

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
PROMOSI JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN PT. JNE EXPRESS KOTA JAMBI**



**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana (S1) Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Batanghari Jambi

**OLEH**

**Nama : Jerry Jeriyan**

**Nim : 1900861201053**

**Kosentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS BATANGHARI JAMBI  
TAHUN 2024**

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Dengan ini komisi Pembimbing Skripsi menyatakan bahwa skripsi yang disusun oleh :

Nama : Jerry Jeriyan  
NIM : 19008612301053  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. JNE EXPRESS KOTA JAMBI**

Telah memenuhi syarat dan layak untuk di uji pada ujian skripsi dan komprehensif sesuai dengan prosedur yang berlaku pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi.

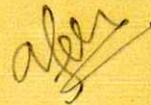
Jambi, November 2024

Dosen Pembimbing I



**Sakinah AS, SE, MM**

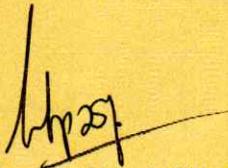
Dosen Pembimbing II



**Khuluqon Azima, SE, MM**

Menyetujui,

Ketua Program Studi Manajemen



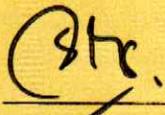
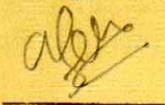
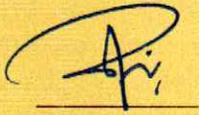
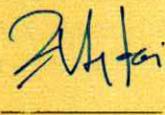
**Dr. Hana Tamara Putri, SE, MM**

## TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Skripsi dan Komprehensif Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi pada:

Hari : Selasa  
Tanggal : 27 Agustus 2024  
Jam : 10.00-12.00 WIB  
Tempat : Universitas Batanghari

### PANITIA PENGUJI

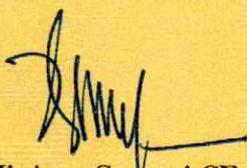
Nama	Jabatan	Tanda Tangan
Hj. Susilawati, SE., MM.	Ketua	
Khuluqon Azima, SE., MM.	Sekretaris	
Dr. M. Zahari MS, SE., M.Si	Penguji Utama	
Sakinah AS, SE., MM.	Anggota	

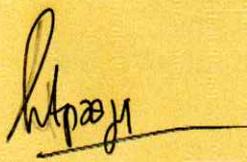


Disahkan Oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Progam Studi Manajemen

  
Prof. Dr. Hj. Arna Suryani, SE, M. Ak, Ak, CA

  
Dr. Hana Tamara Putri, SE, MM

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jerry Jeriyan

NIM : 1900861201053

Kosentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pembimbing : Sakinah AS, SE, MM / Khuluqon Azima, SE, MM

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. JNE EXPRESS KOTA JAMBI

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan hasil dari saya sendiri, bahwa data-data yang saya cantumkan pada skripsi ini adalah benar bukan hasil rekayasa, bahwa skripsi ini adalah karya orisinil bukan hasil plagiarisme atau diupahkan pada pihak lain. Jika terdapat karya atau pemikiran orang lain, saya akan mencantumkan sumber yang jelas.

Dengan pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini dan sanksi lain sesuai dengan peraturan yang berlaku di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi. Demikian pernyataan ini saya buat dalam kesadaran tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jambi, November 2024

Yang Membuat Pernyataan



Jerry Jeriyan

NIM. 1900861201053

## ABSTRAK

**Jerry Jeriyan / 1900861201053. PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. JNE EXPRESS KOTA JAMBI. Pembimbing I : Sakinah AS, SE., MM. Pembimbing II : Khuluqon Azima, SE., MM.**

Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan, mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Untuk menjawab tujuan penelitian tersebut maka penelitian ini didukung oleh kajian-kajian teori yang berhubungan dengan variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, promosi jabatan dan kepuasan kerja. Selain itu, penulis juga mencari penelitian terdahulu yang relevan berupa artikel/jurnal dan skripsi terdahulu untuk mendukung penelitian ini.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan kuantitatif data primer dan sekunder. Analisis yang digunakan adalah Uji Validitas, Uji Realibilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Regresi Linear Berganda, Uji Korelasi, Uji Koefesien Determinasi dan Uji F dan Uji t. Semua data penelitian diolah menggunakan SPSS versi 20. Populasi pada penelitian ini adalah Karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi yang berjumlah 141 orang. Sedangkan sampel pada penelitian ini berjumlah 58 orang dengan penarikan sampel menggunakan pendekatan Slovin.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pada hasil uji F Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan F hitung sebesar 9,017 yang lebih lebih besar dari F tabel sebesar 3,165 yang berarti Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan pada hasil uji t, didapatkan hasil bahwa pada Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai signifikansi  $0,076 > 0,05$  dan nilai t hitung  $1,809 > t$  tabel 1,673 yang berarti Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja sedangkan pada Promosi Jabatan nilai signifikansi  $0,00 < 0,05$  dan nilai t hitung  $3,766 > t$  tabel 1,673 yang berarti Promosi Jabatan berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Kesimpulan penelitian ini adalah secara simultan Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi sedangkan secara parsial Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan sedangkan Promosi Jabatan berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. JNE Express Kota Jambi.

**Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Promosi Jabata, Kepuasan Kerja**

## ABSTRACT

**Jerry Jeriyan / 1900861201053. THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB PROMOTION ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION PT. JNE EXPRESS JAMBI CITY. Supervisor I: Sakinah AS, SE, MM. Supervisor II: Khuluqon Azima, SE, MM.**

*The purpose of this study was to describe, know and analyze the effect of transformational leadership and job promotion on employee job satisfaction at PT. JNE Express Jambi City and analyze the effect of transformational leadership and job promotion partially and simultaneously on employee job satisfaction.*

*To answer these research objectives, this research is supported by theoretical studies related to research variables, namely transformational leadership, job promotion and job satisfaction. In addition, the author also looks for relevant previous research in the form of articles/journals and previous theses to support this research.*

*The method used in this research is descriptive and quantitative primary and secondary data. The analysis used is Validity Test, Reliability Test, Classical Assumption Test, Multiple Linear Regression Test, Correlation Test, Determination Coefficient Test and F Test and t Test. All research data were processed using SPSS version 20. The population in this study were employees at PT JNE Express Jambi City, totaling 141 people. While the sample in this study amounted to 58 people with a sample draw using the Slovin approach.*

*The results of this study state that in the results of the F test Transformational Leadership and Position Promotion with a significance value of 0.000 smaller than 0.05 and F count of 9.017 which is greater than F table of 3.165 which means Transformational Leadership and Position Promotion have a significant effect on Job Satisfaction. Meanwhile, in the t test results, the results show that Transformational Leadership has a significance value of  $0.076 > 0.05$  and the t value is  $1.809 > t$  table 1.673 which means that Transformational Leadership has no significant effect on Job Satisfaction while in Position Promotion the significance value is  $0.00 < 0.05$  and the t value is  $3.766 > t$  table 1.673 which means that Position Promotion has a significant effect on Job Satisfaction.*

*The conclusion of this study is that simultaneously Transformational Leadership and Position Promotion have a significant and significant effect on Employee Job Satisfaction at PT. JNE Express Jambi City while partially Transformational Leadership has no and significant effect on Employee Job Satisfaction while Position Promotion has a significant and significant effect on Employee Job Satisfaction at PT. JNE Express Jambi City.*

**Keywords: Transformational Leadership, Job Promotion, Job Satisfaction**

## KATA PENGANTAR

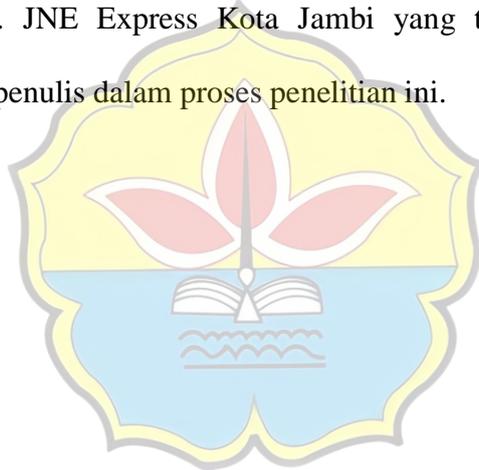
Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. JNE EXPRESS KOTA JAMBI”**. Skripsi ini disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi.

Dalam penelitian ini tidak terlepas dari hambatan dan rintangan, namun berkat bantuan dari berbagai pihak maka segala hambatan dan rintangan dapat teratasi. Untuk itu, sebagai ungkapan rasa syukur penulis mengucapkan ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan studi di Universitas Batanghari Jambi dan menyelesaikan skripsi ini dengan baik. .

Kepada yang terhormat :

1. Ibu Afdalisma, SH., M.Pd. selaku PJ. Rektor Universitas Batanghari Jambi.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Arna Suryani SE, M.Ak, Ak., CA, CMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan arahan selama perkuliahan.
3. Ibu Dr. Hana Tamara Putri SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari.
4. Ibu Hj. Reni Devita,SE,MM. selaku Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan akademik.

5. Ibu Sakinah AS, SE., MM. selaku pembimbing skripsi 1 yang dengan sabar memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis selama menyusun skripsi sehingga selesai tepat pada waktunya.
6. Ibu Khuluqon Azima, SE., MM. selaku pembimbing skripsi 2 yang dengan sabar memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi tepat pada waktu yang ditentukan.
7. Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi yang telah memberikan ilmu dan memperlancar aktivitas penulis selama mengikuti perkuliahan.
8. Kepala PT. JNE Express Kota Jambi yang telah memberi izin serta membantu penulis dalam proses penelitian ini.



Jambi, Agustus 2024  
Penulis

Jerry Jeriyan

## DAFTAR ISI

<b>TANDA PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	10
1.3 Rumusan Masalah .....	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	11
1.5.1 Bagi Peneliti .....	11
1.5.2 Bagi Perusahaan .....	12
1.5.3 Bagi Peneliti Selanjutnya .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
2.1 Landasan Teori .....	13
2.1.1 Manajemen .....	13
2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen.....	14
2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.4 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
2.1.5 Kepemimpinan Transformasional .....	18
2.1.6 Promosi Jabatan.....	26
2.1.7 Kepuasan Kerja Karyawan.....	35
2.2 Hubungan Antar Variabel .....	40
2.2.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	40
2.2.2 Hubungan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan....	42
2.3 Penelitian Terdahulu .....	43
2.4 Kerangka Pemikiran .....	45
2.5 Hipotesis .....	45
2.6 Metode Penelitian.....	46
2.6.1 Metode Penelitian Yang Digunakan .....	46
2.6.2 Jenis dan Sumber Data .....	46
2.6.3 Metode Pengumpulan Data .....	48
2.6.4 Populasi Dan Sampel .....	49
2.6.5 Metode Analisis Data .....	50
2.6.6 Uji Instrument Penelitian .....	52
2.6.7 Analisis Regresi Liner Berganda.....	53
2.6.8 Uji Asumsi Klasik .....	53
2.6.9 Uji Koefisien Korelasi .....	55

2.6.10 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	55
2.6.11 Uji Hipotesis.....	56
2.6.12 Operasional Variabel.....	58
<b>BAB III GAMBARAN OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>61</b>
3.1 Sejarah Umum Perusahaan.....	61
3.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	64
3.3 Struktur Organisasi Perusahaan .....	64
3.3.1 Deskripsi Pekerjaan.....	64
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>66</b>
4.1 Hasil .....	66
4.1.1 Deskripsi Responden.....	66
4.1.2 Metode Analisis Data .....	68
4.1.3 Uji Instrumen.....	77
4.1.4 Uji Asumsi Klasik .....	79
4.1.5 Analisis Regresi Linear Berganda.....	81
4.1.6 Uji Korelasi .....	83
4.1.7 Uji Koefisien Determinasi .....	83
4.1.8 Uji Hipotesis.....	84
4.2 Pembahasan.....	87
4.2.1 Gambaran Kepemimpinan Transformasional, Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja Pada PT. JNE Express Kota Jambi.....	87
4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja PT. JNE Express Kota Jambi.....	87
4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja PT. JNE Express Kota Jambi .....	89
4.2.4 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja PT. JNE Express Kota Jambi.....	91
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>94</b>
5.1 Kesimpulan.....	94
5.2 Saran.....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>96</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>100</b>

## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Keterangan	Halaman
1.1	Jumlah Karyawan PT. JNE Express Kota Jambi Pada Tahun 2024 .....	2
1.2	Data Kepemimpinan Transformasional PT. JNE Express Kota Jambi 2024.....	5
1.3	Data Promosi Jabatan PT. JNE Express Kota Jambi Tahun 2019-2023 .....	6
1.4	Data Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. JNE Express Kota Jambi 2024.....	8
2.1	Penelitian Terdahulu .....	43
2.2	Skala Pengukuran Instrumen Kepemimpinan Transformasional, Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja Karyawan .....	47
2.3	Rentang Skala.....	51
2.4	Nilai Interval Koefisien dan Tingkat Hubungan .....	55
2.5	Operasional Variabel.....	58
4.1	Responden Berdasarkan Usia.....	66
4.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	67
4.3	Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	67
4.4	Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional .....	68
4.5	Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Promosi Jabatan .....	71
4.6	Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja .....	74
4.7	Uji Validitas .....	77
4.8	Uji Realibilitas .....	79
4.9	Uji Normalitas.....	80
4.10	Uji Multikolinearitas .....	81
4.11	Uji Regresi Linear Berganda.....	82
4.12	Uji Korelasi .....	83
4.13	Uji Koefisien Determinasi .....	84
4.14	Uji F .....	85
4.15	Uji t.....	86

## DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Keterangan	Halaman
2.1	Kerangka Pemikiran.....	45
3.1	Struktur Organisasi PT.JNE Express .....	64



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Globalisasi membawa perubahan fundamental dalam cara perusahaan untuk memiliki kemampuan manajemen lintas budaya yang kuat. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk mengelola keragaman, menghargai perbedaan, dan mempromosikan kerja sama lintas batas. Globalisasi mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dalam hal teknologi, bahasa, dan keahlian lintas budaya. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah cara bisnis beroperasi di seluruh dunia. Karyawan perusahaan harus mampu menggunakan teknologi dengan efektif, berkomunikasi lintas bahasa dan budaya, serta memiliki pemahaman yang mendalam tentang pasar global dan kebutuhan pelanggan di berbagai wilayah (Suprpto, 2023:34).

Komariah dan Holid, (2024:23) mengatakan bahwa Globalisasi telah mengubah paradigma sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi lebih kompleks namun juga membuka peluang yang luas. Perusahaan yang mampu mengelola keragaman, mengembangkan keterampilan lintas budaya, dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan global akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan di pasar global yang terus berubah dan beragam. Mendorong inklusivitas, inovasi, dan keterlibatan yang berkelanjutan di antara sumber daya manusia akan menjadi kunci bagi kesuksesan jangka panjang perusahaan dalam era globalisasi ini.

Perkembangan kemajuan dalam setiap perusahaan tergantung pada Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, ada beberapa hal yang mempengaruhi kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan seperti motivasi kerja, kepemimpinan, kemampuan kerja, latar belakang pendidikan, pengembangan karir dan yang paling penting dalam suatu perusahaan adalah kesempatan dalam promosi kenaikan jabatan yang tersedia bagi pekerjanya untuk menduduki jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat tercipta dengan sempurna (Riniwati 2016:43).

