

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *CONTINUANCE*
COMMITMENT DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi Kasus pada PT Dua Kelinci)**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :
Putri Wulandary
NIM : 30402000287**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

HALAMAN JUDUL

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *CONTINUANCE*
COMMITMENT DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi Kasus pada PT Dua Kelinci)

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Putri Wulandary

NIM : 30402000287

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN
SKRIPSI

PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *CONTINUANCE*
COMMITMENT DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING

Disusun Oleh :

Putri Wulandary

NIM : 30402000287

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian proposal skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 17 Juli 2024

Pembimbing,



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM.

NIDN : 0608036601

HALAMAN PENGESAHAN
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *CONTINUANCE*
COMMITMENT DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING

Disusun Oleh :

Putri Wulandary

NIM : 30402000287

Telah dipertahankan dihadapan Tim Penguji

Pada Tanggal : 26 Juli 2024

Tim Penguji

Pembimbing,



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM.

NIDN : 0608036601

Penguji 1



Prof. Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D

NIDN: 0630057201

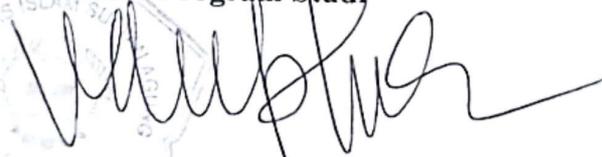
Penguji 2



Diah Ayu Kusumawati, SE, MM

NIDN: 0611059201

Mengetahui
Ketua Program Studi



Dr. Lutfi Nurcholis, S. T., S.E., M.M.

NIDN :0623036901

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Putri Wulandary

NIM : 30402000287

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : S1 Manajemen

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN CONTINUANCE COMMITMENT DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”** merupakan karya penelitian saya sendiri tidak ada unsur plagiarisme atau duplikat dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam penelitian skripsi ini dikutip berdasarkan tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim dan sesuai dengan kode etik.

Semarang, 17 Juli 2024

Penulis



Putri Wulandary

NIM. 30402000287

PERNYATAAN PERSETUJUAN UGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Putri Wulandary

NIM : 30402000287

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul : **“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN CONTINUANCE COMMITMENT DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**

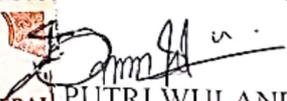
Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya do internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 17 Juli 2024

Yang Memberi Pernyataan




PUTRI WULANDARY
NIM. 30402000287

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

YAKINlah bahwa segala sesuatu yang di USAHAKAN dengan maksimal insyaAllah akan SAMPAI pada tujuan yang di inginkan

YAKIN USAHA SAMPAI

IMAN ILMU AMAL

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.”

(Q.S. Al-Insyirah, 94: 5-6)

Persembahan :

Dengan tiada henti mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT, karya Skripsi ini saya persembahkan untuk orang-orang yang senantiasa mendukung hingga saya mampu berada di titik ini :

“Untuk kedua orangtua tercinta Bapak dan Ibu yang telah membesarkan, mendidik, mendukung, serta mendoakan di setiap langkah saya.”

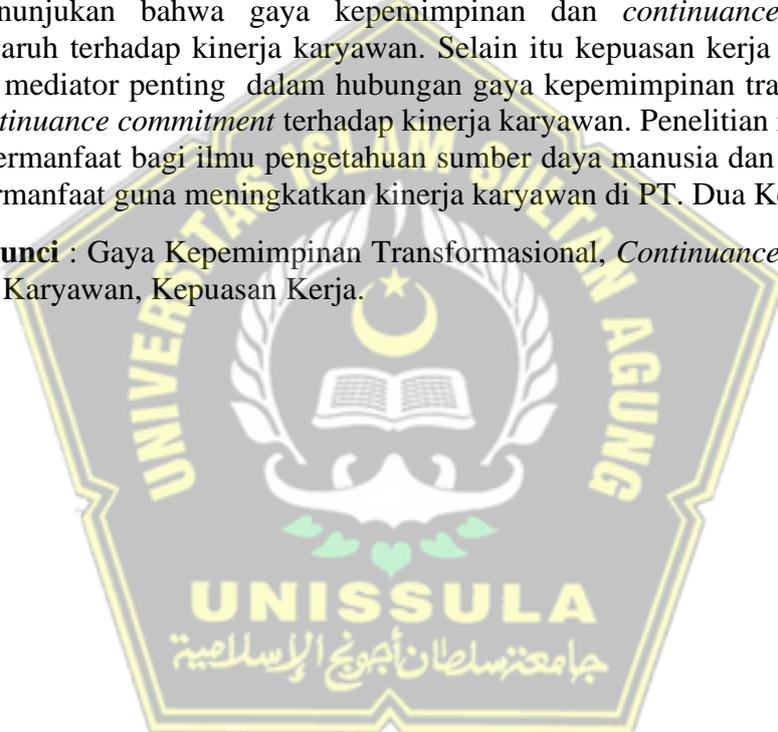
“Untuk keluarga yang senantiasa mendoakan dan mendukung saya.”

“Untuk sahabat dan teman-teman tersayang yang selalu ada, selalu mensupport dan membantu disaat saya mersasa kesulitan.”

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peningkatan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional, *continuance commitment* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dari 80 responden PT. Dua Kelinci divisi produksi kacang atom. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner lewat *google form* dan didistribusikan melalui *Whatsapp* grup. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan program SPSS 21 dan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan *sobel test*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan *continuance commitment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator penting dalam hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan *continuance commitment* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan sumber daya manusia dan secara praktis juga bermanfaat guna meningkatkan kinerja karyawan di PT. Dua Kelinci Pati.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Continuance Commitment*, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.



ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze employee performance improvement through transformational leadership style, continuance commitment with job satisfaction as an intervening variable. The data used in this research is primary data from 80 PT respondents. Dua Kelinci atomic nut production division. The sampling technique used in this research was purposive sampling. Data collection techniques include distributing questionnaires via Google form and distributing them via WhatsApp groups. Testing in this research used regression analysis with the SPSS 21 program and to test the influence of intervening variables a sobel test was used. The results of this research show that leadership style and continuance commitment influence employee performance. Apart from that, job satisfaction also acts as an important mediator in the relationship between transformational leadership style and continuance commitment on employee performance. It is hoped that this research will be useful for human resources science and will also be practically useful for improving employee performance at PT. Dua Kelinci Pati

Keywords: Transformational Leadership Style, Continuance Commitment, Employee Performance, Job Satisfaction.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbi' alamin,

Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan usulan penelitian skripsi yang berjudul “ **PENINGKATAN KINERJA KARYWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN CONTINUANCE COMMITMENT DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**” .

Penelitian ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan Program S1 Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam proses penyusunan usulan skripsi ini, penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini banyak mendapatkan bimbingan, dukungan dan moyivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT, karena atas Rahmat dan Ridho-Nya saya bisa menyelesaikan usulan penelitian skripsi ini dengan baik.
2. Prof .Dr. H. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM. selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, pengarahan, serta dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan usulan skripsi ini.
5. Ibu Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Wali Dosen yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam proses penyusunan usulan penelitian skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

7. Seluruh staf pengelola Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
8. Kedua orang tua saya Bapak Suyaman dan Ibu Kartini serta adik saya Fikri Adi Saputra, terimakasih atas do'a dan dukungan beserta kasih sayang dan semangat yang selalu diberikan kepada saya.
9. Teman- teman Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) khususnya komisariat Ekonomi dan selingkup Korkom Sultan Agung yang telah memberikan semangat dan motivasi.
10. Sahabat- sahabatku Nurul, Nelli, Natasya, Fafa, Lala, Ayuk, Diyah, Novia, Nita terimakasih atas semangat dan motivasinya.
11. Teman – teman Manajemen angkatan 2020 terimakasih motivasi dan dukungannya selama ini.
12. Serta semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penulisan usulan penelitian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa usulan penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, penulis memohon maaf atas segala kekurangan serta mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun guna perubahan yang lebih baik. Semoga usulan penelitian skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca kedepannya untuk menghasilkan karya yang lebih baik.

Semarang, 29 Februari 2024

Penulis

Putri Wulandary

NIM. 30402000287

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN UGGAH KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	15
2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	15
2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	20
2.1.3 <i>Continuance Commitment</i>	23
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	25
2.2 Hubungan Antar Variabel.....	27
2.2.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	27
2.2.2 Hubungan antara <i>Continuance Commitment</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	28

2.2.3 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	30
2.2.4 Hubungan antara <i>Continuance Commitment</i> terhadap Kinerja Karyawan	31
2.2.5 Hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	32
2.3 Model Penelitian.....	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Jenis Penelitian	36
3.2 Deskripsi Populasi dan Sampel	36
3.2.1 Populasi.....	36
3.2.2 Sampel	36
3.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	38
3.4 Sumber Data dan Jenis Data.....	38
3.5 Metode Pengumpulan Data	39
3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	40
3.7 Teknik Analisis Data	43
3.7.1 Uji Instrumen	43
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	45
3.8 Metode Analisis Data	47
3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	47
3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda	47
3.8.3 Uji Hipotesis	48
3.8.4 Analisis Uji Sobel	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	52
4.1 Deskripsi Responden	52
4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	53
4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	54
4.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	55
4.1.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	55
4.1.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Bekerja	56

4.2	Deskripsi Variabel	56
4.2.1	Gaya kepemimpinan Transformasional (X1)	57
4.2.2	Continuance Commitment (X2).....	59
4.2.3	Kepuasan Kerja (Y1)	60
4.2.4	Kinerja Karyawan (Y2)	61
4.3	Analisis Data	63
4.3.1	Uji Instrumen.....	63
4.4	Uji Asumsi Klasik	65
4.4.1	Uji Normalitas	65
4.4.2	Uji Multikolinieritas	66
4.4.3	Uji Heteroskedastisitas	68
4.5	Analisis Regresi Linier Berganda.....	69
4.5.1	Uji Regresi	69
4.6	Uji Hipotesis.....	72
4.6.1	Uji F (Simultan).....	72
4.6.2	Uji t (Parsial).....	73
4.6.3	Uji Koefisien Determinasi (R ²).....	75
4.7	Analisis Uji Sobel.....	76
4.7.1	Uji Sobel.....	76
4.8	Pembahasan Hasil Penelitian.....	78
4.8.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	78
4.8.2	Pengaruh <i>Continuance Commitment</i> terhadap Kepuasan Kerja	79
4.8.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	80
4.8.4	Pengaruh <i>Continuance Commitment</i> terhadap Kinerja Karyawan..	82
4.8.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	83
BAB V	PENUTUP.....	85
5.1	Kesimpulan.....	85
5.2	Saran dan Implikasi Manajerial.....	87
5.3	Keterbatasan Penelitian	89

5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN - LAMPIRAN.....	95



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian 35



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Absensi Karyawan Divisi- Divisi Produksi PT Dua Kelinci Tahun 2016-2020	9
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator	40
Tabel 3.2 Skala Likert	42
Tabel 3.3 Nilai Skor dan Kategori	43
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	53
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	54
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	55
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan	55
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	56
Tabel 4.7 Kriteria Penilaian Responden.....	56
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan Transformasional	57
Tabel 4.9 Analisis Deskriptif <i>Continuance Commitment</i>	59
Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja.....	60
Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan.....	61
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas	64
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas.....	65
Tabel 4.14 Pengujian Normalitas One- Sample Kolmogorov Smirnov Test.....	66
Tabel 4.15 Uji Multikolinieritas.....	67
Tabel 4.16 Uji Heteroskedastisitas.....	68
Tabel 4.17 Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan 1	69
Tabel 4.18 Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan 2.....	70
Tabel 4.19 Analisis Model Regresi 1 (Uji F).....	72
Tabel 4.20 Analisis Model Regresi 2 (Uji F).....	72
Tabel 4.21 Analisis Hipotesis (Uji t).....	73
Tabel 4.22 Analisis Uji Determinasi Regresi 1 (Uji r).....	75
Tabel 4.23 Analisis Uji Determinasi Regresi 2 (Uji r).....	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	96
Lampiran 2 Deskripsi Variabel	102
Lampiran 3 Hasil Uji Instrumen	108
Lampiran 4 Uji Asumsi Klasik	112
Lampiran 5 Hasil Uji Hipotesis	116



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) dianggap sangat krusial didalam suatu organisasi ataupun perusahaan, karena SDM menjadi sumber daya dinamis yang selalu dibutuhkan untuk produksi barang dan jasa sehingga perusahaan membutuhkan beberapa strategi untuk bertahan dan mampu bersaing di era sekarang ini. Setiap perusahaan menginginkan tenaga kerja yang dapat diberdayakan, dilatih, dan dikembangkan sepenuhnya untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif (Tanuwijaya, 2023). Untuk menghadapi persaingan, perusahaan akan mengelola sumber daya manusia yang ada agar lebih produktif karena faktor utama yang dibutuhkan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan adalah faktor sumber daya manusia. Dalam mengelola sumber daya manusia agar sumber daya manusia selalu ikut dalam berkontribusi untuk perusahaan menurut Piwowar-Sulej (2022) perusahaan harus memperhatikan sumber daya manusiannya dengan cara selalu mendengarkan serta menerima pendapat dari karyawan dan menjadi teladan bagi karyawan. Manajemen sumber daya manusia yang berkualitas tinggi menjadi peran penting dalam pengembangan perusahaan dan mereka memiliki kemampuan untuk mendorong perusahaan atau penggerak dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Memperhatikan sumber daya manusia harus dilakukan untuk mempertahankan tingkat kinerja karyawan, kinerja sumber daya manusia merupakan aset penting untuk menunjang keberhasilan suatu perusahaan (Suryantini *et al*, 2022). Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang bisa berkontribusi secara optimal dalam perusahaan ataupun organisasi dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat menanamkan kepercayaan pada karyawan dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk menggali potensi dan kemajuan di perusahaan. Sebuah sistem perubahan dan mengubah orang lain disebut dengan *transformasional leadership* atau kepemimpinan transformasional (Aswad *et al.*, 2023). Dalam suatu perusahaan diharapkan mampu menunjukan eksistensinya secara positif, artinya dapat menciptakan kinerja yang baik. Kurangnya kinerja yang ditunjukkan karyawan dapat mempengaruhi keberlangsungan suatu perusahaan karena target yang tidak dapat dicapai. Kinerja yang baik merupakan hasil dari beberapa faktor dukungan dari organisasi menurut Pamungkas *et al.*, (2023) dukungan organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang mampu mengubah lingkungan kerja, memotivasi, dan nilai-nilai kerja yang telah dirasakan karyawan maka dapat mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seorang karyawan tidak mendapatkan hubungan yang baik dengan pemimpin, maka dapat menyebabkan kinerja tidak optimal. Hal tersebut dapat meningkatkan penurunan kinerja karyawan pada perusahaan.

