b>0.786</b>
Z8	0.579	0.518	0.589	<b>0.805</b>
Z9	0.548	0.589	0.690	<b>0.891</b>

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
X1	0.663	0.932		0.915	0.663	
X2	0.625	0.909		0.880	0.625	
Z	0.716	0.958	0.5140	0.950	0.716	0.276
Y	0.763	0.967	0.6929	0.961	0.763	0.277

## 2. Inner Model

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	p-value
X1.1 <- X1	0.845	0.839	0.046	0.046	18.366	0.000
X1.2 <- X1	0.824	0.823	0.042	0.042	19.500	0.000
X1.3 <- X1	0.820	0.820	0.040	0.040	20.419	0.000
X1.4 <- X1	0.707	0.710	0.100	0.100	7.109	0.000
X1.5 <- X1	0.863	0.862	0.036	0.036	24.110	0.000
X1.6 <- X1	0.839	0.838	0.049	0.049	17.281	0.000
X1.7 <- X1	0.791	0.786	0.061	0.061	13.067	0.000
X2.1 <- X2	0.835	0.828	0.041	0.041	20.288	0.000
X2.2 <- X2	0.797	0.793	0.065	0.065	12.288	0.000
X2.3 <- X2	0.811	0.804	0.062	0.062	12.992	0.000
X2.4 <- X2	0.785	0.787	0.040	0.040	19.486	0.000
X2.5 <- X2	0.762	0.768	0.063	0.063	12.113	0.000
X2.6 <- X2	0.752	0.749	0.061	0.061	12.429	0.000
Y1 <- Y	0.906	0.901	0.030	0.030	29.768	0.000
Y2 <- Y	0.905	0.906	0.021	0.021	44.159	0.000
Y3 <- Y	0.878	0.866	0.044	0.044	19.980	0.000
Y4 <- Y	0.908	0.901	0.035	0.035	25.950	0.000
Y5 <- Y	0.908	0.901	0.033	0.033	27.571	0.000
Y6 <- Y	0.852	0.849	0.055	0.055	15.430	0.000
Y7 <- Y	0.880	0.875	0.036	0.036	24.223	0.000
Y8 <- Y	0.752	0.727	0.091	0.091	8.297	0.000
Y9 <- Y	0.861	0.856	0.063	0.063	13.760	0.000
Z1 <- Z	0.822	0.821	0.051	0.051	15.978	0.000
Z2 <- Z	0.823	0.818	0.046	0.046	18.100	0.000
Z3 <- Z	0.886	0.886	0.025	0.025	35.531	0.000
Z4 <- Z	0.879	0.878	0.037	0.037	23.936	0.000
Z5 <- Z	0.840	0.841	0.039	0.039	21.514	0.000
Z6 <- Z	0.875	0.878	0.032	0.032	27.421	0.000
Z7 <- Z	0.786	0.783	0.055	0.055	14.282	0.000
Z8 <- Z	0.805	0.805	0.050	0.050	16.048	0.000
Z9 <- Z	0.891	0.887	0.035	0.035	25.492	0.000



	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	p-value
X1 -> Z	0.4497	0.4655	0.1007	0.1007	4.4654	0.000
X2 -> Z	0.3481	0.3418	0.1001	0.1001	3.4787	0.001
X1 -> Y	0.3225	0.3135	0.1495	0.1495	2.1575	0.035
X2 -> Y	0.2674	0.2622	0.1203	0.1203	2.2231	0.030
Z -> Y	0.3663	0.3834	0.1228	0.1228	2.9827	0.004

Varaibel	Koefisien Langsung		standar error		Koefisien Tidak Langsung	se Sobel	t Hitung	p-value
X1, Y, Z	0.450	0.366	0.101	0.123	0.1647	0.0638	2.5808	0.012
X2, Y, Z	0.348	0.366	0.100	0.123	0.1275	0.0569	2.2410	0.029