Penelitian ini akan mengkaji tentang kepuasan kerja pada karyawan PT. JNE Express Kota Jambi ditinjau dari kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan karena kedua hal tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi, pengembangan karir, dan perasaan dihargai dalam lingkungan kerja yang berdampak pada kemajuan PT. JNE Express Kota Jambi. Berikut tabel dari jumlah karyawan PT. JNE Express Kota Jambi.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Karyawan PT. JNE Express Kota Jambi Pada Tahun 2024**

No	Tahun	Jumlah	Perkembangan (%)
1	2019	137	-
2	2020	135	(1,46)
3	2021	143	5,93
4	2022	136	(4,9)
5	2023	138	1,47

Sumber : Data diperoleh dari PT. JNE Express Kota Jambi

Berdasarkan data pada PT. JNE Express Kota Jambi dari tahun 2019 hingga 2023, terjadi fluktuasi jumlah karyawan yang dapat terkait dengan

berbagai faktor, termasuk dampak pandemi COVID-19. Pada tahun 2020, terjadi penurunan jumlah karyawan menjadi 135 orang, yang kemungkinan mencerminkan dampak langsung dari pandemi seperti perubahan aktivitas bisnis atau penyesuaian staf. Peningkatan jumlah karyawan pada tahun 2021 143 orang mungkin mengindikasikan adanya pemulihan setelah tahun sebelumnya yang sulit. Namun, pada tahun 2022, jumlah karyawan kembali turun 4,9% menjadi 136 orang, menunjukkan adanya adaptasi bisnis perusahaan terhadap kondisi yang terus berubah selama pandemi. Peningkatan kecil pada tahun 2023 138 orang mungkin merupakan bagian dari upaya pemulihan yang berkelanjutan di tengah dinamika pandemi yang masih berlangsung. Fluktuasi ini mencerminkan respons perusahaan terhadap lingkungan bisnis yang dipengaruhi secara signifikan oleh pandemi.

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia juga memiliki kebutuhan yang tidak terbatas, artinya kebutuhan manusia selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk kepuasan sesuai dengan kebutuhan tersebut (Farlinda, 2022:67). Berkembang atau tidaknya suatu sumber daya manusia tak luput dari pandangan suatu pemimpin. Pemimpin adalah salah satu faktor utama dalam kinerja sumber daya manusia, karena pemimpin memiliki peran yang sangat signifikan dalam membentuk budaya organisasi, memotivasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing.

Pemimpin hendaknya mempunyai gaya yang dapat menjaga hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan bawahannya dengan tidak melupakan tugasnya sebagai atasan sehingga dihormati dan disegani oleh bawahannya. Seorang pemimpin juga hendaknya memberikan peluang yang sama terhadap bawahannya dalam mengembangkan karir bawahannya sehingga bawahan merasa keadilan yang harmonis dalam kelompoknya (Duryat, 2021:34). Menurut Handoko, *et.al* (2012:23) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk menciptakan visi, menyatukan kepentingan individu (karyawan) dan kepentingan kolektif, menanamkan pada diri karyawan rasa tanggung jawab (*a sense of responsibility*) untuk berubah dan mencapai tujuan-tujuan organisasional. Berikut tabel yang menjelaskan tentang Kepemimpinan Transformasional pada PT. JNE Express Kota Jambi 2024.

Pada penelitian ini digunakan sampel awal untuk memperkuat judul penelitian ini yakni dengan *Sampling Insidental*. Menurut Rifa'i (2021:76), *Sampling Insidental* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat dijadikan sampel apabila dipandang mampu memberikan informasi atau data dan dalam hal ini sampel sementara digunakan 15% dari jumlah keseluruhan sampel.

**Tabel 1.2**  
**Data Kepemimpinan Transformasional PT. JNE Express Kota Jambi 2024**

No.	Gaya Pemimpin	Responden		Jumlah
		Ya	Tidak	
1	<i>Idealized Influence</i>	7	3	10
2	<i>Inspirational Motivation</i>	7	3	10
3	<i>Intellectual Stimulation</i>	6	4	10
4	<i>Individualized Consideration</i>	6	4	10

Sumber : Data diperoleh dari PT. JNE Express Kota Jambi

Dari tabel 2 diatas nilai dari gaya kepemimpinan diambil dari faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dengan mengambil 10 subjek (karyawan) dengan hasil bahwa hampir setiap Subjek merasakan sosok yang karismatik dan orang yang sangat menginspirasi karyawannya pada serta pemimpin kreatif dan inovatif yang selalu membantu rekan dan bawahannya untuk menyelesaikan masalah pada PT. JNE Express Kota Jambi serta selalu mempedulikan karyawannya didalam dan diluar perusahaan. Tetapi ada juga beberapa karyawan yang merasa bahwa sosok pemimpin yang kurang menginspirasi serta kurang memerhatikan karyawannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa PT. JNE Express Kota Jambi menganggap pemimpin dalam gaya kepemimpinan transformasional sebagai sosok yang karismatik, inspiratif, kreatif, dan peduli terhadap karyawan. Pemimpin tersebut terbukti membantu dalam menyelesaikan masalah dan menunjukkan perhatian yang nyata terhadap kesejahteraan karyawan didalam dan diluar lingkungan perusahaan. Hal ini memberikan gambaran positif tentang dampak positif dari gaya kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi persepsi dan kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja mereka.

Bukan hanya pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tapi promosi jabatan juga menjadi salah satu insentif yang penting bagi sumber daya manusia. Promosi jabatan memberikan kesempatan bagi individu untuk mengembangkan karir mereka, memperoleh pengakuan atas prestasi mereka, dan memenuhi kebutuhan akan pertumbuhan dan pengembangan pribadi.

Promosi jabatan merupakan hal sangat penting didalam suatu perusahaan atau organisasi. Hal tersebut dikarenakan akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan atau organisasi dalam membangkitkan, membangun dan mengembangkan suatu perusahaan Syahputra (2019:30). Promosi jabatan yang ada atau perusahaan juga sebagai tolak ukur komitmen suatu organisasi atau perusahaan untuk memberikan kesempatan pada karyawannya menduduki jabatan penting pada masa yang akan datang. Berikut tabel yang menjelaskan tentang Promosi Jabatan pada PT. JNE Express Kota Jambi Tahun 2019-2023.

**Tabel 1.3**  
**Data Promosi Jabatan PT. JNE Express Kota Jambi Tahun 2019-2023**

Jabatan	Jumlah Karyawan Yang Mendapat Promosi Jabatan					Jumlah
	2019	2020	2021	2022	2023	
BBP ( <i>Bussines Branch Partner</i> )	4	0	5	0	6	15
CCC/ <i>Data Support (Corporate Center Care)</i>	7	0	5	2	1	15
<i>Leader Inbound</i>	3	0	3	4	1	11
<i>Leader Outbound</i>	2	1	5	4	3	15
Team <i>delivery (Courier) Mobil/Motor</i>	0	0	3	3	6	12
SCO ( <i>Sales Accounting Officer</i> )	2	0	5	4	3	14
<i>Accounting</i>	2	0	3	1	0	6
<i>Sales Marketing</i>	0	2	3	0	2	7
Supir Daerah	1	2	0	1	3	7

Sumber : Data diperoleh dari PT. JNE Express Kota Jambi

Berdasarkan tabel diatas persentase dengan angka terbanyak yang mendapat jabatan promosi dari tahun 2019-2023 adalah BBP (*Bussines Branch Partner*), CCC/*Data Support (Corporate Center Care)* dan *Leader Outbond* sebanyak 15 orang, SCO (*Sales Accounting Officer*) sebanyak 14 orang, *Team delivery (Courier) Mobil/Motor* sebanyak 12 orang, *Leader Inbond* sebanyak 11 orang, *Sales Marketing* dan supir daerah sebanyak 7 orang dan *Accounting* sebanyak 6 orang. Akan tetapi dari kelima tahun diatas ada beberapa tahun yang tidak mengalami promosi jabatan dikarenakan kondisi pandemi covid-19 yang membuat rekomendasi atau promosi dari pihak perusahaan tidak berjalan dikarenakan perusahaan fokus membenah internal dari profit perusahaan.

Dari uraian tabel diatas dapat disimpulkan bahwa setiap jabatan posisi pada PT. JNE Express Kota Jambi memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan yang mana setiap jabatan memiliki kesempatan untuk menunjang karirnya agar mendapat motivasi kerja yang tinggi dan kepuasan kerja yang maksimal yang akan berdampak pada kemajuan PT. JNE Express Kota Jambi.

Kepuasan kerja merupakan masalah strategis, karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja akan berdampak pada hasil kerja yang kurang baik (Indrawati 2013:46). Seseorang yang puas akan melakukan hal yang positif dan membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan jika tidak puas akan bersikap negatif dan tidak membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain

kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan yang dapat diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan (Taurisa 2012:29).

**Tabel 1.4**  
**Data Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. JNE Express Kota Jambi 2024**

No.	Pernyataan	SP	P	CP	TP	STP	Jumlah
<b>Supervisi</b>							
1	Saya merasa tidak mendapatkan dukungan yang memadai dari supervisor dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari.	3	-	2	3	2	10
2	Arahan yang diberikan oleh supervisor saya terasa tidak jelas dan tidak membantu dalam melaksanakan pekerjaan.	7	3	-	-	-	10
<b>Lingkungan Kerja</b>							
3	Lingkungan kerja di tempat saya bekerja tidak memberikan kenyamanan yang mendukung produktivitas kerja.	3	-	2	3	2	10
4	Saya merasa tidak aman dan tidak terlindungi di lingkungan kerja tempat saya bekerja.	2	5	3	-	-	10
<b>Promosi</b>							
5	Saya merasa tidak memiliki kesempatan yang baik untuk mendapatkan promosi di tempat kerja ini.	3	-	2	3	2	10
6	Proses promosi di tempat kerja ini dianggap tidak transparan dan tidak adil oleh saya.	7	3	-	-	-	10
<b>Teman Kerja</b>							
7	Hubungan saya dengan rekan kerja di tempat kerja ini tidak baik dan kurang mendukung.	1	-	2	4	3	10
8	Saya tidak mendapatkan dukungan yang memadai dari rekan kerja dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.	1	-	5	4	-	10
<b>Upah/Gaji</b>							
9	Upah atau gaji yang saya terima dianggap tidak sesuai dengan	-	2	2	4	2	10

	beban kerja yang saya tanggung.						
10	Saya merasa upah atau gaji yang saya terima tidak kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain di industri ini.	5	3	2	-	-	10

Sumber : PT. JNE Express Kota Jambi (Diolah Peneliti)

Tabel ini mencerminkan penilaian kepuasan kerja responden terhadap beberapa aspek kunci di tempat kerja mereka. Di dalam dimensi Supervisi, responden memberikan penilaian terhadap dukungan dan kejelasan arahan yang diberikan oleh supervisor mereka. Lingkungan Kerja dievaluasi berdasarkan kenyamanan, produktivitas, serta tingkat keamanan di tempat kerja. Aspek Promosi dinilai dari kesempatan untuk mendapatkan promosi dan transparansi proses promosi di organisasi. Selanjutnya, dalam dimensi Teman Kerja, hubungan dengan rekan kerja dan dukungan yang diterima dari mereka dalam pekerjaan sehari-hari dinilai. Terakhir, Upah/Gaji dinilai dari perspektif sesuai dengan beban kerja yang diemban dan kompetitivitas dibandingkan dengan perusahaan lain di industri yang sama.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya Potale (2015:26). Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Supatmi 2013:17). Menurut Bangun (2012:20). Kepuasan kerja adalah penilaian ke atas suatu pekerjaan apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Menurut Sutrisno (2011:47) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan. terhadap pekerjaana yang berhubungan dengan situasi kerja,

kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka hal inilah yang menjadi dasar peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. JNE Express Kota Jambi “**.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional pada atasan PT. JNE Express Kota Jambi tidak diterapkan pada seluruh karyawan.
2. Minimnya jumlah karyawan yang mendapatkan promosi jabatan pada PT. JNE Express Kota Jambi.
3. Kepuasan kerja karyawan menurun dikarenakan gaya pemimpin dari atasan dan promosi jabatan yang diberikan secara minim pada PT. JNE Express Kota Jambi.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah masalah yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional, promosi jabatan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi?

2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan pada PT. JNE Express Kota Jambi?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial pada PT. JNE Express Kota Jambi?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan gambaran kepemimpinan transformasional, promosi jabatan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan pada PT. JNE Express Kota Jambi.
3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial pada PT. JNE Express Kota Jambi.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

##### **1.5.1 Bagi Peneliti**

Bagi peneliti diharapkan penelitian ini berguna menambah wawasan peneliti dan pengetahuan peneliti mengenai variable kepemimpinan

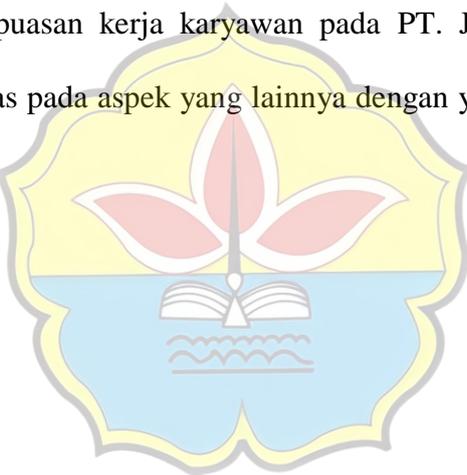
transformasional, promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi.

### **1.5.2 Bagi Perusahaan**

Diharapkan bagi perusahaan penelitian ini berguna sebagai masukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi.

### **1.5.3 Bagi Peneliti Selanjutnya**

Diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan referensi mengenai kepemimpinan transformasional, promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi untuk dibahas pada aspek yang lainnya dengan yang berbeda bagi peneliti selanjutnya.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen**

Dalam mencapai tujuan perusahaan haruslah mempunyai manajemen yang baik dalam mengatur dan mengambil keputusan. Manajemen adalah suatu proses kegiatan yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengukuran dan tindak lanjut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang ada. Menurut (Sujarweni, 2016:76) manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut (Hasibuan, 2010:122) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu.

Tujuan perusahaan haruslah memiliki manajemen yang baik dalam mengatur dan mengambil keputusan. Manajemen adalah suatu proses kegiatan yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengukuran dan tindak lanjut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang ada. Menurut (Handoko, 2012:13) manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan sumber daya manusia organisasi yang telah ditetapkan.

### 2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Secara umum menurut (Hasibuan, 2010:34) manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilaksanakan melalui rangkaian proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Menurut Terry (2017:51) fungsi manajemen terdiri dari :

1. Perencanaan (*Planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mebcapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*organization*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuann dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
3. Penggerakan (*actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.
4. Pengawasan (*Controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana apa belum, Serta mengawasi penggunaan sember daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

### 2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2011:69). Sedangkan menurut Mangkunegara (2019:64) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Siagian dalam Sudaryo (2018:21) Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting/starategis dalam organisasi, sehingga harus diakui dan diterima oleh manajemen.

Menurut Hamali (2016:53) Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola usur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Wayne Mondy Manajemen sumber daya manusia adalah Pemanfaat sejumlah individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya semua manajemen membuat segala sesuatu pekerjaan dapat dilakukan melalui upaya-upaya orang lain, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang efektif (Sudaryo, 2018:43).

#### 2.1.4 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia Hasibuan (2010:36) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

##### 1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

##### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

##### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplin, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang

kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyallitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

### 2.1.5 Kepemimpinan Transformasional

#### 2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi (Winardi, 2012:54). Sedangkan menurut Handoko (2016:23) menyatakan, dalam

kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Kepemimpinan Transformasional, yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma. Kepemimpinan transformasional lebih menyerukan pada nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis (Rorimpandey, 2013:34).

Sedangkan menurut Arsyad *et.al*, (2020:41) Kepemimpinan Transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan atau suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri.

Menurut Yulk dalam (Aisyah dan Takdir,2017:121) Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama serta kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.

Salah satu faktor dalam pengambilan keputusan oleh atasan dalam menentukan karyawan yang terbaik dan hal ini juga akan berdampak pada

kepuasan kerja karyawan yakni kepemimpinan. Kepemimpinan inilah yang diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Eddy *et.al* (2023:31).

Kualitas dari kepemimpinan sering dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan dalam organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku organisasi. Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993) dan Kouzes & Posner Rivai (1987) dalam Ahmad dan Susetyo (2016:29) menyatakan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan transformasional lebih dari kepemimpinan karisma karena pemimpin transformasional mencoba untuk menanamkan dalam kemampuan pengikut untuk mempertanyakan pandangan tidak hanya mapan tetapi pandangan yang dipegang oleh pemimpin. Pemimpin memperhatikan kebutuhan, kepedulian dan perkembangan pengikut individu, mengubah kesadaran pengikut akan masalah dengan membantu mereka untuk melihat masalah lama dengan cara baru dan mereka mampu membangkitkan dan

mengilhami pengikutnya untuk memadamkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan kelompok (Robbins dan Coulter, 2012:13).