Menurut Pamungkas *et al.*, (2023) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu dengan kemampuannya yang mengarah pada tujuan suatu perusahaan. Kinerja karyawan yang rendah menyebabkan kualitas perusahaan akan menurun begitu juga sebaliknya, apabila kinerja karyawan yang tinggi maka kualitas dari perusahaan juga akan meningkat. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan menurut Tania *et al.*, (2021) adalah dengan kepemimpinan dalam suatu perusahaan. Menurut Suryantini *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa bentuk kepemimpinan yang mampu mengimbangi pola pikir perkembangan tim dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi adalah kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak lepas dari pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan transformasional akan memberi pengaruh yang positif terhadap efektivitas kinerja karyawan. Selain itu menurut Novri (2023) mengungkapkan bahwa tanpa adanya komitmen dalam organisasi juga akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pratama (2020) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pencapaian kerja baik secara kualitas maupun kuantitas selama periode tertentu dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Adanya kasus kinerja yang kurang optimal atau menurun pada suatu perusahaan menandakan bahwa adanya pengelolaan sumber daya manusia tidak berjalan dengan efektif maka akan menimbulkan berbagai masalah yang bisa mengganggu kinerja perusahaan. Permasalahan tersebut harus ditangani oleh manajemen salah satunya adalah mengidentifikasi berbagai faktor yang membuat karyawan kinerjanya mengalami

penurunan. Dengan adanya kasus penurunan kinerja karyawan, ini tandanya kepuasan kerja terhadap kinerja sangat rendah. Menurut Susanto (2019) kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan secara keseluruhan. Selain itu kepuasan kerja didalam perusahaan bisa memberikan hasil kerja yang optimal. Kepuasan kerja menimbulkan dampak positif terhadap perilaku karyawan seperti kedisiplinan serta semangat kerja meningkat sehingga akan berpengaruh terhadap perusahaan.

Menurut Goetz & Wald (2022) kepuasan kerja adalah sejauh mana karyawan suka dan tidak suka terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja bisa mengoptimalkan kerjanya. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tania *et al.*, (2021) menegaskan bahwa dengan membangun kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mendapatkan tujuan perusahaan yang optimal. Dengan artian jika karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi maka kerjanya juga akan meningkat dan perusahaan akan berjalan sesuai visi misinya.

Selain kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan Novri (2023) mengatakan ada faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, faktor tersebut adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang menunjukkan keterikatan antara karyawan dengan perusahaan dan menciptakan implikasi sebuah keputusan untuk tetap lanjut atau berhenti dalam kegiatan di perusahaan (Ramadhani & Puspitadewi, 2022). Komitmen organisasi sebuah perilaku yang menghubungkan antara karyawan dengan organisasi sehingga, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan bertahan dalam organisasi

dimana dia bekerja. Komitmen organisasi juga melibatkan emosional karyawan untuk mencapai sebuah keberhasilan serta meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi yang ditempatinya. Berbeda dengan Kuhl *et al.*, (2020) menyatakan bahwa bukan komitmen organisasional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun komitmen karyawan terhadap pekerjaannya yang paling mempengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan memiliki komitmen yang rendah terhadap pekerjaannya, maka mereka tidak akan melihat bahwa tindakan mereka dapat mempengaruhi organisasi. Tingkat komitmen seseorang juga dapat dinilai dari kehadiran dalam bekerja, pelaksanaan tugas dan perilaku didalam organisasi. Ramadhani & Puspitadewi (2022) menggambarkan bahwa terdapat tiga komponen yang komitmen organisasi yaitu: *efektive commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), dan *normative comitment* (komitmen normatif). Dimana *continuance commitment* mencerminkan timbulnya persepsi bahwa karyawan akan merasa rugi jika meninggalkan perusahaan tersebut dan karyawan tidak menemukan alternatif yang lebih baik dari perusahaan lain.

Menurut Frimayasa & Lawu (2020) *continuance commitment* adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi, pertimbangan atas apa yang harus dikorbankan bila tetap bertahan di perusahaan. Selain itu, Umukoro (2019) menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan didasarkan pada biaya yang diasosiasikan karyawan dengan meninggalkan perusahaan. Komitmen berkelanjutan terjadi jika karyawan tetap berada di suatu perusahaan karena adanya pengakuan atas biaya yang terkait dengan meninggalkan perusahaan. Oleh karena

itu biaya dari meninggalkan perusahaan dapat memprediksi komitmen berkelanjutan. Karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi tidak menutup kemungkinan untuk tidak memiliki niat keluar dari perusahaan, maka dari itu penting bagi perusahaan untuk memperhatikan keterikatan karyawan dengan perusahaan untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan & Bayzura (2021) tercapainya tujuan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada kelengkapan operasional, namun lebih pada individu yang melakukan kerja. Untuk itu individu juga membutuhkan motivasi dorongan untuk perkembangan perusahaan dan berpartisipasi dalam pekerjaannya dari seorang pemimpin. Pemimpin harus mendorong karyawannya untuk berusaha semaksimal mungkin, karena semakin baik gaya pemimpin yang diterapkan maka akan semakin tinggi motivasi karyawannya. Pamungkas *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu mengubah lingkungan kerja, memotivasi, dan nilai-nilai kerja yang telah dirasakan karyawan maka dapat mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seorang karyawan tidak mendapatkan hubungan yang baik dengan pemimpin, maka dapat menyebabkan kinerja tidak optimal. Hal tersebut dapat meningkatkan penurunan kinerja karyawan pada perusahaan. Suryantini *et al.*, (2022) kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dalam suatu perusahaan, efektivitas kepemimpinan juga akan berdampak pada disiplin karyawan. Sehingga karyawan akan melaksanakan tugasnya lebih maksimal.

Menurut Huynh (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang memotivasi, menginspirasi, dan

mendorong karyawan untuk berinovasi dan bisa menciptakan perubahan untuk pengembangan perusahaan. Namun menurut Hariadi & Muafi (2022) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan perhatiannya terhadap masalah yang dihadapi karyawannya dan memberikan semangat dan motivasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional sangat efektif diterapkan diberbagai bidang seperti bisnis, industri, dan lingkungan pendidikan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Karena kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada tujuan kolektif tetapi menekankan pada pencapaian tujuan dan makna pribadi. Sedangkan Qalati *et al.*, (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan dari seorang pemimpin untuk memotivasi karyawannya agar mencapai tujuan perusahaan daripada fokus pada kepentingan pribadi. Selain itu, pemimpin transformasional mempunyai empat karakteristik utama yaitu stimulasi intelektual, pengaruh yang diidealkan, pertimbangan individual, dan motivasi inspiratif.

Masalah kinerja disebabkan oleh kurangnya rasa puas karyawan dalam pekerjaannya. Sehingga permasalahan semangat kerja akan muncul dan menyebabkan ketidakdisiplinan karyawan dalam masuk kerja. Karyawan yang sering tidak hadir dalam bekerja akan mengakibatkan penurunan tingkat absensi karyawan, maka dari itu akan berdampak pada produktivitas kerja karyawan. Mengenai kinerja karyawan, tanpa adanya *commitment* dalam suatu organisasi, kepuasan kerja akan sulit untuk dicapai dan akhirnya kinerja karyawan menurun.

Kota Pati terdapat perusahaan kacang yang terkenal, ada dua perusahaan kacang besar yang sukses dengan aneka ragam produksinya yaitu PT Dua Kelinci

dan PT Garuda Food. PT Dua Kelinci merupakan perusahaan kacang pertama yang sudah berdiri sejak 1972. PT Dua Kelinci bergerak dibidang *food & beverage industry* atau perusahaan yang menyediakan makanan ringan dan minuman yang termuka di indonesia. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Raya Pati-Kudus, Lumpur, Bumirejo, Kecamatan Margorejo, Kabupaten Pati, Jawa Tengah. Oleh generasi kedua yaitu Ali Arifin dan Hadi Sutiono. Sejarah Dua Kelinci ini, berawal dari kiprah dua tokoh yaitu Hoe Sie Ak dan Lauw Bie Giok. Awalnya , Ho Sie Ak dan Lauw Bie Giok membuat pabrik kacang kemasan untuk menampung hasil panen para petani. Pada tahun 1972 “Sari Gurih” nama menjadi “Dua Kelinci”, merek ini kemudian mendapatkan hak paten pada tahun 1985. PT Dua Kelinci memiliki beberapa divisi yaitu divisi umum non produksi dengan jumlah karyawan 1.139 orang dan divisi bagian produksi diantaranya adalah divisi kacang goreng dengan jumlah karyawan 938 orang, divisi kacang atom dengan karyawan 520 orang, divisi kacang oven dengan jumlah karyawan 355 orang, divisi krip-krup dengan jumlah karyawan 285 orang, divisi snack dengan jumlah karyawan 747 orang, divisi biji-bijian dengan jumlah karyawan 952 orang, divisi tortila dengan jumlah karyawan 175 orang dan divisi wafer dengan jumlah karyawan 1.462 orang. Untuk produk-produk dari PT Dua Kelinci dipasarkan di dalam negeri dan di ekspor ke berbagai negara diantaranya ke kawasan Asia, Australia, Afrika, Timur Tengah, Eropa, dan Amerika Utara.

Berdasarkan permasalahan kinerja karyawan dapat dilihat data tingkat absensi karyawan atau kehadiran karyawan pada bagian produksi PT Dua Kelinci pada tahun 2016-2020 sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Data Absensi Karyawan Divisi- Divisi Produksi
PT Dua Kelinci Tahun 2016-2020**

No.	Bagian Produksi	Tahun	Jumlah Absensi	Presentse (%)
1.	Kacang Atom	2016-2020	9.500 orang	5,47
2.	Snack	2016-2020	9.400 orang	7,94
3.	Krip-krup	2016-2020	9.200 orang	3,09
4.	Biji-bijian	2016-2020	6.700 orang	14,20
5.	Kacang goreng	2016-2020	6.400 orang	14,65
6.	Kacang oven	2016-2020	7.900 orang	4,49
7.	Wafer	2016-2020	5.900 orang	24,77
8.	Tortila	2016-2020	5.700 orang	3,07
9.	Non produksi	2016-2020	5.101 orang	22,32

Sumber : PT Dua Kelinci

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa absensi karyawan PT Dua Kelinci pada tahun 2016-2020 mengalami penurunan pada setiap divisi produksi. Pada divisi atau bagian produksi kacang atom jumlah absensi karyawan paling banyak yaitu sebesar 9.500 orang dengan presentase rata-rata 5,47%, pada divisi snack jumlah absensi sebesar 9.400 orang dengan presentase 7,94%, selain itu divisi krip-krup jumlah absensi sebesar 9.200 orang dengan presentase 3,09%, divisi biji-bijian sebesar 6.700 orang dengan presentase 14,20%, untuk divisi kacang goreng jumlah absensi sebanyak 6.400 orang dengan presentase 14,65%, divisi kacang oven sebanyak 7.900 orang dengan presentase 4,49%, divisi wafer jumlah absensi karyawan 5.900 orang dengan presentase 24,77%, divisi tortila sebanyak 5.700 orang dengan presentase 3,07% dan untuk divisi non produksi jumlah absensi sebanyak 5.101 orang dengan presentase 22,32%. Karyawan yang kehadirannya kurang atau sering absensi, maka akan mengurangi produktivias bekerja dan juga mengurangi ketrampilan dalam bekerja sehingga kegiatan produksi pada perusahaan tidak maksimal.

Dampak dari absensi karyawan bagian produksi yang meningkat ini perusahaan tidak dapat mencapai tujuan secara maksimal sesuai harapan perusahaan yaitu mampu memenuhi permintaan konsumen secara tepat waktu. Ketika karyawan tidak mampu menyelesaikan hasil kerjanya dengan standar kerja, maka akan timbul kesalahan dalam kerja tentunya akan merugikan perusahaan.

Kualitas sumber daya manusia tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, tetapi dipengaruhi juga oleh komitmen organisasi dan kompetensi agar dapat memacu seorang karyawan untuk bekerja lebih baik lagi yang akhirnya juga akan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang bersangkutan.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa gaya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal itu diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Pratama *et al.*, (2020) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pendapat ini berbeda dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Baihaqi & Saifudin (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lainnya mengenai kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh Ariyani & Sugiyanto (2020) menunjukkan bahwa *continuance commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap suatu organisasi yang berada di perusahaan akan berdampak positif untuk meningkatkan kinerja pada karyawan. Sedangkan hasil penelitian

yang telah dilakukan Karmila & Kadarusman (2020) menunjukkan bahwa *continuance commitment* terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan.

Hasil research gap lain juga terjadi antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian dari Susanto (2019) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan akan berpengaruh terhadap hasil dari kinerjanya. Kepuasan kerja memiliki keterkaitan terhadap kinerja karyawan, semakin puas karyawan pada kinerja suatu organisasi maka semakin baik kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian yang telah dilakukan Lestari & Suryani (2018) bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidakpuasan kerja dalam banyak hal seringkali terwujud dalam tindakan destruktif aktif, seperti mengeluh, tidak mematuhi peraturan, tidak berusaha melindungi aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terjadi terus-menerus dan meninggalkan tanggung jawab.

Berdasarkan uraian diatas, maka variabel peneliti ini adalah Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Continuance Cmmommitment* sebagai variabel Independen dan Kepuasan Kinerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu penulis mengajukan judul **“Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan *Continuance Commitment* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” (Studi pada PT Dua Kelinci Pati).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya yang menjelaskan bahwa tingkat absensi karyawan PT Dua Kelinci mengalami penurunan dalam 5 tahun terakhir. Diduga penurunan kinerja karyawan tersebut dikarenakan oleh faktor kepemimpinan dan *continuance commitment* yang belum dijalankan secara maksimal sehingga berpengaruh pada kinerja karyawan dari PT Dua Kelinci. Dan rumusan masalah yang di kemukakan maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh *Continuance Commitment* terhadap Kinerja Karyawan?
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
4. Bagaimana pengaruh *Continuance Commitment* terhadap Kepuasan Kerja?
5. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Continuance Commitment* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan menguji secara empiris:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh *Continuance Commitment* terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh *Continuance Commitment* terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *Continuance Commitment* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

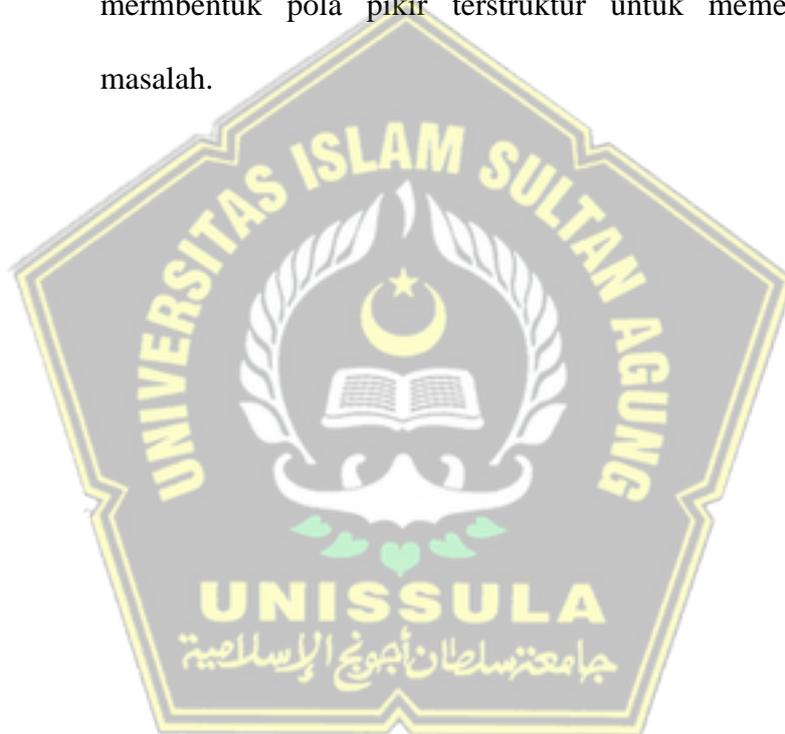
Manfaat teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan menjadi panduan bagi perkembangan ilmu pengetahuan bagi akademis Universitas yang ada di Indonesia yang dapat digunakan sebagai masukan dalam mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia terutama untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Manfaat yang dapat dipetik dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap manajemen SDM yang berkaitan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

- b. Bagi para peneliti, salah satu yang utama sebagai bahan kajian empiric menyangkut perilaku organisasi khususnya dalam budaya gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
- c. Bagi peneliti, memberi solusi dalam pemecahan suatu masalah empiris yang mendukung teori yang ada sehingga dapat membentuk pola pikir terstruktur untuk memecahkan suatu masalah.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Hanafi & Yohana (2017) Kinerja karyawan merupakan kemampuan dan motivasi, di mana kemampuan terdiri dari berbagai macam yaitu ketrampilan, pelatihan, dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan tugas dan motivasi digambarkan sebagai kekuatan internal yang memotivasi individu untuk bertindak terhadap sesuatu. Sedangkan Pratama (2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan selama periode tertentu dalam melaksanakan tanggung jawab tugas yang diberikan kepada karyawan dalam suatu organisasi. Adapun menurut Mubarak & Darmanto (2015) Kinerja merupakan sebagian dari kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan juga merupakan tingkat sejauh mana suatu keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya atau disebut *level of performance*. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi bisa dikatakan orang yang produktif dan sebaliknya orang yang *level of performance* rendah atau tidak mencapai standar bisa dikatakan orang yang tidak produktif.