Salah satu unsur penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahannya secara aktif dalam mencapai tujuan perusahaan melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Adanya keterikatan antara atasan dan bawahan diharapkan dapat melahirkan suatu situasi kerja yang harmonis sehingga menimbulkan kerjasama yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (transformasional), sehingga tercipta hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan.

Menurut Burn (2012:21) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya pemimpin yang mampu menciptakan visi dan misi lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya. Dalam perubahan organisasi baik terencana maupun tidak terencana, aspek yang penting adalah perubahan individu. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin).

Menurut Hakim (2018:61) mengungkapkan bahwa para pemimpin yang transformasional lebih mementingkan reaktualisasi para pengikut dan organisasinya secara menyeluruh ketimbang memberikan instruksi-instruksi

yang bersifat Top Down, artinya suatu Pendekatan dari atas ke bawah, yang menggunakan pengambilan keputusan oleh pemerintah dan kemudian akan dikomunikasikan kepada rakyat, Selain itu pemimpin yang transformasional lebih memosisikan dirinya sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi para bawahannya.

### **2.1.5.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

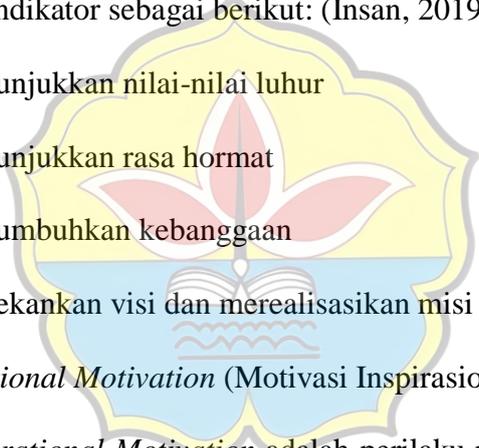
Menurut Melani et.al (2023:36) melalui gaya kepemimpinan, pemimpin mengarahkan karyawan untuk berpikir di luar batasan yang ada, mendorong eksplorasi ide baru, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Pemimpin memberikan arahan yang jelas terkait penggunaan inovasi dan kreativitas dalam pemecahan masalah atau pelaksanaan pekerjaan. Hal ini mendorong karyawan untuk berkontribusi secara aktif dengan ide-ide inovatif mereka, dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Serta hal ini juga akan berujung pada kepuasan karyawan.

Dalam dimensinya, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian segala masukan-masukan dari bawahannya dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karier dan juga peningkatan sumber daya manusia komponen organisasi. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan dan pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawainya pada perusahaan.

Menurut Bass dalam Insan (2019:31) kepemimpinan transformasional memiliki empat (4) dimensi yaitu:

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

*Idealized Influence* (pengaruh Ideal) adalah perilaku perilaku pemimpin yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi serta menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Oleh karena itu bawahan bangga, percaya dan hormat terhadap pemimpinnya dan pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya. *Idealized Influence* memiliki indikator sebagai berikut: (Insan, 2019:33)

- 
- Menunjukkan nilai-nilai luhur
  - Menunjukkan rasa hormat
  - Menumbuhkan kebanggaan
  - Menekankan visi dan merealisasikan misi

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

*Inspirational Motivation* adalah perilaku pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dan melibatkan bawahan dalam menyatukan visi dan misi organisasi. *Inspirational Motivation* memiliki indikator sebagai berikut: (Insan, 2019:34)

- Berbicara optimis dan antusias
- Menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan
- Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan

- Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

*Intellectual Stimulation* adalah perilaku pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kreatifitas mereka, mengembangkan ide-ide baru untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pujian kepada bawahan atas pekerjaan yang telah diselesaikan serta melakukan pemberdayaan. *Intellectual Stimulation* memiliki indikator sebagai berikut: (Insan, 2019:35)

- Menghilangkan keengganan dalam mengeluarkan ide
- Menciptakan inovasi
- Memastikan berfikir secara matang dalam bertindak
- Mendorong penggunaan penalaran

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Menurut (Insan, 2019:36) *Individualized Consideration* adalah perilaku pemimpin yang mempertimbangkan kemampuan individu untuk menangani pekerjaan, berkomunikasi langsung dengan bawahan, dan mempercayakan tugas kepada bawahan, serta menjadi pelatih bagi bawahan. *Individualized Consideration* memiliki indikator sebagai berikut:

- Memberikan perhatian kepada bawahan
- Merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individual
- Mengidentifikasi kemampuan bawahan
- Melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri

### 2.1.5.3 Indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dalam Insan (2019:31) Sesuai dengan dimensi-dimensi diatas, indikator kepemimpinan transformasional juga bagian dari dimensi kemimpinan transformasional yakni sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Ideal

- a. Menunjukkan nilai-nilai luhur: Memperlihatkan prinsip-prinsip etika dan integritas yang tinggi.
- b. Menunjukkan rasa hormat: Menghargai orang lain dan nilai-nilai yang dipegang.
- c. Menumbuhkan kebanggaan: Membangun rasa bangga dan keterlibatan pada nilai-nilai organisasi.
- d. Menekankan visi dan merealisasikan misi: Mengkomunikasikan tujuan jangka panjang dan

#### 2. Motivasi Inspirasional

- a. Berbicara optimis dan antusias: Membangkitkan semangat dan keyakinan dalam tim.
- b. Menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan: Mendorong individu untuk meraih prestasi yang tinggi.
- c. Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan: Menyediakan sumber daya dan bantuan yang dibutuhkan.
- d. Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi: Memastikan visi pribadi sejalan dengan tujuan perusahaan.

#### 3. Stimulasi Intelektual

- a. Menghilangkan keengganan dalam mengeluarkan ide: Membuka ruang bagi ide-ide baru dan kreativitas.
  - b. Menciptakan inovasi: Mendorong pengembangan solusi baru dan cara pandang yang segar.
  - c. Memastikan berfikir secara matang dalam bertindak: Mendorong analisis yang cermat sebelum mengambil langkah.
  - d. Mendorong penggunaan penalaran: Mengedepankan pendekatan yang logis dan rasional.
4. Pertimbangan Individual
- a. Memberikan perhatian kepada bawahan: Menunjukkan perhatian dan mendengarkan dengan baik.
  - b. Merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individual: Menyesuaikan pendekatan manajemen sesuai dengan kebutuhan individu.
  - c. Mengidentifikasi kemampuan bawahan: Menempatkan orang sesuai dengan keahlian dan potensi mereka.
  - d. Melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri: Memberikan arahan dan dukungan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi.

## **2.1.6 Promosi Jabatan**

### **2.1.6.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Menurut Gauzali Saydam (2015:79) Promosi merupakan Perubahan pekerjaan atau status /jabatan karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke

tingkat yang lebih tinggi. Menurut Suharni (2017:33) promosi jabatan adalah perpindahan posisi/jabatan atau pekerjaan/penugasan kembali seseorang karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya peningkatan jabatan, maka tugas, tanggung jawab, serta wewenang akan meningkat pula. Pada umumnya promosi jabatan juga diikuti oleh peningkatan gaji atau dan fasilitas-fasilitas lainnya. Hasil dari promosi yang dilakukan dapat membentuk perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang bisa meningkatkan semangat kerja karyawan dengan baik. Sedangkan Menurut Syafri Mangkuprawira (2013:26) Promosi jabatan adalah proses penugasan kembali seseorang karyawan ke posisi pekerjaan yang lebih tinggi.

Menurut Siagian (2019:45) Promosi Jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

#### **2.1.6.2 Tujuan Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2014:30) terdapat beberapa tujuan promosi jabatan :

- a. Memberi pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan semakin besar.

- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas karyawan dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan yang optimal perusahaan.
- g. Mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti
- h. Karyawan dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat serta produktivitasnya
- i. Mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi para pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- j. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

### 2.1.6.3 Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi kantor. syarat-syarat promosi harus di informasikan kepada semua pegawai, agar mereka mengetahuinya secara jelas. hal ini penting untuk memotivasi pegawai berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

Menurut Hasibuan (2014:37) syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut :

- a. Kejujuran; Pegawai harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.
- b. Disiplin; Pegawai harus disiplin padadirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun kebiasaan. disiplin pegawai sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan kantor dapat mencapai hasil yang optimal.
- c. Prestasi Kerja; Pegawai itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat di pertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- d. Kerja sama; Pegawai dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai

sasaran kantor. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua pegawai.

- e. Kecakapan; Pegawai harus cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik dia bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- f. Loyalitas; Pegawai harus loyal dalam membela kantor dari tindakan yang merugikan kantor, ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif dalam kantor.
- g. Kepemimpinan; Pemimpin harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara aktif dalam mencapai sasaran kantor.
- h. Komunikasi; Pegawai dapat berkomunikasi secara aktif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik sehingga tidak terjadi miskomunikasi
- i. Pendidikan; Pegawai harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

#### **2.1.6.4 Jenis-jenis Promosi Jabatan**

Jenis-jenis promosi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014:39) adalah:

- a. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang pegawai di naikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan lowong yang harus di isi.

- b. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seseorang pegawai di promosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk di promosikan.

c. Promosi kecil (*small cale promotion*)

Menaikkan jabatan seseorang dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit tetapi tidak di sertai peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak di sertai kenaikan gaji atau upah.

Setiap orang pada umumnya ingin dipromosikan, tetapi ada juga yang tidak bersedia dipromosikan dengan alasan-alasan tertentu. Alasan itu antara lain sebagai berikut :

- a. Perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab yang akan di laksanakan.
- b. Mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamannya untuk masuk kekelompok yang baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
- c. Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor ketidak pastian sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan telah menguasainya.
- d. Keluarga tidak bersedia pindah ke tempat yang baru karna sakit atau pendidikan anak yang kurang baik di tempat yang baru itu.
- e. Kesehatan, sehingga tidak dapat memikul tanggung jawab semakin besar.

f. Tempat terpencil, serana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan bahasa ditempat yang baru tidak cocok.

Penentuan pilihan yang sederhana adalah menilai kinerja yang di hasilkan oleh tenaga kerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan pada saat melaksanakan kegiatan analisis pekerjaan. Meskipun kenyataannya hal ini jarang diperoleh kepastian antara pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh seorang tenaga kerja dengan deskripsi pekerjaan yang telah di tetapkan, karena sering kali deskripsi pekerjaan yang tertulis dalam kantor kurang menerangkan karakteristik yang seluruh prosedur yang ada.

Kebiasaan yang sering dialami oleh tenaga kerja meskipun penilaian kinerja telah selesai dilakukan manajemen atau penyedia penilai, tenaga kerja yang bersangkutan tetap kurang mengetahui seberapa jauh mereka telah memenuhi apa yang telah mereka harapkan.

#### **2.1.6.5 Dimensi Promosi Jabatan**

Menurut Ardana, dkk. (2021:27) ada beberapa dimensi promosi jabatan yakni sebagai berikut:

##### **1. Senioritas**

Senioritas merujuk pada tingkat senioritas atau masa kerja seseorang dalam suatu organisasi atau dalam bidang tertentu. Hal ini sering kali diukur berdasarkan pengalaman kerja yang dimiliki seseorang. Semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi atau bidang, semakin tinggi tingkat senioritasnya.

## 2. Prestasi Kerja

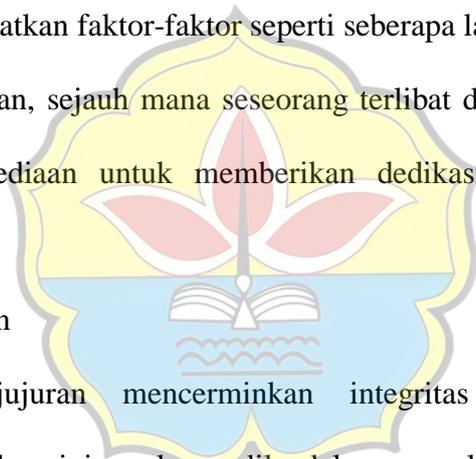
Prestasi kerja mencakup sejauh mana seseorang mencapai tujuan dan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi atau timnya. Ini dapat diukur dengan kualitas pekerjaan yang dilakukan, produktivitas, pencapaian target, kontribusi terhadap tim, dan pengakuan atas hasil kerja yang diperoleh.

## 3. Tingkat Loyalitas

Tingkat loyalitas mengacu pada kesetiaan dan komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Ini melibatkan faktor-faktor seperti seberapa lama seseorang bertahan di perusahaan, sejauh mana seseorang terlibat dalam kegiatan organisasi, dan kesediaan untuk memberikan dedikasi dan kontribusi jangka panjang.

## 4. Kejujuran

Kejujuran mencerminkan integritas dan kemauan untuk berperilaku jujur dan adil dalam segala situasi. Ini meliputi keterbukaan, kejujuran dalam berkomunikasi, dan konsistensi dalam bertindak sesuai dengan nilai-nilai etika dan moral yang dianut. Kejujuran merupakan aspek kunci dalam membangun kepercayaan dan hubungan yang sehat dalam konteks organisasi maupun kehidupan pribadi.



### 2.1.6.6 Indikator Promosi Jabatan

Adapun indikator-indikator pada promosi jabatan yang berdasarkan dimensi diatas menurut Ardana, dkk (2021:28) sebagai berikut :

#### 1. Senioritas

- a. Memiliki kemampuan yang lebih tinggi; Ini mengacu pada memiliki keterampilan atau keahlian yang lebih tinggi dalam pekerjaan atau bidang tertentu.
- b. Gagasan yang lebih luas; Ini mencakup memiliki pemahaman yang mendalam dan perspektif yang komprehensif terhadap topik atau masalah yang sedang dibahas.
- c. Manajerial yang rasional; Ini berarti mampu membuat keputusan dan mengelola situasi secara logis dan berdasarkan fakta yang relevan.

#### 2. Prestasi Kerja

- a. Prestasi/hasil pekerjaan yang tinggi; Ini mencerminkan pencapaian yang kuat dan efektif dalam tugas atau proyek yang dilakukan.
- b. Evaluasi kinerja secara rutin oleh atasan atau tim manajemen; Ini adalah penilaian terhadap kualitas kerja seseorang secara berkala oleh atasan atau tim manajemen untuk mengukur kemajuan dan hasil.

#### 3. Tingkat Loyalitas

- a. Kesetiaan; Ini mengacu pada komitmen yang kuat terhadap organisasi atau tim, serta sikap untuk mendukung dan mempertahankan tujuan mereka.

- b. Bertanggung jawab; Ini menunjukkan kewajiban untuk melakukan tugas atau menjalankan peran dengan penuh tanggung jawab dan integritas.

#### 4. Kejujuran

- a. Konsistensi dalam mematuhi nilai-nilai etika dan kebijakan perusahaan; Ini mencakup adopsi nilai-nilai etika yang kuat dan konsisten dalam bertindak sesuai dengan kebijakan organisasi.
- b. Transparansi dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan; Ini adalah kemampuan untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur, baik dalam memberikan informasi maupun menerima masukan dari rekan kerja dan atasan.

### **2.1.7 Kepuasan Kerja Karyawan**

#### **2.1.7.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan**

Mengkunegara (2017:44) menyatakan kepuasan kerja merupakan adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek seperti upah atau gaji yang diterima. Sedangkan menurut Rivai (2019:9) mengemukakan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda maka makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Handoko (2012:46) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka sendiri.

Hasibuan (2014:114), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja. Sedangkan Danang (2014:6), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya.

Kepuasan kerja tidak terlepas dari perasaan atau emosional dari suatu karyawan, dimana kepuasan hanya dapat dirasakan oleh karyawan tersebut dan mempengaruhi keadaan emosionalnya. Berdasarkan beberapa definisi tentang kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi dimana karyawan merasa puas atas hasil kerja yang telah dicapai dalam suatu periode tertentu.

### 2.1.7.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2019:12) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Sutrisno, 2012:14):

#### 1. Faktor Psikologis

Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

#### 2. Faktor Sosial

Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan dengan atasan.

#### 3. Faktor Fisik

Faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan pekerjaan, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

#### 4. Faktor finansial

Faktor yang berhubungan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja menurut Blum dalam Wibowo (2015:29) antara lain:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, faktor kebebasan berpolitik dan hubungan dengan masyarakat.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi gaji, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

#### **2.1.7.3 Dimensi Kepuasan Kerja**

Wexley dan Yukl (dalam Indrasari, 2017: 46) menyatakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri tujuh dimensi yakni sebagai berikut:

##### a. Supervisi.

Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

b. Lingkungan kerja.

Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

c. Kesempatan memperoleh perubahan status.

Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai.

d. Hubungan dengan rekan kerja.

Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.

e. Kompensasi.

Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.

#### **2.1.7.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Yuniarsih (2017:36) sebagai berikut:

- a. Supervisi
- b. Lingkungan Kerja
- c. Promosi

- d. Teman Sekerja Yang Mendukung
- e. Imbalan Berupa Upah atau Gaji

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:46) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya yakni sebagai berikut:

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, Pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja .
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social dan hubungan kerja.

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja (Sule & Priansa, 2018:22).

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang jelas dan menarik, yang memberikan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka. Pemimpin ini cenderung memberikan dukungan dan dorongan untuk pengembangan pribadi dan profesional karyawan, sehingga karyawan

merasa dihargai dan diberdayakan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan terbuka terhadap perubahan, pemimpin transformasional membantu karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki otonomi dalam tugas-tugas mereka. Kombinasi dari faktor-faktor ini meningkatkan perasaan kepuasan, komitmen, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional secara efektif meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pendekatan yang memotivasi, mendukung, dan memberdayakan.

Menurut Wahyu (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini juga didukung oleh Ahmad (2015) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Rumawas (2015:35) Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang. Seorang pemimpin juga seorang yang aktif menyusun rencana-rencana, mengkoordinasi, serta melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama.

Sedangkan menurut Burn (2012:21) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya pemimpin yang mampu menciptakan visi dan misi lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya.

### 2.2.2 Hubungan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Promosi jabatan sering kali dianggap sebagai bentuk pengakuan atas prestasi dan kinerja karyawan, yang dapat meningkatkan rasa dihargai dan diakui. Ketika karyawan menerima promosi, mereka biasanya mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar, tantangan baru, serta peluang untuk pengembangan profesional. Hal ini tidak hanya memberikan kepuasan intrinsik karena pencapaian pribadi, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan ekstrinsik melalui peningkatan gaji dan manfaat lainnya. Selain itu, promosi jabatan sering kali membawa karyawan lebih dekat dengan tujuan karier mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap organisasi. Semua faktor ini berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, karena mereka merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka dihargai dan diakui oleh organisasi.

Menurut Setiawan (2013:219) mengatakan promosi jabatan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan setiap karyawan menjadikan promosi jabatan menjadi tujuan yang selalu diharapkan oleh karyawan. Penelitian yang telah dilakukan Salman (2012) mengatakan adanya hubungan yang signifikan antara promosi jabatan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, promosi jabatan bisa dijadikan faktor yang dilihat oleh karyawan sebagai salah satu penyebab kepuasan kerja. Kepuasan kerja meliputi gaji,

promosi, dan pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap karyawan untuk melakukan pindah kerja (Salleh, 2012).

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Peneliti terdahulu telah banyak melakukan penelitian kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan dapat dirangkum dalam tabel berikut :

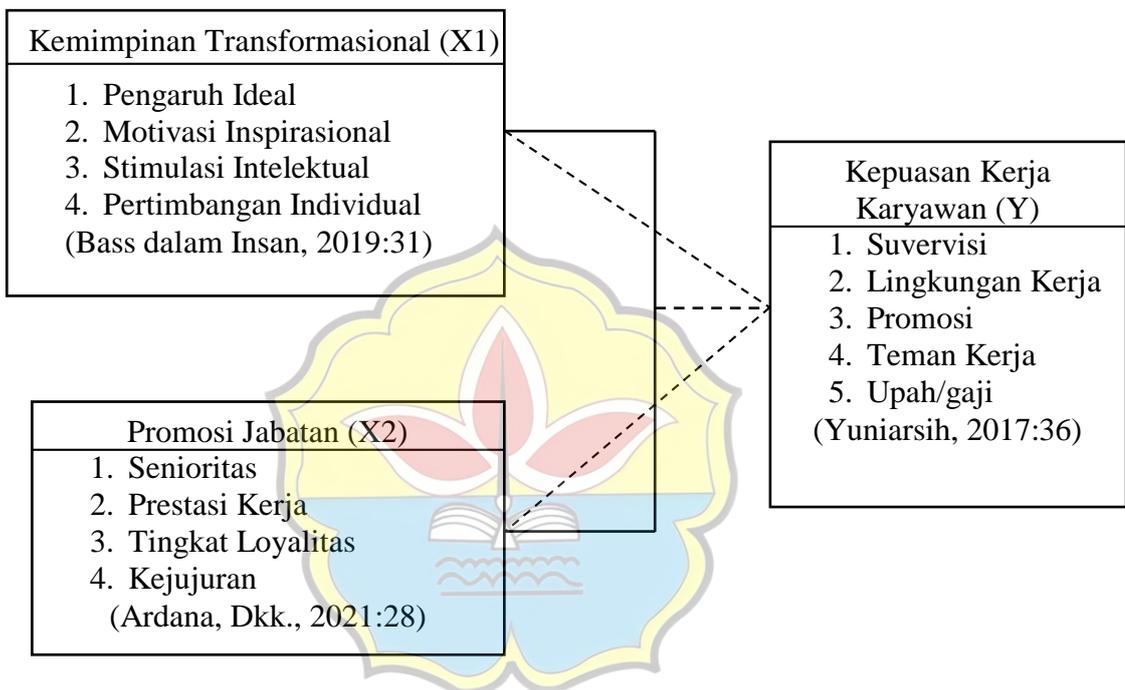
**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Wahyu Satrio Winarto, 2015	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Umum Damri	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI. (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PERUM DAMRI.
2	Ahmad Handoko, 2015	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja hanya mampu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
3	Sukirno (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Danamon Simpan Pinjam (Dsp) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat	Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia pada organisasi bisnis, sedangkan bagi perusahaan diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna tentang kepemimpinan transformasional dan kompensasi dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan
4	Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana (2014) ISSN : 2337-3067	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, Motivasi, secara bersama – sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5	Danang Saputro, 2022	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Duren Mandiri Fortuna (Plywood)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Dari 82 responden berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan pada PT Duren Mandiri Fortuna memiliki tingkat kepuasan yang tinggi pada karyawan dan kinerja karyawan pada PT Duren Mandiri Fortuna memiliki tingkat kepuasan yang tinggi pada karyawan. 2) Tidak pengaruh signifikan antara variabel kepuasan kerja (X) variabel kinerja (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai thitung <1,990).

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka pemikiran yang merupakan landasan dalam meneliti masalah yang bertujuan untuk menemukan, mengembangkan, serta menguji kebenaran dalam penelitian dan kerangka berfikir dengan skema hubungan variabel yang dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.5 Hipotesis

Sugiyono (2016) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis dalam penelitian ialah sebagai berikut :

1. Diduga Kepemimpinan Transformasional, Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi baik dan tinggi.

2. Diduga Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. JNE Express Kota Jambi.
3. Diduga Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. JNE Express Kota Jambi.

## **2.6 Metode Penelitian**

### **2.6.1 Metode Penelitian Yang Digunakan**

Jenis penelitian yang dipakai adalah jenis penelittiann diskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian diskriptif menggambarkan objek penelitian dengan apa adanya, agar bisa menggambarkan karakteristik objek yang diteliti dengan faktual dan tepat Menurut Moh Kasiram (2019:35), penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data angka sebagai alat menganalisis data.

### **2.6.2 Jenis dan Sumber Data**

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Kualitatif yaitu data yang bersifat deskriptif, tidak terstruktur, dan biasanya berupa kata-kata.
2. Data Kuantitatif yaitu data yang di peroleh dalam bentuk angka yang dapat dihitung dan diperoleh dari kuesioner yang di bagikan berhubungan dengan masalah yang di teliti.

### 2.6.2.1 Jenis Data

Dapat diartikan sebagai fakta yang di gambarkan lewat angka, symbol, kode, dan lain-lain. Dalam penggunaannya dapat di klasifikasikan menjadi 2: (Syekh, 2012:5)

1. Data Primer, yaitu data utama yang diperoleh dari responden yang menjadi objek penelitian ini. Pengumpulannya dilakukan dengan cara wawancara pribadi dan melalui kuesioner.
2. Data Sekunder, yaitu data yang telah diolah lebih lanjut dan merupakan data pendukung.

### 2.6.2.2 Sumber Data

Sumber datanya adalah Karyawan PT. JNE Express Kota Jambi yang menjadi responden, data diambil melalui wawancara, dalam penelitian ini objek yang diteliti yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan. Data dan informasi yang diperoleh dianalisis secara deskriptif untuk menganalisis responden pegawai mengenai kepemimpinan transformasional, promosi jabatan dan kepuasan kerja karyawan digunakan skala likert yang menggunakan 5 pilihan yaitu :

**Tabel 2.2**  
**Skala Pengukuran Instrumen Kepemimpinan Transformasional, Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja Karyawan**

<b>Jawaban</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Nilai</b>
Sangat Tidak Puas	STP	1
Tidak Puas	TP	2
Cukup Puas	CP	3
Puas	P	4
Sangat Puas	SP	5

### 2.6.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Pustaka (*Library Research*) adalah suatu penelitian kepesutakaan dengan mempelajari *literature* dan hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.
2. Penelitian Lapangan (*Field Research*) adalah penelitian yang dilakukan melalui teknik observasi dengan melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi.

Adapun metode pengambilan data dilakukan sebagai berikut:

#### a. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang akan diteliti, dan juga apabila ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiyono, 2016:76).

#### b. Kuesioner

Kuesioner atau angket adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain bersedia memberikan respon (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Tujuan penyebaran angket ialah mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dan responden tanpa merasa khawatir bila responden

memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan (Riduwan, 2020:31).

## **2.6.4 Populasi Dan Sampel**

### **2.6.4.1 Populasi**

Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah bagian yang ada pada PT. JNE Express Kota Jambi yang berjumlah 141 orang. Untuk menentukan sample maka dilakukan dengan cara *sample random sampling* (metode acak sederhana) yaitu sampel yang diambil sedemikian rupa sehingga setiap penelitian atau satuan alternatif dari populasi yang memiliki kumpulan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

### **2.6.4.2 Sampel**

Sampel merupakan karakter yang akan dijadikan penelitian sampel merupakan suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi (Sugiyono 2012:25). Pengambilan sampel dilakukan karena peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dana dan jumlah populasi yang sangat banyak. Maka peneliti harus mengambil sampel yang benar-benar representatif (dapat mewakili). Disebabkan karena jumlah populasi dalam penelitian ini diketahui maka sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan

pendekatan rumus Slovin. Menurut Slovin dalam (Selvilla, 2017) rumus dalam pendekatan penentuan sampel adalah sebagai berikut:

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

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Tingkat kesalahan dalam memilih anggota sampel yang ditolelir sebesar 10% dan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan sebanyak 10%.

Jadi :

$$n = \frac{138}{2,38} = 57,9$$

Maka dapat disimpulkan bahwa, sampel pada penelitian ini menggunakan 58 orang responden.

### 2.6.5 Metode Analisis Data

Metode analisis untuk menganalisis permasalahan pertama diatas digunakan skala penelitian dengan menghitung frekuensi skor item pertanyaan. Seperti yang diungkapkan oleh Umar (2013:225) bahwa

perhitungan skor setiap komponen yang diteliti dengan mengalihkan seluruh frekuensi data dengan nilai bobot.

Perumusan yang digunakan dalam menentukan rentang skala adalah:

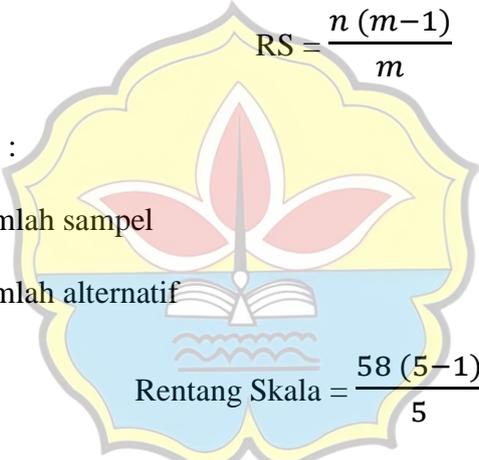
Skor Terendah : bobot terendah x jumlah sampel

Skor Tertinggi : bobot tertinggi x jumlah sampel

Skor Terendah :  $1 \times 58 = 58$

Skor Tertinggi :  $5 \times 58 = 290$

Sedangkan untuk mencari rentang skala menggunakan rumus slovin sebagai berikut :



$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif

$$\text{Rentang Skala} = \frac{58(5-1)}{5} = 46,4$$

Hasil rentang skala senilai 46,4

Berdasarkan jumlah rentang skala tersebut diketahui jawaban penelitian disusun dengan interval sebagai berikut :

**Tabel 2.3**  
**Rentang Skala**

No	Rentang Skala	Kriteria
1	58 – 104,3	Sangat Rendah
2	104,4 – 150,7	Rendah
3	150,8 – 197,1	Cukup
4	197,2 – 243,5	Tinggi
5	243,6 – 290	Sangat Tinggi

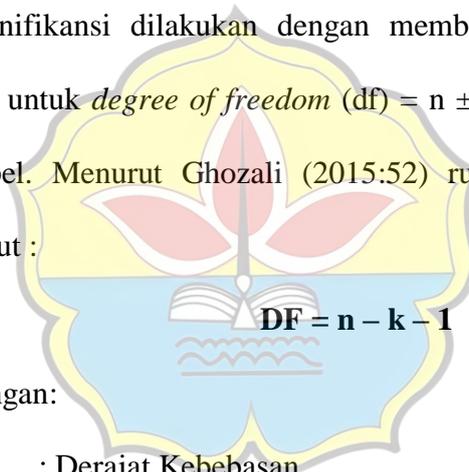
Sumber : Data diolah

## 2.6.6 Uji Instrument Penelitian

### 2.6.6.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau keahlian suatu instrumen. Suatu instrument yang valid mempunyai validitas tinggi dan sebaliknya bila tingkat validitasnya rendah maka instrument tersebut kurang valid. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur/diinginkan. Sebuah instrument dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti (Ridwan, 2011:33).

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n \pm 2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Menurut Ghozali (2015:52) rumus uji validitas adalah sebagai berikut :



Keterangan:

Df : Derajat Kebebasan

n : Jumlah Data

k : Jumlah Variabel Bebas

Df :  $58 - 2 - 1$

Df : 55

### 2.6.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan reliable atau tetap konsisten jika dilakukan berkali-kali pada waktu

yang beda. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik cronbach's alpha. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur kuesioner yang merupakan bagian indikator dari variable-variable yang diukur dengan uji statistic cronbach's alpha.

### 2.6.7 Analisis Regresi Liner Berganda

Analisis regresi liner berganda digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi. Rumus matematis dari regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Ghozali, 2015:50):

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

Keterangan:

Y = Variable Dependen (Kepuasan Kerja)

a = Konstanta

b<sub>1,2</sub> = Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> = Promosi Jabatan

e = *error term* (Sugiyono, 2016:14)

### 2.6.8 Uji Asumsi Klasik

Dalam analisis regresi terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi. Sehingga persamaan regresi yang dihasilkan akan valid jika digunakan untuk memprediksi suatu masalah. Uji asumsi klasik pada penelitian ini adalah:

### 2.6.8.1 Uji Normalitas

Menurut Sunyoto, (2016:52), uji ini akan menguji data variabel bebas (X) dan data terkait (Y) pada persamaan regresi yang telah dihasilkan sebelumnya, apakah berdistribusi normal ataukah tidak. Persamaan regresi bisa dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terkait berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan adalah data yang memiliki distribusi normal. Pengujian normalitas data menggunakan *Test of Normality Kolmogorov Smirnov* dalam program SPSS. Dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymptotic Significance*), yaitu:

- 1) Jika  $Asymp.Sig > 0,05$  maka distribusi dari model regresi adalah normal.
- 2) Jika  $Asymp.Sig < 0,05$  maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal.