Menurut Daniel Dami et al (2022) Kinerja didefinisikan sebagai capaian kerja yang diperoleh tenaga kerja berdasar pada fungsi di organisasi. Kinerja karyawan memiliki peran krusial bagi suatu organisasi. Untuk memperoleh capaian

kerja yang optimal, unsur yang bisa mendominasi yaitu sumber daya manusia kendati rencana sudah tersusun dengan rapi, tetapi jika anggota yang menjalankan kinerja tidak optimal dan tidak bersemangat, maka rencana yang sudah tersusun itupun akan sia-sia. Kinerja karyawan menjadi sesuatu hal yang krusial atas keberlangsungan hidup suatu organisasi. Asriana & Sri Mintarti (2020) Kemampuan pemimpin dalam memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja. Untuk menilai kinerja ada beberapa dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu: kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja, dan kerja sama.

Kinerja dapat dilihat dari kualitas pekerjaan yang mampu dihasilkan, seperti: tingkat kesalahan, kerusakan, dan kecermatan. Sedangkan kuantitas seperti: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, penggunaan waktu yang efektif, dan bagaimana seseorang dapat bekerja dengan orang lain. Berdasarkan definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja seseorang baik secara kualitas dan kuantitas berupa ketrampilan serta pencapaian dalam mencapai kesuksesan melaksanakan suatu pekerjaan.

1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk memperoleh kinerja yang baik ada beberapa faktor yang dapat dijadikan acuan apakah capaian kerja karyawan rendah atau tinggi. Dessler (2005) dalam Nafidzi (2020) membagi dua aspek yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Aspek internal

Berdasarkan dari manusia itu sendiri berhubungan dengan karakteristik, keperibadian, dan moral seseorang. Perumpamaan seseorang diberikan amanah

untuk menyelesaikan tugas dan kewajiban, maka dia akan menyelesaikan tugas tersebut dengan baik dan sempurna, sinkron dengan keyakinan, tekan dan sesuai kepercayaan diri sendiri.

b. Aspek eksternal

Aspek ini mempengaruhi prestasi karyawan yang berasal dari luar individu dan lingkungan. Perumpamaan adanya fasilitas kerja, iklim organisasi, pengetahuan sikap, dan perilaku rekan kerja serta gaya kepemimpinan atasan dalam sebuah perusahaan maupun organisasi.

Banyak sekali sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik, diorganisasikan, dan digerakkan sehingga penggunaannya tepat sesuai rencana yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia sebagai aset utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi oprasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik (Frimayasa & Lawu, 2020).

2. Parameter atau indikator Penilaian Kinerja

Indra Yudha (2018) menjelaskan Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan diukur serta digunakan untuk menilai kinerja baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, serta kegiatan selesai. Indikator kinerja digunakan untuk menyakinkan bahwa unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Nafidzi (2020) menjelaskan ada beberapa parameter yang menjadi acuan dalam mengukur tingkat personil kinerja karyawan terdiri dari 5 hal penting diantaranya sebagai berikut:

- a. *Quality*, Laporan kinerja yang telah mencapai nilai sempurna dan laporan tersebut dapat diterima sesuai dengan standar perusahaan maupun organisasi.
- b. *Productivity*, Sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan tenaga kerja secara efektif dan efisien dalam segi kuantitas.
- c. *Reability*, Suatu kepercayaan dan penghargaan yang diberikan perusahaan ataupun organisasi dalam menyelesaikan tanggung jawab suatu pekerjaan.
- d. *Availability*, Ketepatan waktu seseorang dalam bentuk daftar hadir serta catatan karyawan dalam melakukan aktivitas yang diselesaikan.
- e. *Independence*, Kemandirian karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa bantuan serta bimbingan dari atasan.

Sedangkan menurut Qoyyimah *et al.*,(2020) menyatakan bahwa indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Kuantitas Kerja Karyawan, apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan ukuran perhitungan target maupun waktu yang memenuhi.
- b. Kualitas Kerja Karyawan, apabila kinerja karyawan telah terselesaikan dengan ukuran seberapa baik ataupun sempurna karyawan itu mengerjakannya.

- c. Efisiensi Karyawan, kemampuan karyawan untuk memanfaatkan sumber daya yang baik secara maksimal.
- d. Usaha Karyawan, kesadaran dalam diri karyawan untuk bekerja dengan penuh dedikasi serta berusaha secara maksimal.
- e. Standar Profesional Karyawan, ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan.
- f. Ketepatan Karyawan, ketepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas karyawan harus memiliki kreatifitas untuk memberikan ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi ataupun perusahaan.

Penelitian Bernardin dalam Pamungkas *et al.*, (2023) mengukur kinerja karyawan dengan indikator sebagai berikut:

- a. Kualitas pekerjaan, yaitu menyangkut dari beberapa hal seperti kerapian, ketelitian, dan relevansi hasil pekerjaan.
- b. Work quantity, yaitu hasil pekerjaan yang dihasilkan dalam kondisi normal.
- c. Timeline, yaitu akurasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan atau untuk menghasilkan produk.
- d. Hemat biaya, yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti uang, material, dan teknologi.
- e. Kebutuhan pengawasan, yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja dengan baik tanpa adanya pengawasan dari perusahaan.
- f. Dampak interpersonal, yaitu keinginan individu untuk meningkatkan kerjasama antar sesama pekerja dan bawahan.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Transformasional adalah dimana pengikut lebih diberi kebebasan, rasa kepemilikan, dan tanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan tujuan akhirnya meningkat. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para bawahan untuk mencapai hasil yang terbaik (Mubarak & Darmanto, 2015). Kepemimpinan transformasional juga mengembangkan setiap orang menjadi *self leadership*. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri (Pratama et al., 2020). Menurut Suhardi et al (2023) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya seorang pemimpin dalam menstimulasi dan menginspirasi terhadap bawahan untuk mencapai hasil yang belum pernah dilakukan. Sedangkan menurut Huynh (2021) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional adalah dimana seorang pemimpin mendorong, menginspirasi dan memotivasi karyawannya untuk berinovasi. Pradana & Hamid (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara tertentu. Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan serta membujuk

pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingann pribadi diatas kepentingan organisasi. Kepemimpinan transformasional inilah yang diartikan sebagai suatu kepemimpinan sejati karena kepemimpinan ini sungguh-sungguh bekerja dalam mengarahkan organisasi yang belum pernah diraih sebelumnya. Dengan mengimplementasikan kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai serta bawahan akan lebih menghargai pimpinannya. Berdasarkan definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi dengan cara memberikan dorongan motivasi, menstimulasi dan menginspirasi karyawan untuk meningkatkan inovasi agar mencapai hasil yang terbaik.

1. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Pratama et al., (2020) mengungkapkan bahwa terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- a. *Idealized influence* (kharisma), pemimpin memiliki karisma pribadi yang dapat mempengaruhi orang lain. Karisma tersebut timbul dari prestasi, sikap, dan ketangkasan kerja pimpinan dalam menangani masalah.
- b. *Motivation Inspirational* (inspirasi motivasi), pemimpin mampu merangsang minat anggota untuk melakukan upaya yang lebih besar untuk menyelesaikan misi organisasi ataupun perusahaan dengan strategi yang dikomunikasikan dengan baik.
- c. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), pemimpin mampu mendorong anggotannya untuk mengeksplorasi pengetahuan baru dan

menggunakan pendekatan baru untuk berpikir dan menyelesaikan suatu masalah.

- d. *Individual Consideration* (perhatian kepada individu), perhatian pemimpin pada potensi, menghargai kerja keras dan mengatasi keluhan para anggotanya, serta dapat memahami dan memberikan dukungan terhadap kesulitan yang dihadapi anggotanya.

Menurut Qalati *et al.*, (2022) gaya kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Stimulasi intelektual, pemimpin transformasional menilai kembali asumsi, kebiasaan, dan kepercayaan yang ada saat ini dalam suatu organisasi untuk merekomendasikan ide dan cara baru untuk menyelesaikan tugas.
- b. Pengaruh yang diidealkan, menggambarkan suatu lingkungan dimana para pengikutnya merasa dikagumi dan memiliki keyakinan serta mengikuti pemimpin mereka.
- c. Pertimbangan individu, kemampuan pemimpin untuk fokus pada kebutuhan individu untuk suatu pencapaian dan memahami mereka sebagai mentor.
- d. Motivasi inspiratif, kemampuan pemimpin untuk mengembangkan dan mengekspresikan visi dan tujuan yang menantang bagi karyawan.

Sedangkan menurut Feri *et al.*, (2020) gaya kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Karisma, pemimpin yang memiliki karisma pribadi yang dapat mempengaruhi orang lain. Karisma tersebut timbul dari prestasi, sikap, dan ketangkasan kerja kepemimpinan dalam menyelesaikan berbagai hal.

- b. Visi, pemimpin memiliki visi yang jelas tentang perkembangan masa depan organisasi yang dapat diterima seluruh anggota tim dan membuat mereka termotivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh.
- c. Motivasi, pemimpin dapat mendorong minat anggota untuk melakukan upaya yang lebih besar untuk menyelesaikan misi organisasi dengan strategi yang dikomunikasikan dengan baik.
- d. Stimulasi intelektual, pemimpin menuntut anggotanya untuk mengeksplor pengetahuan baru dan menggunakan pendekatan baru untuk menyelesaikan masalah serta memungkinkan anggotanya untuk berbagi dan bertukar keterampilan dan pengalaman kerja.
- e. Pertimbangan individual, pemimpin memiliki kepedulian, menghargai kerja keras, dan menyelesaikan keluhan para anggotanya serta memahami dan memberikan dukungan terhadap kemunduramn dan kesulitan yang dihadapi anggotanya.

2.1.3 *Continuance Commitment*

Ramadhani & Puspitadewi (2022) mendefinisikan bahwa *continuance commitment* adalah timbulnya persepsi bahwa karyawan akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan dan perasaan membutuhkan perusahaan atau karena tidak adanya alternatif lain. *Continuance commitment* menunjukkan bahwa karyawan merasa mengalami kerugian jika mereka meninggalkan pekerjaannya. Menurut Kaplan dalam Kuhl *et al.*, (2020) karyawan yang percaya jika mereka meninggalkan pekerjaannya saat ini, mereka mungkin tidak dapat mencari alternatif pekerjaan lain, oleh karena itu mereka tetap memilih untuk tetap tinggal.

Continuance commitment menjadi faktor bagi karyawan jika mereka keluar dari organisasi maka permasalahannya akan serius seperti berpindah tempat, tidak mampu beradaptasi dengan organisasi lain, ataupun kesulitan dalam mendapatkan pekerjaan baru. Sedangkan menurut Ariyani & Sugiyanto (2020) *continuance commitment* didasarkan pada karyawan yang tetap bertahan pada suatu perusahaan karena membutuhkan gaji ataupun keuntungan lainnya serta belum menemukan pekerjaan yang baru.

Continuance Commitment akan menurun ketika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas serta kesejahteraan yang didapatkan karyawan (Parinding, 2017). Karena komitmen berkelanjutan merupakan komitmen yang berdasarkan biaya yang dirasakan baik ekonomi maupun sosial karena meninggalkan organisasi. Berdasarkan definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa *continuance commitment* merupakan munculnya persepsi bila mana karyawan jika meninggalkan pekerjaan akan mengalami kerugian baik ekonomi maupun sosial serta sulit mencari alternatif pekerjaan lain.

1. Indikator *Continuance Commitment*

Allen dalam Ariyani & Sugiyanto (2020) mengatakan bahwa terdapat empat indikator *continuance commitment* sebagai berikut:

- a. Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan.
- b. Bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan.
- c. Pertimbangan keluar dari perusahaan.
- d. Berat meninggalkan perusahaan

Menurut Busro dalam Elisabeth *et al.*, (2021) mengukur *continuance commitment* dengan indikator sebagai berikut:

- a. Keuntungan bila tetap bekerja di organisasi
- b. Kerugian pada saat keluar dari organisasi

2.1.4 Kepuasan Kerja

Daniel Dami *et al.*, (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagian dari sikap emosional adanya rasa memiliki atau puas terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja sebagai representasi sikap positif maupun negatif yang dilakukan seseorang atas pekerjaannya. Adapaun menurut penelitian (Goetz & Wald, 2022) kepuasan kerja adalah sejauh mana karyawan suka dan tidak suka terhadap pekerjaannya. Sedangkan Hanafi & Yohana (2017) menyatakan kepuasan kerja sebagai konsep dua dimensi yang terdiri dari dimensi kepuasan intrinsik dan ekstrinsik. Dimensi kepuasan intrinsik tergantung pada karakteristik individu seperti kemampuan untuk menggunakan inisiatif, sedangkan dimensi kepuasan ekstrinsik tergantung pada lingkungan seperti gaji, promosi, dan imbalan. Berdasarkan definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional sejauh mana yang telah dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya baik dari kepuasan intrinsik maupun ekstrinsik.

1. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Feri *et al.*, (2020) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

- b. *Discrepancies* (perbedaan), pemenuhan suatu harapan yang dapat mencerminkan perbedaan antara apa yang diinginkan dan didapatkan individu dari pekerjaan.
- c. *Value attainment* (pencapaian nilai)
- d. *Equity* (keadilan)
- e. *Dispositional / genetic components* (komponen genetik), keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

2. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Indra Yudha, (2018) indikator kepuasan kerja seorang karyawan dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini:

- a. Pekerjaan itu sendiri, setiap pekerjaan membutuhkan ketrampilan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Jadi pekerjaan yang sesuai kemampuan dari karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja.
- b. Atasan (*supervision*), atasan yang baik akan menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan atasan bisa dianggap sebagai figur keluarga yang bisa memotivasi.
- c. Teman sekerja (*workers*), faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasan ataupun pegawai dengan pegawai lain baik yang sama maupun beda jenis pekerjaan.
- d. Promosi (*promotion*), faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

- e. Gaji/upah (*pay*), jumlah yang diterima harus setara dengan usaha yang diberikan untuk pekerjaan itu.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya harus mampu menciptakan kondisi yang membuat karyawan merasa puas akan pekerjaannya. Nariswari & Rahardjo (2016) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pendekatan seorang pemimpin dengan bawahan untuk mengeluarkan usaha dalam mencapai tujuan suatu organisasi tanpa adanya suatu tekanan atau tertekan. Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pemimpinnya maka kinerjanya akan meningkat (Sulistyawati *et al.*, 2022) Sikap kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan potensinya. Pemimpin ini mampu memperkuat ikatan emosional dengan para bawahannya, sehingga menciptakan kelayalitan dan komitmen yang tinggi pada tempat kerjanya. Hal tersebut akan membuat sadar karyawan terhadap pekerjaannya dan menjadi lebih bermakna serta rasa puas terhadap pekerjaannya. Kepemimpinan transformasional akan memperhatikan kebutuhan pengembangan diri karyawan dan membangun untuk bekerja keras mencapai tujuan bersama.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan Nofiantari *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Metode penelitian yang

digunakan adalah metode kuantitatif. Populasi dalam penelitiannya adalah ASN Dinas Peternakan dan Perikanan yang berjumlah 81 orang. Penelitian lain dilakukan oleh Sri Mintarti (2020) menjelaskan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hasilnya juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan kuantitatif. Populasi dalam penelitiannya adalah seluruh manajer dan karyawan PT Mahakam Berlian Samjaya Samarinda. Berdasarkan studi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang paling mempengaruhi kepuasan kerja adalah pemimpin yang dapat menginspirasi karyawan untuk maju serta membuat karyawan berfikir dalam menyelesaikan masalah dengan cara pandang yang baru. Semakin baik penerimaan karyawan atas perilaku atasannya maka kepuasan kerjanya akan meningkat.

Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga dalam penelitian ini di ajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.2.2 Hubungan antara *Continuance Commitment* terhadap Kepuasan

Kerja

Continuance Commitment tidak hanya dipengaruhi oleh keterlibatan kerja, namun juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja sendiri merupakan

rasa puas yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya yang telah dilakukan. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan berpengaruh negatif terhadap pekerjaan tersebut. Gaji menjadi salah satu faktor yang menentukan tingkat kepuasan dan ketidakpuasan karyawan ketika bekerja. Pemberian gaji secara adil dapat meningkatkan *continuance commitment* karyawan juga akan meningkat. Jadi, dapat diartikan kepuasan kerja dapat mempengaruhi secara positif terhadap *continuance commitment* (Nuur & Sudarma, 2017). Semakin tinggi karyawan mempunyai *continuance commitment* dalam bekerja maka kepuasan kerja akan tercapai. Sehingga *continuance commitment* dapat diukur dari kepuasan kerja karyawan.

Penelitian juga dilakukan oleh Karmila & Kadarusman (2020) menyatakan *continuance commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Populasi dalam penelitiannya adalah semua pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Pasuruhan. Hal ini menunjukkan bahwa *continuance commtment* terhadap karyawan jika meninggalkan perusahaan mereka akan merasa rugi dan takut tidak akan mendapatkan kesempatan pekerjaan baru ditempat lain dengan penghasilan yang bagus. Kondisi tersebut juga didukung dengan kepuasan rekan kerja karena permasalahan diperusahaan dapat terselesaikan dengan bantuan rekan kerja.

Dengan adanya *continuumce commitment* akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Continuance Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.3 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan dari penelitian yang dilakukan oleh (Pratama *et al.*, 2020). Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi karyawan dalam bekerja, memberikan penghargaan serta memberikan aspirasi kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Pradana & Hamid (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang besar terhadap kinerja organisasi karena pemimpin yang perhatian secara individual, menginspirasi, serta mampu memahami keinginan karyawannya akan membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi. Pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang searah, yang artinya dengan gaya kepemimpinan yang baik maka kinerja karyawan akan meningkat.

Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.4 Hubungan antara *Continuance Commitment* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian dari Ariyani & Sugiyanto (2020) menyatakan bahwa *continuance commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Karyawan yang terikat akan merasa berat untuk meninggalkan organisasi serta berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan di organisasi tersebut. Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena adanya sikap kesadaran diri jika meninggalkan organisasi akan mengalami rugi. Adanya alasan yang dimiliki karyawan untuk bertahan terutama adalah faktor ekonomi yang membuat karyawan berusaha memberikan kinerja yang maksimal. Dengan kata lain, semakin tinggi *continuance commitment* akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin baik.

Hal ini sesuai dengan temuan Ariyani & Sugiyanto (2020) menyatakan bahwa *continuance commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya *continuance commitment* dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan BUMN X di Semarang. *Continuance commitment* adalah nilai ekonomi yang dirasa sebagai alasan untuk bertahan disuatu perusahaan.

Continuance commitment dalam penelitian ini dapat dilihat dari sikap ingin mendapatkan keuntungan jika bertahan disuatu perusahaan tersebut, sikap bertahan pada perusahaan karena mempertimbangkan bilamana keluar dari perusahaan tersebut belum tentu mendapatkan perusahaan yang lebih baik. Karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam perusahaan, bukan karena alasan emosional tetapi karena adanya kesadaran karyawan bilamana meninggalkan perusahaan akan merasa rugi.

Dengan adanya *continuance commitment* yang tinggi maka akan berdampak pada kinerja karyawan, sehingga penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Continuance Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.2.5 Hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat penelitian terdahulu terkait pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hanafi & Yohana (2017) melakukan penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian ini adalah PT BNI Life. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian Nofiantari *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Hasil uji hipotesis nilai $P 0,013 < 0,05$ dengan demikian hasil hipotesisnya diterima. Objek penelitian ini di Dinas Perternakan dan Perikanan Kabubaten Situbondo. Populasi

dalam penelitian adalah karyawan yang berjumlah 81 ASN. Dalam penelitian Setria *et al.*, (2020), kepuasan kerja yang tinggi akan membentuk suasana yang nyaman dan akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi. Dan sebaliknya jika kondisi kerja rusak dan rendahnya kepuasan kerja dapat mengakibatkan rendahnya komitmen karyawan dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh sebab itu kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, misalnya gaji karyawan dibayar tepat waktu, kondisi lingkungan kerja yang baik dan rekan kerja yang mendukung.

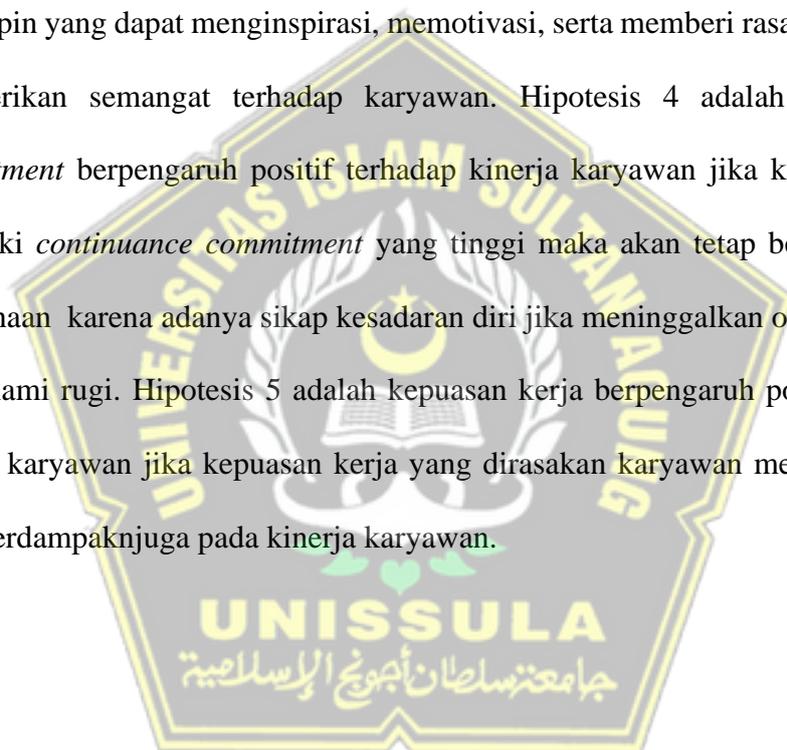
Dengan adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan meningkat maka akan berdampak pada kinerja karyawan, sehingga penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

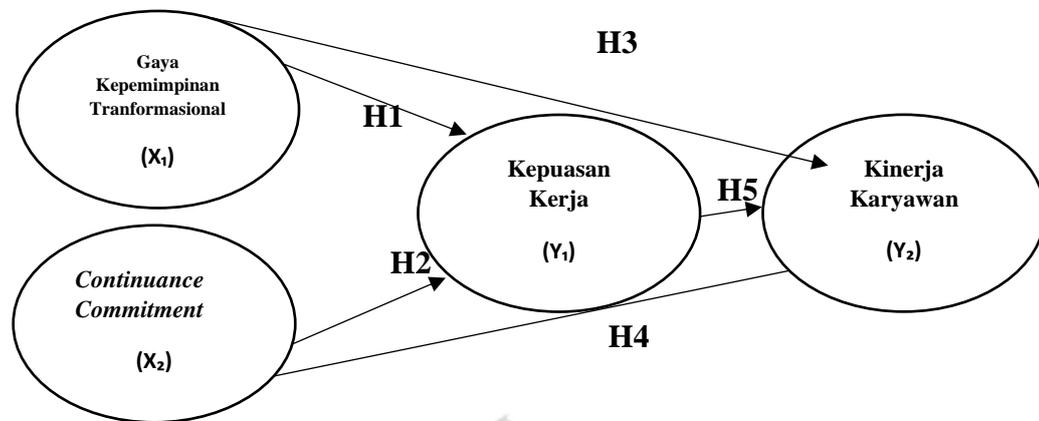
H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3 Model Penelitian

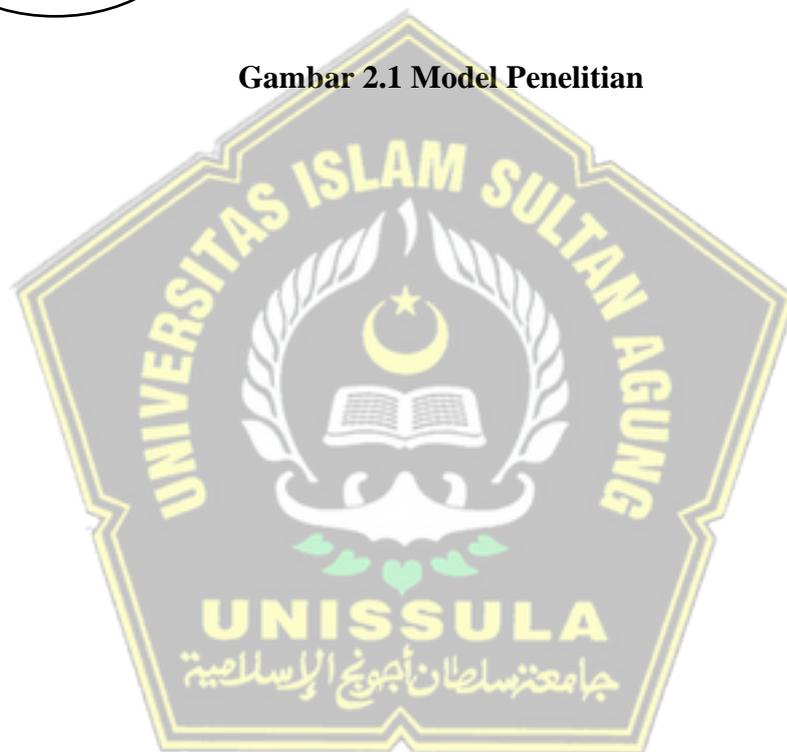
Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan, peneliti akan melakukan analisis terhadap masing-masing variabel. Variabel independen (bebas) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan *continuane commitment*. Sedangkan variabel dependen (terikat) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan maka model serta variabel interveningnya adalah kepuasan kerja. Maka model penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis 1 adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja jika karyawan yang memiliki

pemimpin yang mampu mendorong atau memotivasi karyawan akan berdampak pada kepuasan dalam bekerja. Hipotesis 2 adalah *Continuance commitment* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja jika semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan maka karyawan akan memiliki *continuance commitmen* yang lebih tinggi. Hipotesis 3 adalah Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan jika karyawan yang dipimpin oleh pemimpin yang dapat menginspirasi, memotivasi, serta memberi rasa nyaman akan memberikan semangat terhadap karyawan. Hipotesis 4 adalah *Continuance commitment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan jika karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi maka akan tetap bertahan dalam perusahaan karena adanya sikap kesadaran diri jika meninggalkan organisasi akan mengalami rugi. Hipotesis 5 adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan jika kepuasan kerja yang dirasakan karyawan meningkat maka akan berdampak juga pada kinerja karyawan.





Gambar 2.1 Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian “*Explanatory research*” dengan pendekatan kuantitatif. Dimana penelitian ini dilakukan untuk memperoleh penjabaran rinci mengenai hubungan keterkaitan variabel independen terhadap variabel dependen dengan menambahkan variabel mediasi atau intervening. Variabel independen pada penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan transformasional (X_1), *Continuance commitment* (X_2). Untuk variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y_2) dengan variabel intervening kepuasan kerja (Y_1)

3.2 Deskripsi Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan target yang memiliki sifat dan karakteristik tertentu sesuai yang telah ditetapkan peneliti. Sifat atau karakteristik ini disebut variabel Amin et al., (2023). Populasi yang dikaji pada penelitian ini adalah bagian divisi produksi kacang atom PT. Dua Kelinci yang berjumlah 520 karyawan.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut yang dianggap bisa mewakili seluruh populasi (Amin et al., 2023). Melihat jumlah populasi yang terlalu banyak, maka peneliti mengambil sampel dari

populasi tersebut menggunakan rumus *Slovin* untuk menentukan jumlah sampel dengan kepercayaan 10% dalam mendapatkan hasil sampel yang cukup terjangkau bagi peneliti dengan persamaan sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = tingkat kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa di tolerir atau di inginkannya yaitu 10%.

Dengan populasi (N) sebanyak 520 orang karyawan divisi kacang atom dan tingkat kesalahn (e) sebesar 10% maka besarnya sampel (n) dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{520}{1+520(10\%)^2}$$

$$n = \frac{520}{1 + 5,2}$$

$$n = \frac{520}{6,2}$$

$$n = 83,8$$

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus *Slovin*, maka hasilnya adalah 83,8 dibulatkan menjadi 80 responden.

3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Ramadhani Khija, ludovick Uttoh, 2015). Teknik sampel ini meliputi sampling insidental, sampling purposive, sampling snowball, dan sampling Quota.

Teknik *non probability* yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan peneliti tentang kriteria yang akan digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti dan yang paling bermanfaat dan representative. Kriteria yang digunakan dalam sampel penelitian adalah responden yang merupakan karyawan yang bekerja di bagian produksi divisi kacang atom pada PT. Dua Kelinci dan sudah bekerja lebih dari 1 tahun sampai lebih 2 tahun dan juga sebagai pegawai tetap maupun kontrak. Hal tersebut dikarenakan karyawan pada bagian produksi biasanya banyak mengalami tekanan baik di lingkungan kerja ataupun dari atasan dan tugas-tugas yang berat sehingga dapat berpengaruh pada kinerjanya.

3.4 Sumber Data dan Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang di ambil dengan cara kuesioner. Kuesioner merupakan jumlah pertanyaan tertulis yang diberikan pada responden untuk

identifikasi serta digunakan dalam memperoleh info yang berasal dari responden. Kuesioner tersebut digunakan sebagai pedoman dalam mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan dan *continuance commitment* terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan PT.Dua Kelinci.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari mempelajari, memahami, dan membaca melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku, serta dokumen pendukung lainnya yang terdapat kaitannya dengan masalah penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *continuance commitment* terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan PT.Dua Kelinci.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara yang dilakukan dalam mendapatkan data atau informasi yang diperlukan dalam penelitian. Data yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini, alat yang digunakan peneliti untuk memperoleh data atau informasi adalah kuesioner. Kuesioner adalah alat yang digunakan untuk pengambilan data melalui serangkaian pertanyaan yang telah disusun untuk mengukur variabel Ardiansyah et al., (2023). Mekanisme pengumpulan data sangat berpengaruh pada penelitian, karena pemilihan metode pengumpulan data yang sempurna akan diperoleh data yang relevan dan akurat. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian dibuat dalam bentuk digital menggunakan *google form* untuk memudahkan peneliti dalam menyebarkan kuesioner.

3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional

Definisi operasional dan indikator disajikan dalam bentuk tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Sumber
1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi dengan cara memberikan dorongan motivasi, menstimulasi dan menginspirasi karyawan untuk meningkatkan inovasi agar mencapai hasil yang terbaik.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Idealized influence</i> (kharisma) 2. <i>Motivation inspirational</i> (inspirasi motivasi) 3. <i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual) 4. <i>Individual consideration</i> (perhatian kepada individu) 	(Pratama et al., 2020)
2.	<i>Continuance Commitment</i> (X2)	<i>Continuance Commitment</i> merupakan munculnya persepsi bila mana karyawan meninggalkan pekerjaan akan mengalami kerugian baik ekonomi maupun sosial serta sulit mencari	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan. 2. Bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan. 3. Pertimbangan keluar dari perusahaan. 	(Ariyani & Sugiyanto, 2020)

	alternatif pekerjaan lain.	4. Berat meninggalkan perusahaan.	
3.	Kepuasan kerja (Y1)	Kepuasan kerja merupakan sikap emosional sejauh mana yang telah dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya baik dari kepuasan intrinsik maupun ekstrinsik.	1. Pekerjaan itu sendiri. (Indra Yudha, 2018) 2. Atasan (<i>Supervision</i>) 3. Teman sekerja (<i>workers</i>) 4. Promosi (<i>promotion</i>) 5. Gaji (<i>pay</i>)
4.	Kinerja Karyawan (Y2)	Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja seseorang baik secara kualitas dan kuantitas berupa ketrampilan serta pencapaian dalam mencapai kesuksesan melaksanakan suatu pekerjaan.	1. Kualitas pekerjaan (Pamungkas et al., 2023) 2. Work quantity 3. Timeline 4. Hemat biaya 5. Kebutuhan pengawasan 6. Dampak interpersonal

2. Pengukuran Variabel (Instrumen Penelitian)

Pengukuran Variabel (Instrumen Penelitian) adalah alat yang digunakan untuk mengukur suatu variabel dalam penelitian. Dengan menggunakan alat ukur tersebut dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Pada penelitian ini, variable yang digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional, *continuance commitment* sebagai variabel independent (variabel bebas). Sedangkan kinerja

karyawan sebagai variabel dependent (variabel terikat) dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Dalam kuesioner ini menggunakan skala Likert sebagai pengukuran variabelnya. Instrumen penelitian yang menggunakan skala Likert, dimana responden tidak diperkenankan untuk memberi jawaban menurut pendapat mereka sendiri sehingga cukup memberikan cocok atau checklist (√) pada kolom jawaban yang paling sesuai dengan kondisi yang mereka alami. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka setiap pertanyaan akan disediakan lima pilihan jawaban dengan skor Likert yang dapat dipilih pada tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skala Likert

Jawaban Responden	Nilai
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Cukup (C)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Peneliti ingin mengetahui lebih detail mengenai kategori dari masing-masing skor yang diperoleh dalam skala pengukuran 1-5 (satu sampai lima) pada masing-masing variabel, sehingga dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Berdasarkan skala Likert, dapat diketahui bahwa skor maksimum adalah 5, skor minimum adalah 1 dan jumlah kelas/ kategori dalam penyusunan kriteria

tersebut yaitu 5 kelas. Sehingga hasil nilai intervalnya adalah 0,8. Dengan demikian kriteria untuk mendiskripsikan nilai mean yang diperoleh setiap item indikator terdapat pada tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.3 Nilai Skor dan Kategori

Nilai Skor	Kategori
1,00-1,80	Sangat Rendah
1,81-2,60	Rendah
2,61-3,40	Cukup
3,41-4,20	Tinggi
4,21-5,00	Sangat Tinggi

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif. Analisis data kuantitatif dapat digunakan pada data numerik (angka) dan pengukuran variabelnya disertai dengan penjelasan yang diperoleh dari perhitungan tersebut. Penelitian ini menggunakan bantuan analisa statistik yaitu program Statistical Product and Service Solutions (SPSS). Berdasarkan data dan variabel yang diperoleh, maka peneliti akan melakukan pengujian hipotesis dengan langkah-langkah sebagai berikut:

3.7.1 Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan setelah data terkumpul. Proses analisis data dimulai dengan mengumpulkan data yang berasal dari berbagai sumber. Aktivitas pada uji instrumen adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan buat menjawab rumusan masalah serta melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang sudah diajukan. Uji instrumen harus dapat memenuhi 2 (dua) persyaratan yaitu ketepatan (validitas) dan

keandalan (reliabilitas). Sehingga perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya instrumen (kuesioner) yang dibagikan. Kuesioner dikatakan valid jika dapat mengungkapkan nilai variabel yang diteliti. Teknik pengujian yang digunakan untuk uji validitas adalah menggunakan Correlated Item – Total Correlation. Analisis ini dilakukan dengan cara mengoreksi masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut dapat memberikan dukungan terhadap apa yang ingin diteliti. Uji signifikan dilakukan dengan menilai nilai nilai r hitung dengan r tabel. Kriteria penilaian pengujian validitas adalah sebagai berikut:

- a. Apabila r hitung $\geq r$ table, maka instrumen atau item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (valid)
- b. Apabila r hitung $\leq r$ table, maka instrumen atau item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (tidak valid)

r tabel di dapatkan dari taraf signifikan (α) sebesar 5% (0,05) dengan derajat bebas atau degree of freedom (df) menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Df = n - 2$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

2= Two Tail Test

2. Uji Reliabilitas

Suatu alat pengukuran dikatakan reliabel apabila hasilnya konsisten dari waktu ke waktu. Sedangkan dikatakan tidak reliabel apabila hasilnya tidak konsisten maka hasil pengukurannya sudah tidak dapat dipercaya. Uji reliabilitas digunakan untuk menetapkan apakah instrumen (kuesioner) dapat digunakan lebih dari satu kali akan menghasilkan data yang konsisten atau tidak. Yang artinya, pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliabel. Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skala pengukuran dengan menggunakan rumus Cronbachs Alpha (Kusumah, 2018). Cronbach Alpha merupakan rumus yang digunakan untuk menguji tingkat reliabilitas ukuran, dimana suatu instrumen akan dikatakan reliabel jika memiliki Cronbach Alpha $> 0,60$.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini di uji dengan memakai analisis jalur dengan menggunakan pendekatan 2 buah model regresi linier. Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan data, karena tidak semua data dapat diterapkan regresi. Pengujian yang dilakukan meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Menurut Ghazali, (2013) Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi normal

atau tidak, karena model regresi yang baik memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini pengujian dilakukan dengan menggunakan Uji Kolmogorov Smirnov, dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Signifikan uji (α) = 0,05
- b. Jika $\text{Sig} > \alpha$, maka sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal
- c. Jika $\text{Sig} < \alpha$, maka sampel bukan berasal dari populasi yang berdistribusi normal

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Model regresi dikatakan baik apabila tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas, namun apabila sampai terjadi korelasi, maka akan terjadi problem multikolinieritas. Apabila variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel tersebut dikatakan tidak ortogonal. Variabel ortogonal merupakan variabel independen yang nilai korelasi antar variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2013). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai VIF masing-masing variabel independen, jika nilai $\text{VIF} < 10$ dan mempunyai nilai toleran $> 0,01$ maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas (Ghozali, 2013).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan cara uji

glester yaitu dengan meregresikan nilai absolut residual variabel independen. Data dikatakan bebas heteroskedastisitas jika nilai signifikan absolut residual dan variabel independen $> \alpha$ (0,05) (Ghozali, 2013).

3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data dilakukan setelah semua data terkumpul. Pada proses analisis data pengumpulan data berasal dari berbagai sumber. Data yang dikumpulkan masih dalam bentuk uraian deskriptif mengenai subjek yang akan diteliti. Sehingga data akan di analisis untuk menyederhanakan seluruh data yang sudah terkumpul dan disajikan dalam bentuk yang sistematis.

3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan data yang telah diperoleh. Kemudian dilakukan perhitungan dari survey kuesioner agar hasil analisis dapat teruji. Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, *Kurtosis* dan *Skewness*. Ghozali (2013)

3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan perluasan dari analisis regresi sederhana, yang terdiri dari dua atau lebih variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2 (dua). Regresi linier berganda ini bertujuan

untuk mengetahui hubungan antara variabel dependen (Y2) dengan variabel independen (X1 dan X2) apakah masing-masing variabel berhubungan positif atau negatif. Untuk menguji variabel tersebut dapat menggunakan rumus :

Model Persamaan Regresi

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e$$

Keterangan :

X_1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X_2 = *Continuance Commitment*

Y_1 = Kepuasan Kerja

Y_2 = Kinerja Karyawan

β = Besarnya koefisien masing-masing variabel

e = Residual / Error

3.8.3 Uji Hipotesis

Metode pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan pengujian secara parsial dan pengujian secara simultan serta analisis koefisien determinasi (R^2). Dikarenakan dalam penelitian ini terdapat variabel intervening maka pengujian variabel diperlukan analisis jalur dan uji Sobel. Pengujian tersebut sebagai berikut:

1. Uji F (Simultan)

Pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini memiliki tingkat kelayakan untuk dapat menjelaskan

fenomena yang dianalisa dengan menggunakan uji F. penelitian ini dilakukan dengan melihat pada Anova yang membandingkan Mean Square dari regression dan Mean Square dari residual sehingga didapat hasil yang dinamakan F hitung. Sebagai dasar pengambilan keputusan dapat menggunakan kriteria pengujian :

- a. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan apabila tingkat signifikan $< \alpha$ (0,05) maka variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Maka model penelitian dikatakan layak.
- b. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan apabila tingkat signifikan $> \alpha$ (0,05) maka variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Maka model penelitian dikatakan tidak layak.

2. Uji t (Uji Parsial)

Uji t adalah uji untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh variabel independen secara parsial atau individual terhadap variabel dependen. Adapun kriteria yang digunakan adalah:

- a. Apabila signifikasinya $< \alpha$ (0,05) maka pengaruhnya signifikan dan sebaliknya.
- b. Apabila signifikasinya $> \alpha$ (0,05) maka pengaruhnya tidak signifikan

3. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel dependen (Y) secara simultan terhadap variabel independen (X). Nilai koefisien determinasi berkisar antara nol dan satu. Apabila nilai R² mendekati 1(satu) maka kemampuan variabel independen kuat. Sedangkan apabila nilai R² kecil atau mendekati 0 (nol) maka kemampuan variabel independen

lemah. Nilai R² terjadi kenaikan maupun penurunan apabila satu atau lebih variabel independen ditambahkan ke dalam model. Penelitian ini melakukan pengujian determinasi menggunakan software SPSS, maka nilai R² dapat dilihat dari tabel Model Summary pada kolom Adjusted R Square (R²). Dalam penggunaannya, koefisien determinasi ini digunakan dalam bentuk persen.

3.8.4 Analisis Uji Sobel

1. Uji Sobel Test

Analisis sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Sobel test dilakukan dengan cara menguji pengaruh tidak langsung variabel independen gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap dependen kinerja karyawan (Y₂) melalui variabel intervening kepuasan kerja (Y₁). Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional (X) ke kinerja karyawan (Y₂) melalui kepuasan kerja (Y₁) dihitung dengan cara mengalikan (a.b). Diketahui bahwa a = jalur XY₁ sedangkan b = jalur XY₂. Maka dapat dirumuskan:

$$ab = c - c_1$$

c adalah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tanpa mengontrol kepuasan kerja, sedangkan c₁ merupakan koefisien pengaruh c adalah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan setelah mengontrol kepuasankerja. Standard error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b, besarnya standard error berpengaruh tidak langsung (indirect effect). S_{ab} dihitung dengan menggunakan rumus uji Sobel sebagai berikut :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Keterangan :

a = Koefisien Korelasi Y1

b = Koefisien Korelasi Y2

Ab = Hasil perkalian koefisien korelasi XY1 dengan koefisien korelasi Y1Y2

Sa = Standart error koefisien a

Sb = Standart error koefisien b

Sab = Standart error tidak langsung (indirect effect)

Dalam menguji signifikan pengaruh tidak langsung, dengan cara menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Dasar pengambilan keputusan uji sobel adalah dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Apabila nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi efek variabel intervening kepuasan kerja (Y1) dalam memediasi hubungan variabel independen gaya kepemimpinan transformasional (X) dengan variabel dependen kinerja karyawan (Y2).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan PT Dua Kelinci divisi kacang atom. Jumlah karyawan pada divisi kacang atom sebanyak 520 karyawan. Dalam penyebaran kuesioner ini, peneliti mengambil sampel 80 responden sesuai dengan rumus *slovin*. Data penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebar kuesioner dalam bentuk digital menggunakan *google form* dan didistribusikan melalui *whatapps grup*. Adapun juga mendefinisikan karakteristik-karakteristik responden dari beberapa karyawan PT.Dua Kelinci yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, status kepegawaian, status pernikahan, dan masa kerja. Berdasarkan hasil dari responden atas kuesioner yang telah didistribusikan sebagai berikut:

4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1	Laki- laki	30	37,5%
2	Perempuan	50	62,5%
	Jumlah	80	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa jumlah responden sebagian besar berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 50 orang dengan presentase 62,5% dan laki-laki sebanyak 30 orang dengan presentase 37,5%.

4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dari responden sebagai berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Tingkat Umur	Frekuensi	Pesentase
1.	18 - 24 tahun	39	48,75%
2.	25 - 31 tahun	32	40%
3.	32 - 38 tahun	9	11,25%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa usia responden di PT. Dua Kelinci pada bagian produksi divisi kacang atom termuda adalah umur 18 tahun sedangkan usia tertua adalah umur 38 tahun. Sehingga dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden di PT. Dua Kelinci yang memiliki usia 18-24 tahun sebanyak 39 orang dengan presentase 48,75%, sedangkan usia 25-31 tahun sebanyak 32 orang dengan presentase 40%, usia 32-38 tahun sebanyak 9 orang dengan presentase 11,25%.