### 2.6.8.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah keadaan dimana antara dua variable independen atau lebih pada model regresi terjadi korelasi atau hubungan linier yang sempurna. Menurut (Santoso, 2014:39) uji ini dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas atau multikol. Model regresi yang baik

seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk menguji asumsi multikolinearitas dapat digunakan nilai VIF dan tolerance. Dimana jika VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,1 maka tidak terjadi multikolinearitas.

### 2.6.9 Uji Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel atau lebih. Arah dinyatakan dalam bentuk hubungan positif atau negative, sedangkan kuat atau lemahnya hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi (Sugiyono, 2015:224).

Interpretasi koefisien korelasi interval koefien korelasi :

**Tabel 2.4**  
**Nilai Interval Koefisien dan Tingkat Hubungan**

0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Tinggi
0,80 – 1,000	Sangat Tinggi

Sumber : (Sugiyono, 2015)

Tanda (+) dan (-) yang terdapat dalam koefisien korelasi menunjukkan adanya arah hubungan antara variabel tersebut. Tanda (-) menunjukkan hubungan yang berlawanan arah, yang artinya jika satu variabel naik, maka yang lainnya turun, sedangkan tanda (+) menunjukkan hubungan yang searah, yang artinya jika suatu variabel naik, maka yang lainnya naik.

### 2.6.10 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinan ( $R^2$ ) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan persentase variable independent terhadap variable dependen. Semakin besar

nilai koefisien determinasi, semakin baik variable independen dalam menjelaskan variable dependennya, yang berarti persamaan regresi baik digunakan untuk mengesimasi nilai variabel dependen. (Sugiono, 2015:37).

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien Determinasi

$R^2$  = Koefisien Korelasi

## 2.6.11 Uji Hipotesis

### 2.6.11.1 Uji F (Uji Simultan)

Menurut Ghazali (2015:32), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Salah satu cara melakukan uji F adalah dengan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2015:35).

Pengujian F dilakukan untuk mendapatkan pengaruh variabel terikatnya berpengaruh secara signifikan dengan bersama-sama pada variabel dependen. Berikut merupakan beberapa cara pengambilan keputusan yang dapat digunakan :

1. Hipotesis tidak memiliki bukti jika probabilitas  $> 0,05$  ( $\alpha$ ) atau  $F$  hitung  $< F_{\text{tabel}}$ . Jika keduanya terjadi pada saat yang sama,  $H_0$  dapat diterima dan  $H_a$  ditolak.
2. Hipotesis memiliki bukti jika probabilitas kurang dari  $0,05$  ( $\alpha$ ) atau  $F$  hitung  $> F_{\text{tabel}}$ . Dalam hal ini,  $H_0$  dapat ditolak dan  $H_a$  dapat diterima pada saat yang sama.

#### 2.6.11.2 Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2015:31), uji statistik  $t$  pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Salah satu cara melakukan uji  $t$  adalah dengan membandingkan nilai statistik  $t$  dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik  $t$  hasil perhitungannya lebih tinggi dibandingkan nilai  $t$  tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2015:31).

Sebagai contoh, kriteria untuk penerimaan atau penolakan  $H_0$  adalah sebagai berikut :

- 1) Jika  $t$  hitung  $> t$  tabel,  $H_0$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- 2) Jika  $t$  hitung  $< t$  tabel,  $H_0$  diterima, artinya ada pengaruh dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Uji t juga bisa dilihat pada tingkat signifikansinya:

- 1) Jika nilai probabilitas kurang dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak juga  $H_a$  diterima
- 2) Jika nilai probabilitas lebih dari 0,05, maka  $H_0$  diterima juga  $H_a$  ditolak.

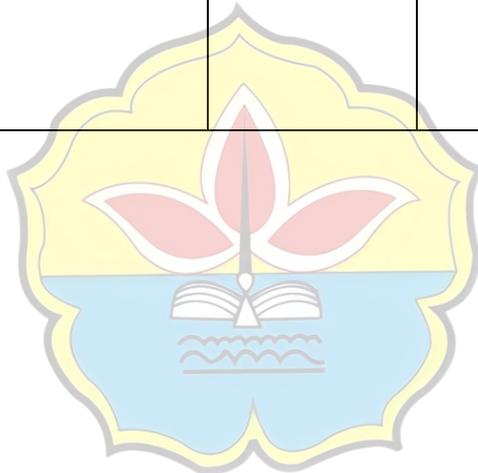
### 2.6.12 Operasional Variabel

**Tabel 2.5 Operasional Variabel**

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi (Bass dalam Insan, 2019:31).	1. Pengaruh Ideal	1.Nilai luhur 2.Rasa hormat 3.Menumbuhkan kebanggaan 4.Visi dan misi	Ordinal
		2. Motivasi Inspirasional	5. Ide 6. Inovasi 7. Matang dalam bertindak 8. Penggunaan penalaran	
		3. Stimulasi Intelektual	9. Perhatian 10.Kebutuhan individual 11.Mengidentifikasi bawahan 12.Melatih dalam pengembangan diri	
		4. Pertimbangan Individual	13.Optimis dan antusias 14.Menginspirasi 15.Memberikan dukungan 16.Menyelaraskan tujuan	

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Promosi Jabatan (X2)	Promosi jabatan adalah perpindahan posisi/jabatan atau pekerjaan/pengawasan kembali seseorang karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya peningkatan jabatan, maka tugas, tanggung jawab, serta wewenang akan meningkat pula. (Ardana, Dkk., 2021:28)	1. Senioritas	1. Kemampuan tinggi 2. Gagasan luas 3. Manajerial rasional	Ordinal
		2. Prestasi Kerja	4. Prestasi yang tinggi 5. Evaluasi kinerja	
		3. Tingkat Loyalitas	6. Kesetiaan 7. Bertanggung jawab	
		4. Kejujuran	8. Konsistensi 9. transparansi	
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek seperti upah atau gaji	1. Supervisi	1. Dukungan Supervisor 2. Kejelasan Arahan dari Supervisor	Ordinal
		2. Lingkungan Kerja	3. Kenyamanan dan Produktivitas Lingkungan Kerja 4. Keamanan Lingkungan Kerja	
		3. Promosi	5. Kesempatan Mendapatkan Promosi 6. Transparansi dan Keadilan Proses Promosi	

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	yang diterima. (Yuniarsih, 2017:36)	4. Teman Kerja	7. Hubungan dengan Rekan Kerja 8. Dukungan dari Rekan Kerja dalam Pekerjaan Sehari-hari	
		5. Upah /Gaji	9. Kesesuaian Upah/Gaji dengan Beban Kerja 10. Kompetitivitas Upah/Gaji dibandingkan dengan Perusahaan Lain	



## BAB III

### GAMBARAN OBJEK PENELITIAN

#### 3.1 Sejarah Umum Perusahaan

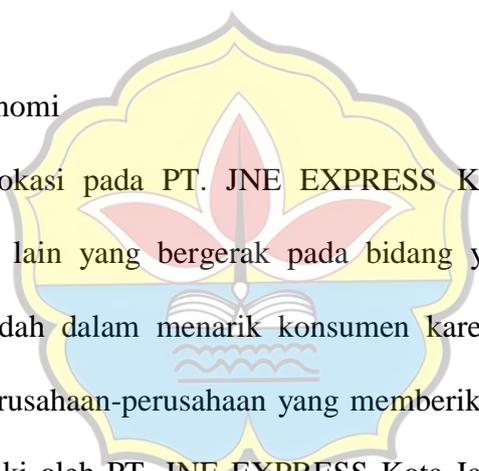
PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE EXPRESS) didirikan oleh Bapak H. Soeprpto, pada tahun 1990. PT. Jalur Nugraha Ekakurir memulai kegiatan usahanya berpusat pada kegiatan kebapeanan atau impor kirim barang atau dokumen serta pengantarnya dari luar negeri ke Indonesia, Lingkup bisnis yang di jalani oleh PT. JNE EXPRESS adalah pengiriman (courier), penyimpanan dan pendistribusian (logistic dan distribution), transportasi (moving, trucking, air sea cargo), kepabean (custom clereance), penjemputan bandara (escort service), pengiriman uang (money transfer).

PT. JNE EXPRESS berpusat di Jakarta dengan memiliki kantor cabang di kota-kota besar di Indonesia antara lain: Bandung, Yogyakarta, Solo, Semarang, Batam, Medan, Palembang, Cilegon, Bandar Kota Jambi, Balikpapan, Banjarmasin, Surabaya, Pontianak, Kendari, Makassar, Denpasar. JNE melakukan perbaikan dari tahun ke tahun dan pada tahun 1991 PT. JNE EXPRESS mengadakan International Network, tahun 1993 mengadakan Domestic Network , tahun 1994 melakukan cash counter, 1996 mempunyai agent counter, 1997 Launch logistic and distribution service, 1998 Launch special service (SS), Agustus 2000 logo Launch JNE present, 2003 Launch yes service, 2004 mendapatkan ISO 9001-2000 certificate, 2005 launch JNE diplomat service, 2006 mendapatkan super brand award, 2007 mendapat 150 certificate renewal.

PT. JNE EXPRESS Kota Jambi merupakan cabang dari PT. JNE EXPRESS Jakarta, PT. JNE EXPRESS Kota Jambi awalnya dipimpin oleh Bapak Ahmad Junaidi, PT. JNE EXPRESS Kota Jambi didirikan di Bandar Kota Jambi tepatnya beralamat di Jalan Mayor Salim Batu Bara Teluk Betung Selatan, Bandar Kota Jambi, Bpk Ahmad Junaidi.

JNE sebagai perusahaan yang baru berdiri memiliki berbagai pandangan tentang aspek untuk menentukan lokasi yang tepat sehingga dapat menunjang perkembangan perusahaan serta percepatan operasional JNE. Alasan pemilihan lokasi ditempat ini berdasarkan aspek sebagai pertimbangan, yang antara lain adalah :

a. Aspek Ekonomi



Disekitar lokasi pada PT. JNE EXPRESS Kota Jambi terdapat pula perusahaan lain yang bergerak pada bidang yang sama hal ini dapat mempermudah dalam menarik konsumen karena pada daerah tersebut terdapat perusahaan-perusahaan yang memberikan pelayanan jasa seperti yang dimiliki oleh PT. JNE EXPRESS Kota Jambi dan secara langsung maupun tidak kemungkinan adanya komunitas lain yang belum disentuh perusahaan lain dan dapat memberikan kesempatan untuk PT. JNE EXPRESS Kota Jambi mengembangkan sayap bisnisnya di kota bandar Kota Jambi dan daerah sekitarnya.

b. Aspek Tenaga Kerja

Dalam mengatasi masalah ketenaga kerjaan PT. JNE EXPRESS memanfaatkan sumber daya manusia yang berasal di daerah Kota Jambi

dan sekitarnya hal ini sekaligus dapat membantu pemerintah dalam menekan tingkat pengangguran dan dapat pula memberikikan lapangan pekerjaan untuk masyarakat Kota Jambi.

c. Aspek Transportasi

Lokasi PT. JNE EXPRESS berada di dalam kota badar Kota Jambi yang merupakan akses menuju dari Bandara yang mempermudah pendistribusian barang-barang yang akan dikirim kepada konsumen yang melalui pesawat udara. PT. JNE EXPRESS berada di daerah yang cukup strategis dengan berdiri dekat dengan jalanya sekaligus dapat dengan mudah dijangkau.

d. Aspek Historis

Kota Jambi terkenal dengan oleh - oleh dan telah banyak terdapat perusahaan-perusahaan baru baik secara skala kecil maupun skala besar yang membutuhkan mereka dan ini merupakan awal naik untuk pengembangan usaha dalam mencapai ketinggian yang lebih lanjut.

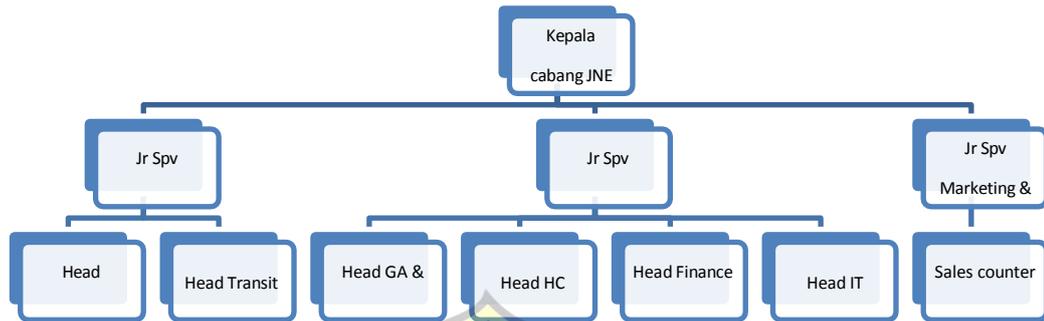
e. Aspek Masa Depan

Dalam hal aspek masa depan untuk kemungkinan perkembangan perusahaan dapat dikatakan cukup berpotensi,karena masih banyak peluang-peluang yang belum tersentuh oleh perusahaan lain. Untuk adanya kemungkinan bertambahnya kebutuhan perorangan yang meningkat menjadi bagian dari PT.JNE EXPRESS dengan cara mendirikan counter-counter JNE atau biasa dilakukan dengan menjadi perwakilan dari PT.JNE EXPRESS dalam hal melayani konsumen.

### 3.2 Visi dan Misi Perusahaan

- b. Visi Perusahaan Menjadi supply chain terdepan di dunia
- c. Misi Perusahaan Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan secara konsisten

### 3.3 Struktur Organisasi Perusahaan



**Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT.JNE Express**

#### 3.3.1 Deskripsi Pekerjaan

##### 3.3.1.1 Kepala Cabang

- a. Mengawasi serta melakukan koordinasi segala kegiatan operasional.
- b. Memimpin kegiatan pemasaran dalam kantor cabang.
- c. Memantau prosedur-prosedur operasional terhadap manajemen risiko. Melakukan pengembangan kegiatan operasional.
- d. Observasi terhadap kinerja karyawan.
- e. Memberikan solusi terhadap berbagai permasalahan kantor cabang.

##### 3.3.1.2 Jr Spv Operational

- a. Mengatur kerjanya para staff bawahannya ( SPV & Pelaksana )
- b. Membuat Job Deskriptions untuk bawahan

- c. Bertanggung Jawab atas hasil kerja staff bawahan
- d. Memberikan Motivasi kerja kepada level SPV
- e. Memberikan breffing bersama
- f. Membuat planning pekerjaan harian , mingguan dan bulanan.
- g. Membuat pelaporan hasil kerja ke atasan langsung setiap harinya

#### **3.3.1.3 Jr Spv Head Support**

- a. Mengawasi dan evaluasi kinerja dept HC, finance & accounting, IT, GA
- b. Evaluasi laporan keuangan bulanan perusahaan
- c. Menentukan budget pada tiap periode
- d. Melakukan disposisi pengajuan dari departemen lain

#### **3.3.1.4 Jr Spv Head Support**

- a. Membuat target penjualan dan strategi pencapaiannya
- b. Mengarahkan dan menggerakkan masing-masing team supervisor sesuai rencana segmentasi dan target market
- c. Memonitor aktifitas masing – masing team sales terhadap target penjualan dan pencapaian digital

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil

##### 4.1.1 Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah seluruh Karyawan dari PT. JNE Express Kota Jambi. Oleh sebab itu untuk memperoleh identitas Pegawai yang perlu penelitian menggunakan kuesioner untuk mengetahui data dari responden yang nantinya akan diolah menggunakan data statistik. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari beberapa karakter, yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin dan masa kerja. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang akan diisi oleh 58 karyawan P PT. JNE Express Kota Jambi selaku responden.

##### 4.1.1.1 Karakteristik Responden

###### 1. Karakteristik Berdasarkan Usia

Karakteristik menurut usia dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Kategori	Frekuensi	(%)
< 25 Tahun	23	39.7
26-30 Tahun	23	39.7
31-35 Tahun	8	13.8
> 35 Tahun	4	6.9
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100.0</b>

Berdasarkan tabel diatas diperoleh bahwa dari 58 responden dominan dengan rentang umur < 25 tahun dan 26-30 tahun sebanyak 23

responden (39,7%), 31-35 tahun sebanyak 8 responden (13,8%), > 35 tahun sebanyak 4 responden dengan (6,9%).