Mayoritas umur responden pada penelitian ini adalah umur 18-24 tahun termasuk kedalam usia remaja akhir pada usia saat ini kemampuan untuk berpikir jauh lebih matang. Mereka lebih fokus untuk memiikirkan dan mengembangkan karir masa depan, selain itu pada umur tersebut merupakan umur yang tergolong masih muda dan produktif yang sedang mencari sebuah pengalaman untuk mengembangkan dirinya sehingga mereka membutuhkan kepuasan saat diluar pekerjaan maupun saat kerja. Maka dari itu, adanya seorang pemimpin yang dapat memberikan motivasi, menstimulasi, dan mendengarkan ide serta masukan sehingga mereka akan merasakukan dengan baik sehingga meraka akanmerasakan sebuah

kepuasan tersendiri dengan begitu semangat kerja karyawan jadi meningkat. Kemudian diikuti usia 25-31 tahun diumur tersebut termasuk dimana karyawan semangat bekerja karena sudah bisa berkomitment dengan pekerjaannya dan pada usia tersebut karyawan sangat produktif sehingga lebih cepat untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Selanjutnya usia 32-38 tahun dimana pada usia tersebut karyawan cenderung sudah memiliki keluarga dan memiliki banyak tanggung jawab sehingga mereka lebih berkomitmen tetap bekerja ditempat tersebut daripada memikirkan untuk mencari pekerjaan lain.

4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan sesuai dari jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
1.	SD	-	-
2.	SMP	12	15%
3.	SMA/SMK	68	85%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir SD tidak ada atau dapat diartikan bahwa tidak ada responden pada tingkat pendidikan SD, sedangkan untuk tingkat pendidikan SMP sebanyak 12 orang dengan presentase 15% untuk tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 68 orang dengan presentase 85%.

4.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

No	Keterangan	Frekuensi	Presentase
1.	Karyawan tetap	53	66,25%
2.	Karyawan kontrak	27	33,75
	Jumlah	80	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden dengan status kepegawaian karyawan tetap sebanyak 53 orang dengan presentase 66,25% dan responden dengan status kepegawaian karyawan kontrak sebanyak 27 orang dengan presentase 33,75%. Jadi dapat diartikan bahwa jumlah responden dominan karyawan tetap.

4.1.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

No	Keterangan	Frekuensi	presentase
1.	Sudah menikah	42	52,5%
2.	Belum menikah	38	47,5%
	Jumlah	80	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dilihat bahwa jumlah responden yang sudah menikah paling tinggi daripada jumlah responden yang belum menikah. Sebanyak 42 orang jumlah responden yang sudah menikah dengan presentase 52,5% dan sebanyak 38 responden yang belum nikah dengan presentase 47,5%.

4.1.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Keterangan	Frekuensi	Presentase
1.	<1 tahun	11	13,75%
2.	1-2 tahun	34	42,5%
3.	>2 tahun	35	43,75%
	Jumlah	80	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat masa bekerja lebih dari 2 tahun (>2 tahun) lebih tinggi dengan jumlah sebanyak 35 tahun dengan frekuensi 43,75%, sedangkan masa bekerja 1-2 tahun selisih 1 orang dengan masa bekerja >2 tahun dengan jumlah sebanyak 34 orang dengan presentase 42,5% sedangkan masa bekerja <1 tahun sebanyak 11 orang dengan frekuensi 13,75%.

4.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel merupakan penjelasan indikator setiap variabel dari hasil analisis jawaban atau tanggapan dari reponden terhadap variabel -variabel. Maka peneliti akan menguraikan jawaban responden secara rinci yang telah dikelompokan dalam skala sebagai berikut:

$$I = \frac{\text{Penilaian tertinggi} - \text{Penilaian terenda}}{\text{Jumlah kategori kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Berdasarkan pada perhitungan tersebut, maka diperoleh nilai interval 0,80.

Pembagian klarifikasi penilaian dijelaskan pada perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.7 Kriteria Penilaian Responden

Poin Penilaian	Kategori Kelas
1,00 -1,80	Sangat Rendah
1,81 -2,60	Rendah
2,61-3,40	Cukup
3,41 -4,20	Tinggi
4,21 -5,00	Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah,2024

Berdasarkan tabel 4.7 hasil kategori diatas, maka dapat diketahui kategori masing- masing indikator dari setiap variabel. Hasil deskripsi variabel adalah sebagai berikut:

4.2.1 Gaya kepemimpinan Tansformasional (XI)

Analisis deskriptif variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator		Score					N	Total	Rata - Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5				
1. <i>Idealized influence</i> (kharisma)	F	0	0	0	43	37	80			Sangat Tinggi
	fxs	0	0	0	172	185		357	4,46	
2. <i>Motivation inspirational</i> (inspirasi motivasi)	F	0	0	0	42	38	80			Sangat Tinggi
	fxs	0	0	0	168	190		358	4,48	
3. <i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual)	F	0	0	0	19	61	80			Sangat Tinggi
	fxs	0	0	0	76	305		381	4,76	
4. <i>Individual consideration</i> (perhatian kepada individu)	F	0	0	0	29	51	80			Sangat Tinggi
	fxs	0	0	0	116	255		371	4,64	
TOTAL								1467		
RATA- RATA								366	4,58	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa untuk rata-rata skor jawaban dari responden terhadap gaya kepemimpinan transformasioanl rata-rata 4,58 merupakan gaya kepemimpinan transformasional dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan transformasional sangat baik.

Hasil jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan hasil rata-rata yang paling tertinggi sebesar 4,76 yaitu dengan indikator *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menggunakan kreativitas dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan sangat disukai oleh karyawan. Sedangkan indikator *Idealized influence* (kharisma) menunjukkan nilai rata-rata paling rendah 4,46 dari beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional tetapi masih dalam kategori masih sangat tinggi, hal ini menunjukkan bahwa dari sikap positif seorang pemimpin dapat menjadi role model bagi karyawan dan membuat nyaman bagi karyawan ketika berdiskusi dalam setiap masalah.



4.2.2 Continuance Commitment (X2)

Analisis deskriptif variabel *Continuance Commitment* dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.9 Analisis Deskriptif *Continuance Commitment*

Indikator		Score					N	Total	Rata-Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5				
1. Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan	F	0	0	0	49	31	80			Sangat Tinggi
	fxs	0	0	0	196	155		351	4,39	
2. Bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan	F	2	3	3	52	20	80			Tinggi
	fxs	2	6	9	208	100		325	4,06	
3. Pertimbangan keluar dari perusahaan	F	1	3	3	49	24	80			Tinggi
	fxs	1	6	9	196	120		332	4,15	
4. Berat meninggalkan perusahaan	F	2	3	1	45	29	80			Tinggi
	fxs	2	6	3	180	145		336	4,20	
TOTAL								1344		
RATA-RATA								336	4,20	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa rata-rata skor jawaban dari responden terhadap variabel *continuance commitment* menunjukkan hasil rata-rata sebesar 4,20 atau dalam kategori tinggi. *Continuance Commitment* di PT Dua Kelinci pada karyawan dikatakan tinggi.

Hasil jawaban responden pada variabel *continuance commitment* menunjukkan bahwa nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,39 yaitu pada indikator berharap mendapat keuntungan apabila bertahan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan berpersepsi jika mereka tetap bertahan dan bekerja dengan

baik akan mendapatkan reward dari perusahaan. Sedangkan nilai rata-rata terendah yaitu pada indikator bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan dengan nilai rata-rata 4,06 dari beberapa indikator *continuance commitment*, namun masih dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Dua Kelinci akan tetap bertahan di dalam perusahaan karena ada rasa khawatir jika berhenti dari pekerjaan tersebut tanpa memiliki pekerjaan lain.

4.2.3 Kepuasan Kerja (Y1)

Analisis deskriptif variabel kepuasan kerja dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

Indikator		Score					N	Total	Rata - Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5				
1. Pekerjaan itu sendiri	F	0	0	0	47	33	80			Sangat Tinggi
	fxs	0	0	0	188	165		353	4,49	
2. Atasan (<i>supervision</i>)	F	0	0	0	49	31	80			Sangat Tinggi
	fxs	0	0	0	196	155		351	4,39	
3. Teman sekerja (<i>wokers</i>)	F	0	0	0	32	48	80			Sangat Tinggi
	fxs	0	0	0	128	240		368	4,60	
4. Promosi (<i>promotion</i>)	F	0	0	0	40	40	80			Sangat Tinggi
	fxs	0	0	0	160	200		360	4,50	
5. Gaji (<i>pay</i>)	F	0	0	0	30	50	80		4,63	Sangat Tinggi
	fxs	0	0	0	120	250		375		
TOTAL								1807		
RATA- RATA								361	4,50	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata variabel kepuasan kerja sebesar 4,50 masih tergolong dalam kategori sangat tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT Dua Kelinci bisa dikatakan baik.

Hasil jawaban responden pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,63 dengan kategori sangat tinggi yaitu indikator gaji/*pay*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan kepuasan kerja yang dapat diukur dengan pemberian gaji yang sesuai dengan pekerjaannya. Sedangkan indikator atasan atau supervision menunjukkan penilaian terendah dengan nilai rata-rata 4,39 dari beberapa indikator kepuasan kerja namun masih dalam kategori tinggi, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin masih belum bisa menghargai antar karyawan dan karyawan merasakan bahwa pemimpin belum maksimal dalam mengarahkan karyawan dalam pekerjaannya.

4.2.4 Kinerja Karyawan (Y2)

Analisis deskriptif variabel kinerja karyawan dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Indikator		Score					N	Total	Rata-Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5				
1. Kualitas pekerjaan	F	1	0	0	39	40	80			Sangat Tinggi
	fxs	1	0	0	156	200		357	4,48	
2. <i>Work quantity</i>	F	0	0	0	39	41	80			Sangat Tinggi
	fxs	0	0	0	156	205		361	4,51	
3. <i>Timeline</i>	F	0	0	0	37	43	80			Sangat Tinggi
	fxs	0	0	0	148	215		363	4,54	
4. Hemat biaya	F	0	0	0	38	42	80			Sangat

	fxs	0	0	0	152	210		362	4,53	Tinggi
5. Kebutuhan pengawasan	F	0	0	0	34	46				Sangat tinggi
	fxs	0	0	0	136	230		366	4,58	
6. Dampak interpersonal	F	0	0	0	33	47				Sangat tinggi
	fxs	0	0	0	132	235		367	4,59	
TOTAL								2176		
RATA- RATA								362	4,53	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban dari responden variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,53 atau dalam kategori sangat tinggi. Hasil jawaban dari responden menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,59 yaitu pada indikator dampak interpersonal. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dalam kemampuan bekerja sama atau berbagi ketrampilan dengan rekan kerja sangat baik.

Sedangkan indikator kualitas pekerjaan menunjukkan penilaian terendah yaitu sebesar 4,48 dari beberapa indikator kinerja karyawan tetapi masih dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan dalam kemampuan menyelesaikan pekerjaan masih kurang, dan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja juga belum dilaksanakan secara maksimal dan juga dalam ketelitian menyelesaikan tugas karyawan masih kurang ditingkatkan.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan setelah seluruh data terkumpul. Uji instrumen dilakukan untuk mengidentifikasi apakah instrumen penelitian berupa kuesioner yang digunakan untuk mencari data terbukti valid dan reliabel atau sebaliknya. Sehingga perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui validitas dan reliabilitas, sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 80 orang responden. Uji validitas diperoleh dari nilai r tabel. Adapun nilai r tabel dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Degree Of Freedom (DF)} &= n-2 \\ &= 80- 2 \\ &= 78 \end{aligned}$$

Dengan hasil DF 78 dan probabilitas kesalahan 5% maka mendapatkan r tabel sebesar 0,2199 dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika r hitung $>$ r tabel, maka item pertanyaan valid
- b. Jika r hitung $<$ r tabel, maka item pertanyaan tidak valid

Analisis hasil uji validitas instrumen variabel penelitian dapat dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas

Instrumen Variabel	Koefisien r-hitung	Koefisien r-tabel	Hasil Uji Validitas
Gaya kepemimpinan transformasional (X1)			
<i>Idealized influence</i> (kharisma)	0,682	0,2199	Valid
<i>Motivation inspirational</i> (inspirasi motivasi)	0,649		
<i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual)	0,404		
<i>Individual consideration</i> (perhatian kepada individu)	0,441		
<i>Continuance Commitment</i> (X2)			
Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan.	0,270	0,2199	Valid
Bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan	0,871		
Pertimbang keluar dari perusahaan	0,861		
Berat meninggalkan perusahaan	0,826		
Kepuasan Kerja (Y1)			
Pekerjaan itu sendiri	0,419	0,2199	Valid
Atasan (supervision)	0,446		
Teman kerja (wokers)	0,530		
Promosi (promotion)	0,419		
Gaji (pay)	0,622		
Kinerja Karyawan (Y2)			
Kualitas pekerjaan	0,378		Valid
Work quantity	0,379	0,2199	
Timeline	0,490		
Hemat biaya	0,434		
Kebutuhan pengawasan	0,422		
Dampak interpersonal	0,400		

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dijelaskan bahwa uji validitas teridentifikasi bahwa nilai r-tabel yang ditetapkan dengan jumlah responden sebanyak 80 adalah 0,2199. Untuk nilai koefisien r-hitung pada setiap indikator variabel terbukti lebih tinggi dari 0,2199 sehingga dapat disimpulkan bahwa valid yaitu indikator dapat menjelaskan.

2. Uji Reliabilitas

Analisis uji reliabilitas instrumen penelitian dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Cronbach's Alpha	Angka Standar Reliabel	Hasil Uji Reliabilitas
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,229	0,6	Reliabel
<i>Continuance Commitment</i> (X2)	0,654	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y1)	0,193	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y2)	0,187	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dijelaskan bahwa semua variabel dikatakan reliabel karena nilai Cronbach's Alpha terbukti lebih tinggi dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator variabel penelitian terbukti reliabel sehingga mempunyai nilai reliabilitas yang handal untuk digunakan.

4.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui terdapat penimpangan data atau tidak. Uji asumsi klasik pada penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel terikat serta variabel bebas mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dilakukan terhadap residual regresi. Pada penelitian ini pengujian dilakukan dengan menggunakan Uji Kolmogorov Smirnov, sebagai berikut:

Tabel 4.14 Pengujian Normalitas One- Sample Kolmogorov Smirnov Test

		Unstandardize d Residual (Persamaan 1)	Unstandardize d Residual (Persamaan 2)
N		80	80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	.22900971	1.26228026
Most Extreme Differences	Absolute	.104	.104
	Positive	.094	.099
	Negative	-.104	-.104
Kolmogorov-Smirnov Z		.927	.929
Asymp. Sig. (2-tailed)		.356	.354

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Dasar pengambilan keputusan uji normalitas adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai sig > 0,05, maka data residual terdistribusi normal
- b. Jika nilai sig < 0,05, maka data residual tidak terdistribusi normal

Berdasarkan tabel 4.14 persamaan 1 dapat diketahui bahwa pengujian normalitas menggunakan metode Kolmogorov Smirnov menunjukkan nilai Asymp.Sig. (2-tailed) sebesar 0,356 yang dimana nilai sig > 0,05 yang berarti bahwa data dalam penelitian terdistribusi normal.

Sedangkan berdasarkan tabel 4.14 persamaan 2 dapat diketahui bahwa pengujian Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,354 atau lebih besar dari 0,05, maka data tersebut sudah berdistribusi normal.