## 2. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Kategori	Frekuensi	(%)
Laki-laki	42	72.4
Perempuan	16	27.6
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100.0</b>

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa berdasarkan jenis kelamin yang menjadi responden penelitian ini didominasi oleh jenis kelamin laki-laki dengan komposisi sebanyak 42 responden (75,4%) sedangkan perempuan sebanyak 16 responden (27,6%).

## 3. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik menurut masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Kategori	Frekuensi	(%)
< 1 Tahun	10	17.2
2-3 Tahun	18	31.0
4-5 Tahun	8	13.8
> 5 Tahun	22	37.9
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100.0</b>

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh bahwa dari 58 responden, diketahui bahwa masa kerja paling lama pada > 5 tahun dengan jumlah 22 responden dengan persentase 37,9%, dan pada 2-3 tahun dengan jumlah 18

responden dengan persentase 31%, < 1 tahun sebanyak 10 responden dengan 17,2% dan 4-5 tahun sebanyak 8 responden dengan 37,9%.

#### 4.1.2 Metode Analisis Data

##### 4.1.2.1 Analisis Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional

**Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP	Jumlah	Ket.
		1	2	3	4	5		
<b>Pengaruh Ideal</b>								
1	Pemimpin saya selalu berpegang teguh pada nilai-nilai luhur.	2	2	18	25	11	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>215</b>	
2	Pemimpin saya menunjukkan rasa hormat kepada anggota tim.	0	5	16	31	6	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>10</b>	<b>48</b>	<b>124</b>	<b>30</b>	<b>212</b>	
3	Pemimpin saya mampu menumbuhkan rasa bangga dalam tim.	1	3	19	27	8	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>57</b>	<b>108</b>	<b>40</b>	<b>212</b>	
4	Pemimpin saya memiliki visi dan misi yang jelas dan inspiratif.	3	2	23	23	7	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>69</b>	<b>92</b>	<b>35</b>	203	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>842</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>210,5</b>	
<b>Motivasi Inspirasional</b>								
5	Pemimpin saya sering memberikan ide-ide inspiratif.	2	2	16	29	9	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>48</b>	<b>116</b>	<b>45</b>	<b>215</b>	

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP	Jumlah	Ket.
		1	2	3	4	5		
6	Pemimpin saya mendorong inovasi di tempat kerja.	4	1	19	27	7	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>57</b>	<b>108</b>	<b>35</b>	<b>206</b>	
7	Pemimpin saya selalu bertindak dengan penuh pertimbangan.	0	0	13	28	17	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>112</b>	<b>85</b>	<b>236</b>	
8	Pemimpin saya menggunakan penalaran logis dalam setiap keputusan.	0	5	15	27	11	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>10</b>	<b>45</b>	<b>108</b>	<b>55</b>	<b>218</b>	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>875</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>218,75</b>	
<b>Stimulasi Intelektual</b>								
9	Pemimpin saya selalu memperhatikan setiap detail dalam pekerjaan.	1	1	11	32	13	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>128</b>	<b>65</b>	<b>229</b>	
10	Pemimpin saya memahami kebutuhan individual setiap anggota tim.	0		17	27	14	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>51</b>	<b>108</b>	<b>70</b>	<b>229</b>	
11	Pemimpin saya mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap bawahan.	0	0	12	29	17	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>116</b>	<b>85</b>	<b>237</b>	

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP	Jumlah	Ket.
		1	2	3	4	5		
12	Pemimpin saya melatih kami untuk pengembangan diri yang lebih baik.	0	0	20	16	12	48	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>184</b>	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>879</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>219,75</b>	
<b>Pertimbangan Individual</b>								
13	Pemimpin saya selalu optimis dan antusias dalam setiap situasi.	0	2	24	24	8	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>72</b>	<b>96</b>	<b>40</b>	<b>212</b>	
14	Pemimpin saya mampu menginspirasi anggota tim untuk mencapai tujuan.	0	0	13	30	15	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>120</b>	<b>75</b>	<b>234</b>	
15	Pemimpin saya memberikan dukungan yang dibutuhkan oleh setiap anggota tim.	0	0	8	40	10	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>160</b>	<b>50</b>	<b>234</b>	
16	Pemimpin saya menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.	2	5	14	25	12	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>2</b>	<b>10</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>214</b>	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>894</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>223,5</b>	
<b>Jumlah Keseluruhan Total Skor</b>							<b>3490</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata</b>							<b>218,125</b>	

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa keseluruhan rata-rata Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan skor rata-rata 218,125 berarti Kepemimpinan Tranformasional dengan kategori “Tinggi”.

#### 4.1.2.2 Analisis Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Promosi

##### Jabatan

**Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Promosi Jabatan**

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP	Jumlah	Ket.
		1	2	3	4	5		
<b>Senioritas</b>								
1	Karyawan yang dipromosikan memiliki kemampuan teknis yang tinggi	2	4	10	23	19	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>92</b>	<b>95</b>	<b>227</b>	
2	Karyawan yang dipromosikan memberikan kontribusi gagasan atau ide-ide strategis yang luas.	0	8	14	25	11	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>16</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>213</b>	
3	Karyawan yang dipromosikan memiliki kemampuan manajerial yang rasional dan efektif.	1	2	15	29	11	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>45</b>	<b>116</b>	<b>55</b>	<b>221</b>	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>661</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>220,33</b>	
<b>Prestasi Kerja</b>								

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP	Jumlah	Ket.
		1	2	3	4	5		
4	Prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang dipromosikan sangat tinggi.	5	7	15	19	12	58	Tinggi
<b>Total Skor</b>		<b>5</b>	<b>14</b>	<b>45</b>	<b>76</b>	<b>60</b>	<b>200</b>	
5	Evaluasi kinerja terhadap karyawan yang dipromosikan dilakukan dengan adil.	2	6	14	24	12	58	Tinggi
<b>Total Skor</b>		<b>2</b>	<b>12</b>	<b>42</b>	<b>96</b>	<b>60</b>	<b>212</b>	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>412</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>206</b>	
<b>Tingkat Loyalitas</b>								
6	Karyawan yang dipromosikan menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan	6	1	13	30	8	58	Tinggi
<b>Total Skor</b>		<b>6</b>	<b>2</b>	<b>39</b>	<b>120</b>	<b>40</b>	<b>207</b>	
7	Karyawan yang dipromosikan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugasnya.	8	4	18	16	12	58	Cukup
<b>Total Skor</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>54</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>194</b>	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>401</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>200,5</b>	
<b>Kejujuran</b>								

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP	Jumlah	Ket.
		1	2	3	4	5		
8	Karyawan yang dipromosikan konsisten dalam perilaku dan tindakannya.	0	0	11	37	10	58	Tinggi
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>148</b>	<b>50</b>	<b>231</b>	
9	Karyawan yang dipromosikan transparan dan jujur dalam berinteraksi dan berkomunikasi.	1	2	15	29	11	58	Tinggi
<b>Total Skor</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>45</b>	<b>116</b>	<b>55</b>	<b>221</b>	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>452</b>	Tinggi
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>226</b>	
<b>Jumlah Keseluruhan Total Skor</b>							<b>1926</b>	Tinggi
<b>Rata-rata</b>							<b>214</b>	

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa keseluruhan rata-rata Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja dengan skor rata-rata 214 berarti Promosi Jabatan dengan kategori “Tinggi”.

#### 4.1.2.3 Analisis Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan

##### Kerja

**Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP	Jumlah	Ket.
		1	2	3	4	5		
<b>Supervisi</b>								
1	Saya merasa mendapatkan dukungan yang memadai dari supervisor dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari.	2	1	11	25	19	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>95</b>	<b>232</b>	
2	Arahan yang diberikan oleh supervisor saya terasa jelas dan membantu dalam melaksanakan pekerjaan.	1	9	13	23	12	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>1</b>	<b>18</b>	<b>39</b>	<b>92</b>	<b>60</b>	<b>210</b>	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>442</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>221</b>	
<b>Lingkungan Kerja</b>								
3	Lingkungan kerja di tempat saya bekerja memberikan kenyamanan yang mendukung produktivitas kerja.	2	3	20	26	7	58	<b>Tinggi</b>
<b>Total Skor</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>60</b>	<b>104</b>	<b>35</b>	<b>207</b>	

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP	Jumlah	Ket.
		1	2	3	4	5		
4	Saya merasa aman dan terlindungi di lingkungan kerja tempat saya bekerja.	0	2	24	24	8	58	Tinggi
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>72</b>	<b>96</b>	<b>40</b>	<b>212</b>	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>419</b>	Tinggi
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>209,5</b>	
<b>Promosi</b>								
5	Saya merasa memiliki kesempatan yang baik untuk mendapatkan promosi di tempat kerja ini.	0	0	13	30	15	58	Tinggi
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>120</b>	<b>75</b>	<b>234</b>	
6	Proses promosi di tempat kerja ini dianggap transparan dan adil oleh saya.	0	0	8	40	10	58	Tinggi
<b>Total Skor</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>160</b>	<b>50</b>	<b>234</b>	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>468</b>	Tinggi
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>234</b>	
<b>Teman Kerja</b>								
7	Hubungan saya dengan rekan kerja di tempat kerja ini baik dan mendukung.	2	5	14	25	12	58	Tinggi
<b>Total Skor</b>		<b>2</b>	<b>10</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>214</b>	

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP	Jumlah	Ket.
		1	2	3	4	5		
8	Saya mendapatkan dukungan yang memadai dari rekan kerja dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.	1	6	18	22	11	58	Tinggi
<b>Total Skor</b>		<b>1</b>	<b>12</b>	<b>54</b>	<b>88</b>	<b>55</b>	<b>210</b>	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>424</b>	Tinggi
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>212</b>	
<b>Upah/Gaji</b>								
9	Upah atau gaji yang saya terima dianggap sesuai dengan beban kerja yang saya tanggung.	2	1	11	25	19	58	Tinggi
<b>Total Skor</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>95</b>	<b>232</b>	
10	Saya merasa upah atau gaji yang saya terima cukup kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain di industri ini.	1	9	13	23	12	58	Tinggi
<b>Total Skor</b>		<b>1</b>	<b>18</b>	<b>39</b>	<b>92</b>	<b>60</b>	<b>210</b>	
<b>Jumlah Skor</b>							<b>442</b>	Tinggi
<b>Rata-rata Skor</b>							<b>221</b>	
<b>Jumlah Keseluruhan Total Skor</b>							<b>2195</b>	Tinggi
<b>Rata-rata</b>							<b>219,5</b>	

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa keseluruhan rata-rata Kepuasan Kerja dengan skor rata-rata 219,5 berarti Kepuasan Kerja dengan kategori “Tinggi”.

### 4.1.3 Uji Instrumen

#### 4.1.3.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau keahlian suatu instrumen. Suatu instrument yang valid mempunyai validitas tinggi dan sebaliknya bila tingkat validitasnya rendah maka instrument tersebut kurang valid. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur/diinginkan. Sebuah instrument dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti (Ridwan, 2011:33).

**Tabel 4.7 Uji Validitas**

Variabel	Indikator	R Hitung	R Tabel (0,05)	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	1	0,829	0,260	Valid
	2	0,919	0,260	Valid
	3	0,720	0,260	Valid
	4	0,955	0,260	Valid
	5	0,797	0,260	Valid
	6	0,810	0,260	Valid
	7	0,861	0,260	Valid
	8	0,900	0,260	Valid
	9	0,955	0,260	Valid
	10	0,797	0,260	Valid
	11	0,810	0,260	Valid
	12	0,861	0,260	Valid
	13	0,955	0,260	Valid
	14	0,797	0,260	Valid
	15	0,810	0,260	Valid
	16	0,814	0,260	Valid
Promosi Jabatan (X2)	1	0,683	0,260	Valid
	2	0,854	0,260	Valid

Variabel	Indikator	R Hitung	R Tabel (0,05)	Kesimpulan
	3	0,884	0,260	Valid
	4	0,690	0,260	Valid
	5	0,938	0,260	Valid
	6	0,705	0,260	Valid
	7	0,748	0,260	Valid
	8	0,875	0,260	Valid
	9	0,915	0,260	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	1	0,959	0,260	Valid
	2	0,861	0,260	Valid
	3	0,730	0,260	Valid
	4	0,800	0,260	Valid
	5	0,959	0,260	Valid
	6	0,861	0,260	Valid
	7	0,909	0,260	Valid
	8	0,792	0,260	Valid
	9	0,959	0,260	Valid
	10	0,861	0,260	Valid

Sumber : Data Diolah SPSS

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi (r hitung) lebih besar dari r tabel yaitu 0,260. Dengan demikian, semua indikator tersebut dinyatakan valid.

#### 4.1.3.2 Uji Realibilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan reliable atau tetap konsisten jika dilakukan berkali-kali pada waktu yang beda. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik cronbach's alpa. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur kuesioner yang merupakan bagian indikator dari variable-variable yang diukur dengan uji statistic cronbach's alpha.

**Tabel 4.8 Uji Realibilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Kepemimpinan Transformasional	0,974	16
Promosi Jabatan	0,938	9
Kepuasan Kerja	0,965	10

Sumber : Data Diolah SPSS

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, diketahui angka Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan nilai cronbach's adalah 0,974 lebih dari nilai minimal cronbach alpha  $> 0,70$  dan Promosi Jabatan (X2) dengan nilai cronbach's adalah 0,938 lebih dari nilai minimal cronbach alpha  $> 0,70$  . Sedangkan untuk Kepuasan Kerja (Y) dengan nilai cronbach's alpha adalah 0,965 lebih dari nilai minimal cronbach alpha  $> 0,70$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hasil keseluruhan indikator dari masing-masing variabel dapat dikatakan data reliable.

#### **4.1.4 Uji Asumsi Klasik**

##### **4.1.4.1 Uji Normalitas**

Menurut Sunyoto, (2016:52), uji ini akan menguji data variabel bebas (X) dan data terkait (Y) pada persamaan regresi yang telah dihasilkan sebelumnya, apakah berdistribusi normal ataukah tidak. Persamaan regresi bisa dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terkait berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan adalah data yang memiliki distribusi normal. Pengujian normalitas data menggunakan *Test of Normality Kolmogorov Smirnov* dalam program

SPSS. Dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymptotic Significance*), yaitu:

- 1) Jika *Asymp.Sig* >0,05 maka distribusi dari model regresi adalah normal.
- 2) Jika *Asymp.Sig* <0,05 maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal.

**Tabel 4.9 Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	4,22579411
Most Extreme Differences	Absolute	,074
	Positive	,058
	Negative	-,074
Kolmogorov-Smirnov Z		,564
Asymp. Sig. (2-tailed)		,909

- a. Test distribution is Normal,  
b. Calculated from data,

Nilai *Asymp. Sig* pada tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai angka signifikansinya lebih besar dari 0,05 yakni senilai 0,909 > 0,05 maka data pada penelitian ini berdistribusi normal.

#### 4.1.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah keadaan dimana antara dua variable independen atau lebih pada model regresi terjadi korelasi atau hubungan linier yang sempurna. Menurut (Santoso, 2014:39) uji ini dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas atau multikol. Model regresi yang baik

seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk menguji asumsi multikolinearitas dapat digunakan nilai VIF dan tolerance. Dimana jika VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,1 maka tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Kepemimpinan Transformasional	,998	1,002
Promosi Jabatan	,998	1,002

a, Dependent Variable: KepuasanKerja

Berdasarkan tabel hasil uji Multikolinearitas diatas dapat diketahui bahwa dari masing-masing variabel Independen nilai Tolerance > 0,1 yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan sebesar 0,998 dan nilai VIF < 10 yakni 1,002. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada Multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

#### **4.1.5 Analisis Regresi Linear Berganda**

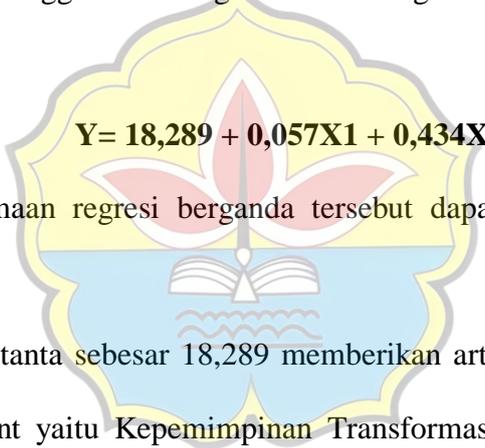
Analisis regresi liner berganda digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi.

**Tabel 4.11 Uji Regresi Linear Berganda**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	18,289	4,710	
Kepemimpinan Transformasional	,057	,032	,212
Promosi Jabatan	,434	,115	,441

a, Dependent Variable: Kepuasan Kerja  
Sumber : Data Diolah SPSS

Berdasarkan tabel diatas hasil analisis regresi linear berganda dapat diperoleh koefisien variabel bebas  $X_1 = 0,057$  dan  $X_2 = 0,434$  dengan konstanta sebesar 18,289 sehingga model regresi linear berganda dengan data panel yang diperoleh:


$$Y = 18,289 + 0,057X_1 + 0,434X_2$$

Dari persamaan regresi berganda tersebut dapat diinterpretasi sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 18,289 memberikan arti bahwa apabila variabel independent yaitu Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Promosi Jabatan ( $X_2$ ) bernilai (0), maka variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja ( $Y$ ) akan bernilai 18,289.
2. Koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) bernilai positif sebesar 0,057 artinya apabila Kepemimpinan Transformasional mengalami peningkatan sebesar 1 (satu) satuan sedangkan variabel lainnya dianggap konstan, maka Kepuasan Kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,057.

3. Koefisien regresi Promosi Jabatan (X1) bernilai positif sebesar 0,434 artinya apabila Promosi Jabatan mengalami peningkatan sebesar 1 (satu) satuan sedangkan variabel lainnya dianggap konstan, maka Kepuasan Kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,434.

#### 4.1.6 Uji Korelasi

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel atau lebih. Arah dinyatakan dalam bentuk hubungan positif atau negative, sedangkan kuat atau lemahnya hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi (Sugiyono, 2015:224).

**Tabel 4.12 Uji Korelasi**

Model Summary <sup>b</sup>	
Model	R
1	.497 <sup>a</sup>

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari hasil pengujian model regresi diatas diketahui bahwa koefisien korelasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. JNE Express Kota Jambi adalah 0,497 artinya variabel Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan “Sedang” dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja pada pada PT. JNE Express Kota Jambi.

#### 4.1.7 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinan (R<sup>2</sup>) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan persentase variable independent terhadap variable dependen. Semakin besar nilai koefisien determinasi, semakin baik variable independen dalam menjelaskan

variable dependennya, yang berarti persamaan regresi baik digunakan untuk mengesimasi nilai variabel dependen. (Sugiono, 2015:37).

**Tabel 4.13 Uji Koefisien Determinasi**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>	
<b>Model</b>	<b>R Square</b>
1	.247

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari hasil pengujian koefisien determinasi pada tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,247 yang artinya bahwa besarnya kontribusi variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Promosi Jabatan (X2) mempengaruhi variabel dependen yakni Kepuasan Kerja (Y) sebesar  $(0,247 \times 100 = 24,7\%)$ , sedangkan sisanya  $(100\% - 24,7\% = 75,3\%)$  dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar penelitian ini. Semakin kecil nilai R Square maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen semakin melemah begitu juga sebaliknya, jika R Square mendekati 1 maka pengaruh tersebut akan semakin kuat.

#### **4.1.8 Uji Hipotesis**

##### **4.1.8.1 Uji F (Simultan)**

Menurut Ghazali (2015:32), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat.

**Tabel 4.14 Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>		
Model	F	Sig.
Regression	9,017	,000 <sup>b</sup>
Residual		
Total		

a, Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b, Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Kepemimpinan Transformasional

Hasil perhitungan menggunakan program SPSS dengan membandingkan Fhitung dengan Ftabel dengan taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ . Dapat diketahui bahwa Fhitung sebesar dengan membandingkan Ftabel  $\alpha = 0,05$  dengan derajat pembilang (banyaknya X) = 2 (dua) dan derajat penyebutnya  $(n-k-1) = 55$  didapat Ftabel sebesar 3,165. Fhitung lebih besar dari Ftabel ( $9,017 > 3,165$ ) dan taraf signifikannya yakni ( $0,00 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel independent secara bersama-sama terhadap variabel dependent. Yang artinya dapat dikatakan bahwa secara simultan Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. JNE Express Kota Jambi.

#### **4.1.8.2 Uji t (Parsial)**

Menurut Ghozali (2015:31), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variable dependen. Salah satu cara melakukan uji t adalah dengan membandingkan nilai statistic t dengan titik kritis menurut tabel.

**Tabel 4.15 Uji t**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>		
<b>Model</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
(Constant)	3,883	,000
Kepemimpinan Transformasional	1,809	,076
Promosi Jabatan	3,766	,000

a, Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel diatas hasil pengujian secara parsial dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Pengujian Hipotesis Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Berdasarkan hasil uji t (parsial) pada model regresi, hasil perbandingan antara thitung dan ttabel pada Kepemimpinan Transformasional menunjukkan thitung sebesar 1,809 sedangkan ttabel sebesar 1,673. Dari hasil tersebut terlihat bahwa thitung > ttabel yaitu  $1,809 > 1,673$  dan bila dilihat pada taraf signifikansi yakni  $0,76 > 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

### **2. Pengujian Hipotesis Promosi Jabatan (X2)**

Berdasarkan hasil uji t (parsial) pada model regresi, hasil perbandingan antara thitung dan ttabel pada Promosi Jabatan menunjukkan thitung sebesar 3,766 sedangkan ttabel sebesar 1,673. Dari hasil tersebut terlihat bahwa thitung > ttabel yaitu  $3,766 > 1,673$  dan bila dilihat pada taraf signifikansi yakni  $0,00 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya Promosi

Jabatan secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Gambaran Kepemimpinan Transformasional, Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja Pada PT. JNE Express Kota Jambi

Distribusi frekuensi pada variabel Kepemimpinan Transformasional secara keseluruhan memiliki nilai *mean* sebesar 90,36. Masing-masing item memiliki rata-rata “Tinggi” yaitu sebesar 18,087. Item tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan pada PT. JNE Express Kota Jambi dengan kategori “Tinggi”.

Sedangkan variabel Promosi Jabatan secara keseluruhan memiliki nilai *mean* sebesar 33,21. Masing-masing item memiliki rata-rata “Tinggi” yaitu sebesar 4,952. Item tersebut mengindikasikan bahwa Promosi Jabatan pada PT. JNE Express Kota Jambi dengan kategori “Tinggi”.

Dan variabel dependen Kepuasan Kerja (Y) secara keseluruhan memiliki nilai *mean* sebesar 37,84. Masing-masing item memiliki rata-rata “Tinggi” yaitu sebesar 4,870. Berdasarkan data primer yang diperoleh, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja pada PT. JNE Express Kota Jambi dikategorikan “Tinggi”.

### 4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja PT. JNE Express Kota Jambi

Berdasarkan hasil uji F pada model regresi dapat diketahui bahwa Fhitung sebesar dengan membandingkan Ftabel  $\alpha = 0,05$  dengan derajat pembilang (banyaknya X) = 2 (dua) dan derajat penyebutnya  $(n-k-1) = 55$  didapat Ftabel

sebesar 3,165. Fhitung lebih besar dari Ftabel ( $9,017 > 3,165$ ) dan taraf signifikannya yakni ( $0,00 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel independent secara bersama-sama terhadap variabel dependent. Yang artinya dapat dikatakan bahwa secara simultan Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. JNE Express Kota Jambi.

Hal ini didukung oleh Ahmad (2015) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Rumawas (2015:35) Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang. Seorang pemimpin juga seorang yang aktif menyusun rencana-rencana, mengkoordinasi, serta melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Serta penelitian yang dilakukan oleh Salman (2012) mengatakan adanya hubungan yang signifikan antara promosi jabatan terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dalam konteks ekonomi dan manajemen. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan melalui pengembangan visi yang inspiratif dan motivasi yang kuat. Pemimpin yang mampu mengilhami dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kualitas kerja dan kepuasan kerja secara

keseluruhan, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki tujuan yang jelas dalam pengembangan diri karyawan.

Promosi jabatan juga memainkan peran penting dalam mempertahankan dan mengembangkan bakat di dalam organisasi. Ketika karyawan merasakan bahwa promosi jabatan didasarkan pada kinerja dan prestasi, mereka cenderung merasa diakui dan dihargai atas kontribusi mereka. Promosi jabatan juga menciptakan kesempatan baru untuk pertumbuhan karir yang lebih baik, yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Dalam konteks ini, promosi jabatan tidak hanya berfungsi sebagai insentif material, tetapi juga sebagai pengakuan atas dedikasi dan kompetensi individu dalam mencapai tujuan organisasional.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan saling melengkapi dalam membangun lingkungan kerja yang positif dan memotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan mempertimbangkan aspek ekonomi dan manajemen ini, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan berkelanjutan dan pencapaian tujuan strategis melalui peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga kerja yang terlibat secara aktif dalam proses organisasional.

#### **4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja PT. JNE Express Kota Jambi**

Berdasarkan hasil uji t (parsial) pada model regresi, hasil perbandingan antara thitung dan ttabel pada Kepemimpinan Transformasional menunjukkan thitung sebesar 1,809 sedangkan ttabel sebesar 1,673. Dari hasil tersebut terlihat

bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $1,809 > 1,673$  dan bila dilihat pada taraf signifikansi yakni  $0,76 > 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hal ini didukung oleh Ahmad (2015) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Rumawas (2015:35) Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang. Seorang pemimpin juga seorang yang aktif menyusun rencana-rencana, mengkoordinasi, serta melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama.

Kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karena beberapa alasan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan pengembangan karier. Meskipun kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh, faktor-faktor lain yang lebih dominan mungkin mengaburkan pengaruh tersebut. Persepsi setiap karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional bisa bervariasi, di mana sebagian merasa terinspirasi dan termotivasi sementara yang lain mungkin tidak merasakan dampak yang sama. Variasi ini bisa membuat pengaruh kepemimpinan transformasional menjadi tidak signifikan secara statistik.

Budaya organisasi yang kuat bisa mempengaruhi sejauh mana kepemimpinan transformasional efektif. Jika budaya organisasi tidak

mendukung nilai-nilai transformasional seperti inovasi dan visi jangka panjang, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja mungkin menjadi kurang signifikan. Karyawan dengan pengalaman dan harapan yang berbeda mungkin memiliki standar kepuasan kerja yang berbeda. Kepemimpinan transformasional mungkin lebih efektif bagi karyawan yang menghargai visi, inspirasi, dan inovasi, tetapi bagi yang lebih mengutamakan stabilitas dan rutinitas, dampaknya mungkin tidak signifikan. Efektivitas kepemimpinan transformasional bergantung pada sejauh mana pemimpin mampu menerapkan prinsip-prinsip transformasional dalam praktik sehari-hari. Jika implementasinya tidak konsisten atau kurang efektif, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja bisa berkurang. Terakhir, faktor-faktor lain seperti iklim organisasi, hubungan antar personal, dan kondisi ekonomi bisa berperan sebagai mediator atau moderator yang mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Adanya faktor-faktor ini dapat mengurangi signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional.

#### **4.2.4 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja PT. JNE Express Kota Jambi**

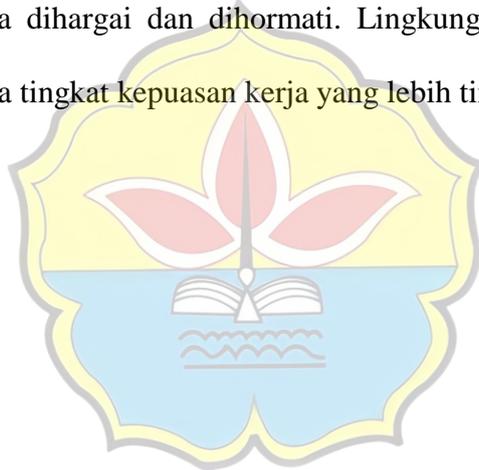
Berdasarkan hasil uji t (parsial) pada model regresi, hasil perbandingan antara thitung dan ttabel pada Promosi Jabatan menunjukkan thitung sebesar 3,766 sedangkan ttabel sebesar 1,673. Dari hasil tersebut terlihat bahwa thitung > ttabel yaitu  $3,766 > 1,673$  dan bila dilihat pada taraf signifikansi yakni  $0,00 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya

Promosi Jabatan secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hal ini sejalan dengan beberapa pendapat ahli dan penelitian yang dilakukan oleh Salman (2012) mengatakan adanya hubungan yang signifikan antara promosi jabatan terhadap kepuasan kerja. Menurut Setiawan (2013:219) mengatakan promosi jabatan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan setiap karyawan menjadikan promosi jabatan menjadi tujuan yang selalu diharapkan oleh karyawan. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, promosi jabatan bisa dijadikan faktor yang dilihat oleh karyawan sebagai salah satu penyebab kepuasan kerja. Kepuasan kerja meliputi gaji, promosi, dan pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap karyawan untuk melakukan pindah kerja (Salleh, 2012).

Promosi jabatan berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena beberapa alasan yang saling berkaitan. Promosi jabatan biasanya diikuti oleh peningkatan gaji dan manfaat lainnya, yang secara langsung meningkatkan kesejahteraan finansial karyawan. Peningkatan ini sering kali menjadi sumber motivasi dan kepuasan karena karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Selain itu, promosi jabatan memberikan rasa pencapaian dan pengakuan atas kerja keras dan dedikasi karyawan. Pengakuan ini penting untuk meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi intrinsik, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.

Promosi jabatan sering kali disertai dengan tanggung jawab yang lebih besar dan peluang untuk pengembangan karier. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk berkembang dan maju dalam karier mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Di samping itu, promosi jabatan dapat meningkatkan status sosial dan profesional karyawan di tempat kerja. Pengakuan ini dari rekan kerja dan manajemen dapat meningkatkan rasa bangga dan kebahagiaan karyawan, yang berkontribusi pada kepuasan kerja. Terakhir, proses promosi yang adil dan transparan menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka dihargai dan dihormati. Lingkungan kerja yang positif ini berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi secara keseluruhan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang diteliti, maka terdapat beberapa kesimpulan pada pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. JNE Express Kota Jambi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional pada PT. JNE Express Kota Jambi termasuk dalam kategori Tinggi dengan nilai 218,125, Promosi Jabatan dalam kategori Tinggi dengan nilai 214 dan Kepuasan Kerja dalam kategori Tinggi dengan nilai 219,5.
2. Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar 0,00 yang lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 dengan  $R^2$  sebesar 24,7% artinya 24,7% variabel (Y) Kepuasan Kerja dijelaskan oleh variabel  $X_1$  (Kepemimpinan Transformasional) dan  $X_2$  (Promosi Jabatan). Sedangkan sisanya 75,3% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.
3. Berdasarkan pengujian secara parsial dari hasil penelitian menunjukkan bahwa:
  - a. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja karena nilai signifikan sebesar 0,076 yang lebih besar dari taraf signifikan 0,05 atau  $t$  hitung (1,809) >  $t$  tabel (1,673).

- b. Promosi Jabatan berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karena nilai signifikan sebesar 0,00 yang lebih besar dari taraf signifikan 0,05 atau  $t$  hitung (3,766) >  $t$  tabel (1,673).