4.4.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai VIF pada masing-masing variabel independen. Adapun dasar pengambilan pada uji ini sebagai berikut:

- a. Jika nilai VIF < 10,00, maka tidak terjadi multikolinieritas

- b. Jika nilai VIF $> 10,00$ maka terjadi multikolinieritas
- c. Jika nilai toleran $< 0,10$, maka terjadi multikolinieritas
- d. Jika nilai toleran $> 0,10$, maka tidak terjadi multikolinieritas

Pada pengujian ini nilai VIF dari variabel independen (bebas) dapat dilihat dari tabel sebagai berikut:

Tabel 4.15 Uji Multikolinieritas

No	Persamaan Regresi	Koefisien VIF	Toleran	Keterangan
1.	Persamaan 1 Variabel independen: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) <i>Continuance Commitment</i> (X2) Variabel dependen: Kepuasan Kerja (Y1)	1,021	0,979	Tidak terjadi multikolinieritas
2.	Persamaan 2 Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) <i>Continuance Commitment</i> (X2) Kepuasan Kerja (Y1) Variabel dependen: Kinerja Karyawan (Y2)	1,022 1,035 1,014	0,978 0,966 0,986	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai VIF variabel impenden pada persamaan 1 dan persamaan 2 bernilai kurang dari 10,00 (VIF $< 10,00$), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas. Sedangkan nilai tolerance pada gaya kepemimpinan transformasional dan *continuance commitment* adalah $0,979 > 0,10$ yang artinya tidak terjadi multikolinieritas. Untuk persamaa 2 nilai tolerance pada gaya kepemimpinan transformasional adalah $0,978 > 0,10$ dan nilai tolerance *continuance commitment*

adalah $0,966 > 0,10$ sedangkan nilai tolerance kinerja karyawan adalah $0,986 > 0,10$. Sehingga pada persamaan 2 dapat disimpulkan tidak terjadi multilinieritas.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variasi dari residu satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan cara uji glester yaitu dengan meregresikan nilai absolut residual variabel independen. Dapat dikatakan bebas heteroskedastisitas jika nilai signifikan absolut residual dan variabel independen lebih besar 0,05. Dan juga dapat melihat dari gambar scatterplotnya. Dasar pengambilan keputusan uji heteroskedastisitas sebagai berikut:

- a. Jika nilai probalitas lebih besar dari nilai alpha ($\text{sig} > 0,05$), maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.
- b. Jika nilai probalitas lebih kecil dari nilai alpha ($\text{sig} < 0,05$), maka terjadi gejala heteroskedastisitas.

Pada pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.16 Uji Heteroskedastisitas

No	Persamaan Regresi	Koefisien	Keterangan
1.	Persamaan 1 Variabel independen: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) <i>Continuance Commitment</i> (X2) Variabel dependen: Kepuasan Kerja (Y1)	0,112 0,538	Tidak terjadi heteroskedastisitas
2.	Persamaan 2 Variabel Independen:	0,364	tidak terjadi heteroskedastisitas

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,260
<i>Continuance Commitment</i> (X2)	0,334
Kepuasan Kerja (Y1)	
Variabel dependen:	
Kinerja Karyawan (Y2)	

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat bahwa nilai signifikan heteroskedastisitas persamaan regresi 1 dan regresi 2 bernilai diatas 0,05 semua. Hal ini dapat diartikan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan variabel dependen apakah masing-masing variabel berhubungan positif atau negatif.

4.5.1 Uji Regresi

Tabel 4.17 Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan 1

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t		
	B	Std. Error				
(Constant)	20.211	.283		71.454	.000	
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.114	.016	.612	7.300	.000
	<i>Continuance Commitment</i>	.014	.005	.229	2.732	.008

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.17 dapat dilihat bahwa hasil uji koefisien regresi berganda pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan *continuance*

commitment (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) dapat dihasilkan persamaan sebagai berikut:

$$Y1 = 0,612X1 + 0,229X2 + e$$

Keterangan :

1. β_1 (nilai koefisien regresi X1) sebesar 0,61 positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bagus Gaya Kepemimpinan Transformasional di perusahaan maka akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kepuasan kerja pada pekerjaannya.
2. β_2 (nilai koefisien regresi X2) sebesar 0,229 menunjukkan bahwa *Continuance Commitment* di perusahaan maka akan memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja pada pekerjaannya.

Sedangkan untuk tabel hasil regresi linier berganda persamaan 2 dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.18 Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan 2

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
			Beta		
	(Constant)	6.813	2.588	2.632	.010
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.270	.023	.974	11.969
	Continuance Commitment	.045	.006	.483	7.367
	Kepuasan Kerja	1.158	.127	.775	9.110

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
 Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.18 dapat dilihat bahwa hasil uji koefisien regresi berganda pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), *continuance commitment* (X_2), dan kepuasan kerja (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) dapat dihasilkan persamaan sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,974X_1 + 0,483X_2 + 0,775Y_1 + e$$

Keterangan :

1. β_1 (nilai koefisien regresi X_1) sebesar 0,974 positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bagus Gaya Kepemimpinan Transformasional maka akan mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja dengan kata lain jika semakin bagus penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional di perusahaan maka akan meningkatkan terjadinya Kepuasan kerja pada karyawan.
2. β_2 (nilai koefisien regresi X_2) sebesar 0,483 menunjukkan bahwa *continuance commitment* atau komitmen berkelanjutan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja artinya karyawan akan tetap bertahan pada perusahaan dan merasakan kepuasan sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. β_4 (nilai koefisien regresi Y_1) sebesar 0,775 menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dalam pekerjaannya sangatlah tinggi sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.6 Uji Hipotesis

4.5.2 Uji F (Simultan)

Uji F dari persamaan regresi 1 dan regresi 2 penelitian mengacu pada nilai signifikan Uji F. Berikut adalah tabel hasil uji F persamaan regresi 1 sebagai berikut:

Tabel 4.19 Analisis Model Regresi 1 (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2.080	2	1.040	35.249	.000 ^b
	Residual	2.272	77	.030		
	Total	4.353	79			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Continuance Commitment, Gaya Kepemimpinan Transformatif

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.19 dapat diketahui bahwa hasil nilai signifikan uji F sebesar $0,000 < 0,05$ hal ini dapat diartikan bahwa variabel dependen kepuasan kerja dengan variabel independen *continuance commitment*, gaya kepemimpinan transformatif termasuk model regresi yang baik digunakan sebagai penelitian.

Tabel 4.20 Analisis Model Regresi 2 (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	6.925	3	2.308	62.872	.000 ^b
	Residual	2.790	76	.037		
	Total	9.715	79			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Continuance Commitment, Gaya Kepemimpinan Transformatif

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.20 dapat diketahui bahwa hasil nilai signifikan uji F sebesar $0,000 < 0,05$, hal ini dapat diartikan bahwa variabel dependen kinerja karyawan dengan variabel independen kepuasan kerja, *continuance commitment*,

dan gaya kepemimpinan transformasional termasuk model regresi yang baik digunakan sebagai penelitian.

4.5.3 Uji t (Parsial)

Tabel 4.21 Analisis Hipotesis (Uji t) kesimpulan dari uji regresi

No	Hipotesis	Koefisien t- hitung	Koefisien Sig. Uji t	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan kerja	7,300	0,000	H1 Diterima
	Continuance Commitment → Kepuasan kerja	2,732	0,008	H2 Diterima
	Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kinerja karyawan	11,969	0,000	H3 Diterima
	Continuance Commitment → Kinerja karyawan	7,367	0,000	H4 Diterima
	Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	9,110	0,000	H5 Diterima

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.21 dapat diperoleh hasil analisis hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa koefisien Sig Uji t sebesar 0,000 dengan t-hitung 7,300 bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa semakin bagus gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan, maka semakin tinggi kepuasan kerja dapat **diterima**.

2. Pengaruh *continuance commitent* terhadap kepuasan kerja hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa koefisien Sig Uji t sebesar 0,008 dengan t-hitung 2,732 bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa *continuance commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa semakin baik *continuance commitment* pada karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dapat **diterima**.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan hasil uji hipotesisnya menunjukkan bahwa koefisien Sig Uji t sebesar 0,000 dengan t- hitung sebesar 11,969 bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa seorang karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan berdampak bagus pada kinerjanya serta karyawan akan merasa nyaman dan termotivasi dapat **diterima**.
4. Pengaruh *Continuance commitment* terhadap kinerja karyawan hasil uji hipotesisnya menunjukkan bahwa koefisien Sig Uji t sebesar 0,000 dengan t- hitung sebesar 7,367 bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa *continuance commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa semakin baik *continuance commitment* maka akan berdampak baik pada kinerja karyawan dapat **diterima**.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan hasil uji hipotesisnya menunjukkan bahwa koefisien Sig Uji t sebesar 0,000 dengan t-hitung 9,110 bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa semakin baik kepuasan kerja pada karyawan maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan dapat **diterima**.

4.5.4 Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi dari persamaan regresi 1 dan 2 pada penelitian ini mengacu pada nilai Adjusted R-Square. Berikut hasil uji koefisien determinasi persamaan regresi 1 sebagai berikut:

Tabel 4.22 Analisis Uji Determinasi Regresi 1 (Uji r)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.691 ^a	.478	.464	.172

a. Predictors: (Constant), Continuance Commitment, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.22 dapat diketahui bahwa nilai Adjusted R Square pada persamaan regresi 1 sebesar 0,464 atau 46,4 %. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan *continuance commitment* dapat memprediksi dan menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 46,4% sedangkan presentase sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Sedangkan untuk hasil uji koefisien determinan persamaan regresi 2 sebagai berikut:

Tabel 4.23 Analisis Uji Determinasi Regresi 2 (Uji r)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.844 ^a	.713	.701	.192

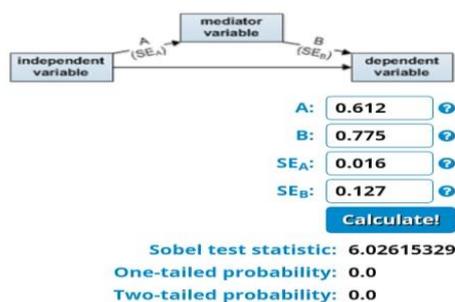
- a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Continuance Commitment, Gaya Kepemimpinan Transformatif

Berdasarkan tabel 4.23 dapat diketahui bahwa nilai Adjusted R Square pada persamaan regresi 2 sebesar 0,701 atau 70,1 %. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, *continuance commitment*, dan kepuasan kerja dapat memprediksi dan menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 70,1% sedangkan presentase sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

4.7 Analisis Uji Sobel

4.7.1 Uji Sobel

Uji sobel penelitian mengacu pada nilai signifikansi sobel test dengan hasil dijelaskan pada tabel berikut :



Sumber: Uji Test Sobel model 1

Berdasarkan hasil uji sobel pada mediasi di atas menunjukkan nilai statistik (z- value) untuk pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan sebesar 6.02615329 dan signifikan pada *one- tailed probability* 0.0. Karena p- value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu mengintervening pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasioanl terhadap kinerja karyawan.



Sumber : Uji Sobel Test model 2

Berdasarkan hasil uji sobel pada mediasi di atas menunjukkan nilai statistik (z-value) untuk pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara *continuance commitment* dan kinerja karyawan sebesar 6.04890613 dan signifikan pada *one- tailed probability* 0,0. Karena p- value < 0,05 , maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu mengintervening pengaruh tidak langsung antara *continuance commitment* terhadap kinerja kayawan.

4.8 Pembahasan Hasil Penelitian

4.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Yang artinya karyawan yang memiliki seorang pemimpin transformasional akan lebih diberi kebebasan dan tanggung jawab untuk mengembangkan kemampuannya. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para karyawan untuk mencapai hasil yang baik. Implementasi gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin di PT. Dua Kelinci memiliki beberapa dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti menjadi role model bagi karyawan karena memiliki ide positif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman untuk berdiskusi ketika ada masalah, memberikan inspirasi serta dorongan kepada karyawan dalam menghadapi suatu masalah, pemimpin mendorong para karyawan untuk menggunakan kreativitas dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, pemimpin bersedia mendengarkan keluhan dan memberikan nasihat untuk pengembangan diri karyawan. Karakter tersebut mampu memberikan kepuasan kinerja karyawan yang meliputi karyawan menjadi lebih semangat untuk bekerja dengan ketrampilan yang sesuai bidangnya, karyawan merasakan kepuasan karena pemimpin dapat menghargai dan mengarahkan pekerjaan mereka, hubungan kerja antar karyawan yang baik, menerima promosi jabatan, dan menerima upah/gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.

Sehingga karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan lebih terikat di dalam pekerjaannya. Semakin pemimpin bisa menjadi role model yang positif bagi karyawan dan membuat karyawan memiliki ketertarikan dengan pekerjaannya maka akan semakin merasakan kepuasan dalam pekerjaannya.

Penelitian ini selaras dengan penelitian dari Nofiantari *et al.*, (2023) dan Sri Mintarti (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.8.2. Pengaruh *Continuance Commitment* terhadap Kepuasan Kerja

Continuance commitment memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Yang artinya semakin tinggi karyawan memiliki *continuance commitment* dalam bekerja maka kepuasan kerja akan meningkat. *Continuance commitment* akan menurun ketika terjadi pengurangan terhadap fasilitas serta kesejahteraan yang didapatkan karyawan, karena *continuance commitment* merupakan komitmen yang berdasarkan biaya yang dirasakan karyawan baik dari ekonomi maupun sosial karena meninggalkan suatu perusahaan. Jadi *continuance commitment* pada karyawan bisa ditinjau dari pemberian reward dari perusahaan terhadap karyawan dengan kinerja yang baik, kekhawatiran karyawan jika berhenti dari pekerjaan tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa, kehidupan akan terganggu jika meninggalkan perusahaan karena sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus, sulit meninggalkan perusahaan karena takut jika tidak mendapatkannya kesempatan kerja ditempat lain.

Sehingga karyawan yang memiliki *continuance commitment* tinggi akan lebih cenderung melakukan pekerjaannya dengan baik serta mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan mereka sehingga mereka tidak untuk berpikiran meninggalkan pekerjaannya. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan meningkatkan komitmen pada karyawan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya baik dari perusahaan dan pimpinannya serta saat melakukan pekerjaan karyawan akan tetap fokus dan selalu bersemangat dan siap untuk memberikan kontribusinya ke pada perusahaan. Hal ini selaras dengan penelitian Karmila & Kadarusman (2020) dan (Nuur & Sudarma, 2017) menyatakan bahwa *continuance commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.8.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan menerapkan karakter kepemimpinan transformasional yaitu menjadi role model bagi karyawan karena memiliki ide positif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman untuk berdiskusi ketika ada masalah, memberikan inspirasi serta dorongan kepada karyawan dalam menghadapi suatu masalah, pemimpin mendorong para karyawan untuk menggunakan kreativitas dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, pemimpin bersedia mendengarkan keluhan dan memberikan nasihat untuk pengembangan diri karyawan. Maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan, bersungguh- sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan, mampu bekerja sesuai waktu yang ditentukan, mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan, mengerjakan tugas sesuai prosedur standart

biaya perusahaan, mampu menjaga amanah dari pimpinan, dan kemampuan bekerja sama antar karyawan. Karena dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadikan role model untuk karyawan sehingga dapat menjadikan sebagai panutan bagi karyawan. Karyawan juga akan merasa dihargai oleh pimpinan karena pemimpin mampu menerima keluhan dari karyawan jika mengalami kesulitan dan memberikan motivasi sehingga karyawan akan lebih semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya jika gaya kepemimpinan transformasional meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin dengan gaya transformasional memiliki dampak yang besar pada kinerja karena pemimpin memberikan perhatian secara individual, menginspirasi, serta dapat memahami keinginan karyawannya akan membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Jika dengan gaya kepemimpinan yang baik maka kinerja karyawan akan meningkat.

Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pratama *et al.*, 2020) dan Pradana & Hamid (2013) hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.8.4. Pengaruh *Continuance Commitment* terhadap Kinerja Karyawan

Continuance commitment memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang terikat akan merasa berat untuk meninggalkan perusahaan serta berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan di perusahaan tersebut. *Continuance commitment* pada karyawan bisa ditinjau dari pemberian reward dari perusahaan terhadap karyawan dengan kinerja yang baik, kekhawatiran karyawan jika berhenti dari pekerjaan tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa, kehidupan akan terganggu jika meninggalkan perusahaan karena sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus, sulit meninggalkan perusahaan karena takut jika tidak mendapatkann kesempatan kerja ditempat lain. Alasan yang dimiliki karyawan untuk tetap bertahan terutama adalah karena faktor ekonomi yang membuat karyawan tetap berusaha memberikan kinerja secara maksimal. Dengan kata lain, semakin tinggi *continuance commitment* akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin meningkat.

Continuance commitment memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik. Dengan adanya *Continuance commitment* maka karyawan yang terikat akan merasa berat untuk meninggalkan oragnisasi serta berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan karena adanya sikap kesadaran jika meninggalkan perusahaan akan mengalami kerugian. *Continuance Commitment* akan menurun ketika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas serta kesejahteraan yang didapatkan karyawan *Commitment* bekerja tidak lepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan dimana karyawan tersebut bekerja dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang diinginkan oleh perusahaan.

Continuance commitment dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam perusahaan, bukan karena alasan emosional tetapi karena adanya kesadaran karyawan bilamana meninggalkan perusahaan akan merasa rugi. Dengan adanya *continuance commitment* yang tinggi maka akan berdampak pada kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ariyani & Sugiyanto (2020) menyatakan bahwa *continuance commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.8.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang artinya semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan diperusahaan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil responden yaitu pada indikator gaji (*pay*) “saya menerima upah/gaji sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang diberikan” pada variabel kepuasan kerja dan indikator dampak interpersonal “kemampuan bekerja sama dan berbagi ketrampilan dengan karyawan lain” yaitu pada variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil tertinggi yang memicu penilaian pada penelitian ini.

Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Analisis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, misalnya gaji karyawan yang sesuai, gaji dibayarkan tepat waktu, kebijakan perusahaan dalam menetapkan posisi sesuai dengan kemampuan, hubungan rekan kerja yang baik, saling mendukung dan mengarahkan sehingga akan menghasilkan kinerja karyawan yang sesuai dengan kepuasan kerja yang baik.

Kepuasan kerja yang tinggi akan membentuk suasana yang nyaman dan akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi. Dan sebaliknya jika kondisi kerja kurang baik dan rendahnya kepuasan kerja dapat mengakibatkan rendahnya komitmen karyawan dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanafi & Yohana (2017) dan Nofiantari *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian dengan judul “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Continuance Commitment* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” hasil penelitian yang dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci. Dapat diartikan bahwa sangatlah penting dan baik jika seorang pemimpin selalu memberi motivasi, menginspirasi, mendorong pengembangan diri karyawan terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan.
2. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa *Continuance Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi karyawan mempunyai *continuance commitment* dalam bekerja maka kepuasan kerja akan tercapai. Sehingga *continuance commitment* dapat diukur dari kepuasan kerja karyawan. Karyawan dengan kepuasan yang tinggi akan berpengaruh terhadap pekerjaannya. Salah satu

faktor yang bisa mentukan kepuasan yaitu gaji, jika pemebrian gaji diberikan secara adil makan dapat meningkatkan *continuance commitment*

3. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Dua Kelinci. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan menerpakan karakter kepemimpinan transformasional yaitu menjadi role model bagi karyawan karena memiliki ide positif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman untuk berdiskusi ketika ada masalah, memberikan inspirasi serta dorongan kepada karyawan dalam menghadapi suatu masalah, pemimpin mendorong para karyawan untuk menggunakan kreativitas dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, pemimpin bersedia mendengarkan keluhan dan memberikan nasihat untuk pengembangan diri karyawan sangatlah penting karena menjadikan karyawan merasa dihargai dan termotivasi.
4. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa *Continuance Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Dua Kelinci. Karyawan yang terikat akan merasa berat untuk meninggalkan perusahaan serta berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan di perusahaan tersebut. *Continuance commitment* pada karyawan bisa ditinjau dari pemberian reward dari perusahaan terhadap karyawan dengan kinerja yang baik dengan itu akan berpengaruh terhapa kinerja karyawan.

5. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Dua Kelinci. Berdasarkan hasil responden yaitu pada indikator gaji (*pay*) “saya menerima upah/gaji sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang diberikan”. Yang artinya jika karyawan diberikan gaji sesuai dengan pekerjaannya maka karyawan akan merasakan kepuasan
6. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu mengintervening antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Dua Kelinci.
7. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu mengintervening antara *Continuance Commitment* terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Dua Kelinci.

5.2 Saran dan Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada kesimpulan hasil penelitian, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai masukan untuk memecahkan beberapa permasalahan yaitu sebagai berikut:

1. Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional didapatkan hasil bahwa indikator “*idealized influence* atau kharisma” memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan indikator lainnya, oleh karena itu saran yang perlu dilakukan perusahaan yaitu perusahaan harus lebih memperhatikan seorang pemimpin yang bisa memberikan role model

atau panutan bagi karyawan. Selain itu pemimpin perlu memberikan ide-ide positif untuk karyawannya agar dapat melakukan aktivitas pekerjaannya tanpa ada kesulitan.

2. Pada variabel *continuance commitment* didapatkan hasil bahwa indikator “bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan” memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan indikator lainnya, oleh karena itu melihat permasalahan yang terjadi sangatlah penting bagi perusahaan lebih memperhatikan kenapa karyawan tetap bertahan dalam perusahaan dengan mengetahui alasan tersebut maka perusahaan harus bisa memberikan solusi yang tepat.
3. Pada variabel kepuasan kerja didapatkan hasil bahwa indikator “*supervision* atau atasan “ memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan indikator lainnya. Oleh karena itu, saran yang perlu dilakukan yaitu sebagai seorang pemimpin harus bisa menjadi pemimpin yang bisa menghargai antar karyawan tanpa membedakan dan juga bisa memberikan pengarahan yang baik ke pada karyawan. Dengan begitu karyawan akan merasa nyaman dan merasa dihargai oleh pimpinan. Sehingga semangat kinerja dari karyawan juga kan berpengaruh semakin meningkat.
4. Pada variabel kinerja karyawan indikator “kualitas pekerjaan” memiliki skor terendah. Hal ini memberikan arti bahwa karyawan masih menyadari akan kesempurnaan dalam bekerja. Responden merasa harus terus belajar akan bisa melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal.

Sebagai pemimpin harus memberikan arahan dan menerapkan sikap disiplin agar karyawan bisa bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya dan dikerjakan dengan penuh ketelitian.

5.3 Keterbatasan Penelitian

.Variabel independen yang digunakan peneliti masih terbatas karena masih ada variabel independen yang bisa digunakan pada penelitian ini untuk meningkatkan kinerja pada karyawan.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Pada penelitian selanjutnya pengaruh variabel antara gaya kepemimpinan transformasioal, *continuance commitment*, dan kepuasan kerja yang dilakukan oleh peneliti dapat diperluas lagi jumlah responden agar mendapatkan gambaran yang lebih luas lagi. Dan diharapkan penelitian selanjutnya untuk dapat memaksimalkan model penelitiannya dengan menambahkan beberapa variabel independen lain untuk meneliti faktor- faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, N. F., Garancang, S., Abunawas, K., Makassar, M., Negeri, I., & Makassar, A. (2023). *PENDAHULUAN Penelitian merupakan proses kreatif untuk mengungkapkan suatu gejala melalui cara tersendiri sehingga diperoleh suatu informasi . Pada dasarnya , informasi tersebut merupakan jawaban atas masalah-masalah yang dipertanyakan sebelumnya . Oleh ka. 14(1), 15–31.*
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam, 1(2), 1–9.* <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). PENGARUH KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN BERKELANJUTAN DAN KOMITMEN NORMATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, 2(2), 113.* <https://doi.org/10.31599/jmu.v2i2.772>
- Asriania, Sri Mintarti, S. Z. Za., & Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mulawarman, S. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. MAHAKAM BERLIAN SAMJAYA SAMARINDA. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 16(3), 217–234.*
- Aswad, R., Rahmat, A., & Oemar, F. (2023). *Pengaruh Transformasional leadership Terhadap Employee performance : Peran Mediasi Job satisfaction. 2(3), 188–199.*
- Baihaqi, I., & Saifudin. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI , GAYA KEPEMIMPINAN KARYAWAN DENGAN OCB SEBAGAI VARIABEL INTERVENING Imam Baihaqi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Agama Islam Negeri Salatiga Saifudin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Agama Islam Negeri Salatiga Abstrak. *Journal of Management, 2, 10–22.*
- Daniel Dami, W., John EHJ FoEh, & Henny A. Manafe. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisplin, 1(2), 514–526.* <https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.59>
- Elisabeth, D. R., Yulianti, R., Suyono, J., Chauhan, R., & Thakar, I. (2021).

Affective commitment, continuance commitment, normative commitment, and turnover intention in shoes industry. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(3), 1937–1945. <https://www.annalsofrscb.ro/index.php/journal/article/view/1640>

Feri, S., Rahmat, U. L. K. P. A., Supeno, U. L. K. P. B., & Pekanbaru, U. L. K. (2020). *Pengaruh Motivasi , Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 4, 134–151.

Frimayasa, A., & Lawu, S. H. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Human Capital Terhadap Kinerja Pada Karyawan Pt. Frisian Flag. *Equilibrium : Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 9(1), 36–47. <https://doi.org/10.35906/je001.v9i1.485>

Goetz, N., & Wald, A. (2022). *Jurnal Internasional Manajemen Proyek dan kecocokan orang-pekerjaan terhadap kinerja individu dalam kontinum antara organisasi permanen dan sementara*. 40, 251–261.

Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bni Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73–89. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.1.6>

Hariadi, A. R., & Muafi, M. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation: A survey of PT. Karsa Utama Lestari employees. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(6), 252–263. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1945>

Hasibuan, J. S., & Bayzura, N. (2021). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara 1,2 Jl. *Jicp*, 4(2), 584–591. <https://doi.org/10.32535/jicp.v4i2.1317>

Huynh, T. T. S. (2021). A study on the effect of transformational leadership on work motivation: A case of employees at small and medium enterprises in Vietnam. *Management Science Letters*, 11, 41–48. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.032>

Indra Yudha, R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik Kota Jambi. *Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(2), 24–35.

Karmila, N., & Kadarusman. (2020). Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

pengaruh antara komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan dengan kinerja pegawai di sekretariat daerah kabupaten pasuruan. *Inovasi Jurnal Ekonomi Keuangan Dan Manajemen*, 16(2), 320–326.

Kuhal, A. J., Arabi, A., Firdaus, M., & Zaid, M. (2020). Relationship between Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment towards Job Performance. *Journal of Sustainable Management Studies*, 1(1), 19–27. www.majmuah.com

Kusumah, E. P. (2018). Technology Acceptance Model (TAM) of Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Applications. *Integrated Journal of Business and Economics*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v2i1.47>

Lestari, A. N., & Suryani, E. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018). *Tirtayasa Ekonomika*, 13(2), 274. <https://doi.org/10.35448/jte.v13i2.4315>

Mubarak, A., & Darmanto, S. (2015). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). *Maksimum*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.26714/mki.5.1.2015.1-16>

Nafidzi, E. (2020). Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Performa Pegawai Bank Syariah Mandiri Kebon Sirih Jakarta Pusat. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 3(2), 236–247. [https://doi.org/10.25299/jtb.2020.vol3\(2\).5814](https://doi.org/10.25299/jtb.2020.vol3(2).5814)

Nariswari, L., & Rahardjo, M. (2016). ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi pada PT . Poliplas Indah Sejahtera). 5, 1–10.

Nofiantari, E., Karnadi, K., & Pramesti, R. A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasi Terhadap Kepuasan Kerja Asn Serta Kinerja Asn Di Dinas Peternakan Dan Perikanan Kabuapten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(4), 719. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i4.3455>

Novri, F. (2023). The Influence of Organizational Commitment on Performance. *Business and Investment Review*, 1(2), 34–45. <https://doi.org/10.61292/birev.v1i2.5>

Nuur, M. Z. I., & Sudarma, K. (2017). Pengaruh Keadilan Distributif, Keterlibatan

- Kerja, dan Kepuasan Kerja pada Komitmen Berkelanjutan. *Management Analysis Journal*, 6(1), 11.
<https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/5584>
<https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/download/5584/9895>
- Pamungkas, B. C., Brahmasari, I. A., Aju, I., & Ratih, B. (2023). *The Effect of Transformational Leadership , Organizational Culture , and Management Control System on Employee Performance with Organizational Commitment as the Intervening Variable at CV Makmur Jaya Abadi Surabaya City*. 6(1), 429–437. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i1-48>
- Parinding, R. G. (2017). Komitmen Afektif 2 “Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang.” *Magistra Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 88–107.
- Piowar-Sulej, K. (2022). Environmental strategies and human resource development consistency: Research in the manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 330(October 2021), 129538.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129538>
- Pradana, M. A., & Hamid, D. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT Mustika Bahana Jaya, Lumajang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 1–11.
- Pratama, I. G. A. A. E. B., Surtha, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA GRAHA KAORI GROUP DI GIANYAR (Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 46–53.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Qoyyimah, M., Abrianto, T. H., & Chamidah, S. (2020). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. INKA Multi Solusi Madiun. *ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 11–20. <https://doi.org/10.24269/asset.v2i1.2548>
- Ramadhani, C. P. Y., & Puspitadewi, N. W. S. (2022). Hubungan Budaya

Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan Rumah Makan X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi Pada*, 9(8), 45–56. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/49363/41026>

Ramadhani Khija, ludovick Uttoh, M. K. T. (2015). Teknik Pengambilan Sampel. *Ekp*, 13(3), 1576–1580.

Suhardi, G. T., Ekonomi, F., Tarumanagara, U., Letjen, J., No, S. P., Barat, J., Jakarta, D. K. I., Ie, M., Ekonomi, F., Tarumanagara, U., Letjen, J., No, S. P., Barat, J., & Jakarta, D. K. I. (2023). *Peran gaya kepemimpinan transformasional , perilaku kewargaan organisasional , dan stres kerja terhadap turnover intention The role of transformational leadership styles , organizational citizenship behaviors , and work stress towards turnover intention*. 22, 183–192.

Sulistiyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja , Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial (The Influence of Work Environment , Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Emplo*. 3(1), 183–197.

Suryantini, W. P., Riana, I. G., & Suwandana, I. G. M. (2022). *Effect of Transformational Leadership , Supervision , Work Discipline and Information Technology on Employee Performance*. 7(6), 51–55.

Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembeka. *Agora*, 7(1), 6–12. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/8153>

Tania, T., Haryadi, D., Mirza, W. W., & Khairusy, A. (2021). *Open Access Improving Employe Performance with Structural Empowerment and Transformational Leadership Through Job Satisfaction , Organizational Citizenship Behavior And Interpersonal Trust (Study at PT . BPRS Cileg on Mandiri)*. 11, 91–102.

Tanuwijaya, C. P. H. J. (2023). *CITIZENSHIP BEHAVIOR , EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ek Akuntansi)*. 7(3), 365–382.

Umukoro, J. E. & J. A. E. (2019). Job-Characteristics Dimensions as a Continuanance Commitment. *European Journal of Business and* 19(10 version 1.0). <https://doi.org/10.7176/ejbm/11-27-03>