## 5.2 Saran

Adapun saran dari peneliti yakni sebagai berikut:

1. Bagi PT. JNE Express Kota Jambi untuk mempertahankan hasil dari kepuasan kerja yang tinggi, perusahaan tetap memperhatikan kepemimpinan dan promosi jabatan di lingkungan kerja jangan sampai mengalami kenaikan yang dapat menyebabkan menurunnya kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk perusahaan, hendaknya lebih memperhatikan promosi jabatan karyawan agar karyawan dapat lebih giat dan semangat dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan, serta menjadi motivasi karyawan agar kinerja karyawan dapat berjalan secara optimal.
3. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan variabel-variabel lain yang kemungkinan dapat mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad.Mubarak & Susetyo Darmanto. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pns Di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang)*. Jurnal Maksimum. Vol. 5 No. 1:1-16
- Aisyah. S.. & Takdir. S. (2017). *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya*. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*. 2(2). 119-132.
- Ardana. I Komang. Mujiati. Ni Wayan dan Mudiarta Utama. I Wayan. (2012). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arsyad. Safnil. N. F. N. Arono. Juni Syaputra. N. F. N. Susilawati. Refni Susanti. and N. F. N. Musarofah. (2016). *Kepemimpinn transformasional "Journal Internasioanl."* Linguistik Indonesia 34. no. 2
- Bangun. Wilson (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Burns. J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Duryat. H. M. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan: Meneguhkan Legitimasi Dalam Berkontestasi Di Bidang Pendidikan*. Penerbit Alfabeta.
- Eddy. Suratno. Ibnu Saji Wijaya dan Mayang Ruza. (2023). *Sistem Pendukung Keputusan untuk Menentukan Karyawan Terbaik dengan Metode TOPSIS pada PT. Sumbertama Nusa Pertiwi*. Jurnal Manajemen Informatika (JAMIKA). Vol. 13 No. 2..Universitas Dinamika Bangsa Jambi.
- Farlinda. R.. Riadi. S. S.. & AS. D. L. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Global Express Samarinda*. Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman (JIMM). 3(4).
- Gauzali Saydam. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta. Djambaran.
- Ghozali. I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss17*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim. Ahmad Firman. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Banjarmasin Post Group)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) 62(2):131–40.
- Hamali. Arif Yusuf (2016). *Pemahaman Manajemen Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: CAPS

- Handoko. T. Hani. (2016). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan. Malayu SP. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan keempatbelas. Jakarta. Penerbit : Bumi Aksara.
- Indrawati. I. G. A. (2018). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional. Promosi Jabatan. Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Kustodian Sentral Efek Indonesia*. Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan. Seni. dan Teknologi. 2(2). 333-346. Knowledge Media.
- Insan. Hidayat. (2019). *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. YPSIM Banten.
- Kasiram. M. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif Kuantitatif*. (Cet II). UIN Maliki Press.
- Komariah. N.. Pd. M.. Sentryo. I.. Holid. A.. S Pd I. S. M.. Sam. R. N. F. A. R.. ... & MKM. C. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Mangkunegara. Prabu Anwar (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.
- Melani Kadar. et.al. (2023). *Pengaruh Entrepreneurial Leadership Terhadap Kinerja IKM Batik Jambi dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Intervening*. JUMANAGE Volume 2 Nomor 2.
- Meithiana. I. (2017). *Kepuasan kerja dan kinerja karyawan tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan*.
- Potale. R.. & Uhing. Y. (2015). *Pengaruh kompensasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Utama Manado*. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. 3(1).
- Rahayu. Suharni. (2017). *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Garuda Metalindo*. Jurnal KREATIF : Pemasaran. Sumberdaya Manusia dan Keuangan. Vol. 5. No.1. Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang
- Rifa'i. Abu Bakar. (2021). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Suka Press. Yogyakarta.
- Rifai. V. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Riniwati. H. (2016). *Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.

- Robbins. Stephen & Mary Coulter. (2012). *Management. 11th ed.* Prentice Hall.
- Rorimpanday. Lidya. (2013). *Gaya Kepemimpinan Transformasional, transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado.* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen. Jurnal EMBA. ISSN 2303-1174. Vol.1 No.4: 2233-2244
- Rumawas. W. (2015). *Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.* Jurnal Administrasi Publik. 4(35).
- Salleh. Rohani. Mishaliny Sivadahasan Nair and Haryanni Harun. 2012. *Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia.* International Journal of Social, Human Science and Engineering. 6(12).
- Santoso. S. (2014). *Latihan SPSS Statistik Parametrik.* Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Saputro. D (2022). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Duren Mandiri Fortuna (Plywood).* Universitas Batang Hari Jambi.
- Setiawan. I Wayan. Ni Ketut Sariyathi. 2013. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Parigata Resort and SPA Sanur-Bali.* E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana. 2(7).
- Siagian. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Pertama Ce). Bumi Aksara. Jakarta
- Sjafri Mangkuprawira. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.* Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Sudaryo. Yoyo (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak langsung dan Lingkungan Kerja Fisik.* Yogyakarta: Andi
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta. CV.
- Sujarweni. V. W. (2016). *Manajemen Keuangan Teori Aplikasi dan Hasil.* Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sunyoto. 2016. *Metodologi Penelitian Akuntansi.* Bandung: PT Refika Aditama Anggota Ikapi. Alfabeta, CV
- Supatmi. M. E., Nimran. U., & Utami. H. N. (2013). *Pengaruh pelatihan, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan.* Profit: Jurnal Administrasi Bisnis. 7(1).
- Suprpto. S., Lalla. N. N., Mulat. T. C., & Arda. D. (2023). *Human resource development and job satisfaction among nurses.* Int. J. Public Health. 12(3). 1056-1063.

- Sutrisno. E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syahputra. I. & Jufrizen. J. (2019). *Pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. 2(1). 104-116.
- Terry. George R. (2017). *Dasar-dasar Manajemen*. (Edisi Bahasa Indonesia). PT. Bumi Aksara. Bandung
- Umar. Khaerul. (2013). *Perilaku Organisasi*. Pustaka Setia: Bandung.
- Wibowo. (2015). *Prilaku Dalam Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Winardi. W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group. Jakarta
- Yuniarsih. Tjuju. (2017). *Kinerja Unggul Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rizqi Press



## LAMPIRAN

### Lembar Kuesioner

#### Bagian I. Identitas Responden

Petunjuk Umum Pengisian Kuesioner :

Mohon Kesediaan Saudara/I untuk menjawab pernyataan berikut dengan memberi tanda silang (√) atau mengisi jawaban pada kolom yang disediakan dengan keadaan yang sebenarnya.

1. Nama :

2. Usia :

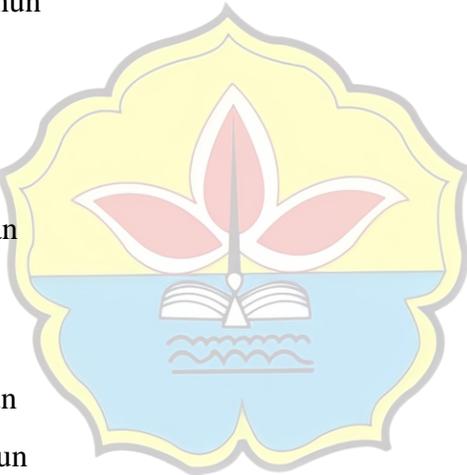
- < 25 tahun
- 26 – 30 tahun
- 31 – 35 Tahun
- > 35 tahun

2. Jenis Kelamin :

- Laki-laki
- Perempuan

3. Lama Bekerja :

- < 1 tahun
- 2 – 3 tahun
- 4 – 5 Tahun
- > 5 tahun



### Kuesioner Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
		1	2	3	4	5
<b>Pengaruh Ideal</b>						
1	Pemimpin saya selalu berpegang teguh pada nilai-nilai luhur.					
2	Pemimpin saya menunjukkan rasa hormat kepada anggota tim.					
3	Pemimpin saya mampu menumbuhkan rasa bangga dalam tim.					
4	Pemimpin saya memiliki visi dan misi yang jelas dan inspiratif.					
<b>Motivasi Inspirasional</b>						
5	Pemimpin saya sering memberikan ide-ide inspiratif.					
6	Pemimpin saya mendorong inovasi di tempat kerja.					
7	Pemimpin saya selalu bertindak dengan penuh pertimbangan.					
8	Pemimpin saya menggunakan penalaran logis dalam setiap keputusan.					
<b>Stimulasi Intelektual</b>						
9	Pemimpin saya selalu memperhatikan setiap detail dalam pekerjaan.					
10	Pemimpin saya memahami kebutuhan individual setiap anggota tim.					
11	Pemimpin saya mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap bawahan.					
12	Pemimpin saya melatih kami untuk pengembangan diri yang lebih baik.					
<b>Pertimbangan Individual</b>						
13	Pemimpin saya selalu optimis dan antusias dalam setiap situasi.					
14	Pemimpin saya mampu menginspirasi anggota tim untuk mencapai tujuan.					
15	Pemimpin saya memberikan dukungan yang dibutuhkan oleh setiap anggota tim.					
16	Pemimpin saya menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.					

### Kuesioner Promosi Jabatan

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
		1	2	3	4	5
<b>Senioritas</b>						
1	Karyawan yang dipromosikan memiliki kemampuan teknis yang tinggi					
2	Karyawan yang dipromosikan memberikan kontribusi gagasan atau ide-ide strategis yang luas.					
3	Karyawan yang dipromosikan memiliki kemampuan manajerial yang rasional dan efektif.					
<b>Prestasi Kerja</b>						
4	Prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang dipromosikan sangat tinggi.					
5	Evaluasi kinerja terhadap karyawan yang dipromosikan dilakukan dengan adil.					
<b>Tingkat Loyalitas</b>						
6	Karyawan yang dipromosikan menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan					
7	Karyawan yang dipromosikan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugasnya.					
<b>Kejujuran</b>						
8	Karyawan yang dipromosikan konsisten dalam perilaku dan tindakannya.					
9	Karyawan yang dipromosikan transparan dan jujur dalam berinteraksi dan berkomunikasi.					

### Kuesioner Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
		1	2	3	4	5
<b>Supervisi</b>						
1	Saya merasa mendapatkan dukungan yang memadai dari supervisor dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari.					
2	Arahan yang diberikan oleh supervisor saya terasa jelas dan membantu dalam melaksanakan pekerjaan.					
<b>Lingkungan Kerja</b>						
3	Lingkungan kerja di tempat saya bekerja memberikan kenyamanan yang mendukung produktivitas kerja.					
4	Saya merasa aman dan terlindungi di lingkungan kerja tempat saya bekerja.					
<b>Promosi</b>						
5	Saya merasa memiliki kesempatan yang baik untuk mendapatkan promosi di tempat kerja ini.					
6	Proses promosi di tempat kerja ini dianggap transparan dan adil oleh saya.					
<b>Teman Kerja</b>						
7	Hubungan saya dengan rekan kerja di tempat kerja ini baik dan mendukung.					
8	Saya mendapatkan dukungan yang memadai dari rekan kerja dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.					
<b>Upah/Gaji</b>						
9	Upah atau gaji yang saya terima dianggap sesuai dengan beban kerja yang saya tanggung.					
10	Saya merasa upah atau gaji yang saya terima cukup kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain di industri ini.					

## Lembar SPSS

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KK	37.84	4.870	58
KT	90.36	18.087	58
PJ	33.21	4.952	58

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.497 <sup>a</sup>	.247	.220	4.302	1.183

a. Predictors: (Constant), PJ, KT

b. Dependent Variable: KK

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	333.735	2	166.868	9.017	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1017.868	55	18.507		
	Total	1351.603	57			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), PJ, KT

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	18.289	4.710		3.883	.000		
	KT	.057	.032	.212	1.809	.076	.998	1.002
	PJ	.434	.115	.441	3.766	.000	.998	1.002

a. Dependent Variable: KK

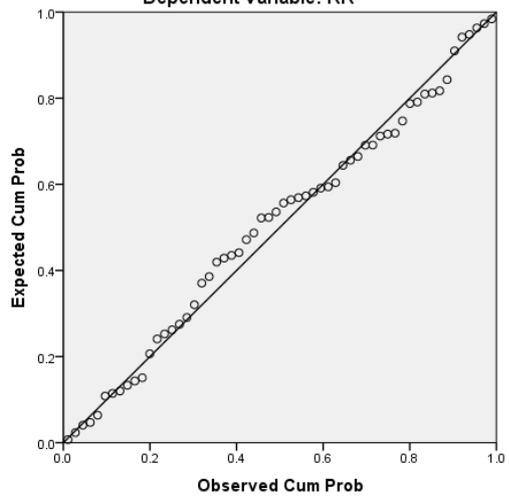
### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	4.22579411
Most Extreme Differences	Absolute	.074
	Positive	.058
	Negative	-.074
Kolmogorov-Smirnov Z		.564
Asymp. Sig. (2-tailed)		.909

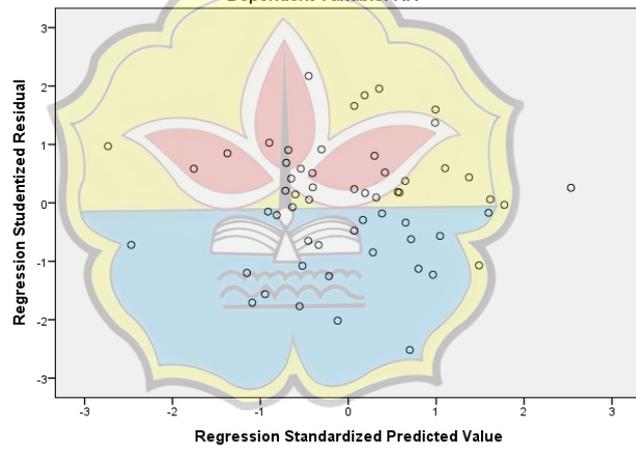
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: KK



Scatterplot  
Dependent Variable: KK



## Uji Valid Kuesioner

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	16

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT1	52.40	307.822	.829	.975
KT2	53.50	285.611	.919	.971
KT3	52.60	310.933	.720	.975
KT4	53.70	270.011	.955	.970
KT5	53.50	292.944	.797	.973
KT6	53.20	285.067	.810	.972
KT7	53.40	277.822	.861	.972
KT8	53.50	269.833	.900	.971
KT9	53.70	270.011	.955	.970
KT10	53.50	292.944	.797	.973
KT11	53.20	285.067	.810	.972
KT12	53.40	277.822	.861	.972
KT13	53.70	270.011	.955	.970
KT14	53.50	292.944	.797	.973
KT15	53.20	285.067	.810	.972
KT16	53.50	282.278	.814	.972

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	9

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PJ1	29.40	69.822	.683	.936
PJ2	28.80	79.067	.854	.937
PJ3	29.90	68.767	.884	.924
PJ4	29.00	81.111	.690	.941
PJ5	30.10	60.989	.938	.919
PJ6	29.90	73.211	.705	.934
PJ7	29.60	68.933	.748	.931
PJ8	29.80	63.956	.875	.924
PJ9	29.90	60.100	.915	.922

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	31.50	96.056	.959	.956
KK2	31.30	108.678	.861	.961
KK3	31.00	107.111	.730	.965
KK4	31.20	102.400	.800	.963
KK5	31.50	96.056	.959	.956
KK6	31.30	108.678	.861	.961
KK7	31.30	105.789	.909	.959
KK8	30.40	120.489	.792	.968
KK9	31.50	96.056	.959	.956
KK10	31.30	108.678	.861	.961



**Successive Interval X1**

KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12	KT13	KT14	KT15	KT16	TOTAL
4,643	3,189	3,830	2,440	2,359	3,330	2,242	1,000	3,475	2,243	2,264	2,253	4,811	2,288	2,547	2,493	<b>45,407</b>
4,643	4,563	5,072	4,713	3,473	3,330	3,509	2,008	3,475	3,466	2,264	1,000	3,637	2,288	4,078	4,594	<b>56,114</b>
3,468	3,189	3,830	3,547	2,359	3,330	2,242	1,000	3,475	1,000	1,000	2,253	3,637	3,586	2,547	2,493	<b>42,955</b>
3,468	1,000	3,830	1,000	1,578	4,589	3,509	1,000	3,475	2,243	3,554	3,449	3,637	3,586	2,547	3,420	<b>45,884</b>
4,643	2,035	3,830	3,547	2,359	4,589	2,242	3,033	4,810	2,243	1,000	2,253	4,811	1,000	2,547	3,420	<b>48,363</b>
3,468	1,000	3,830	1,000	1,578	3,330	3,509	4,253	4,810	2,243	2,264	2,253	2,442	1,000	2,547	4,594	<b>44,120</b>
3,468	1,000	3,830	1,561	2,359	3,330	3,509	4,253	4,810	2,243	2,264	1,000	1,000	2,288	2,547	2,493	<b>41,954</b>
4,643	3,189	5,072	4,713	4,750	3,330	3,509	2,008	4,810	1,000	2,264	1,000	2,442	2,288	2,547	3,420	<b>50,986</b>
4,643	4,563	5,072	3,547	3,473	4,589	3,509	3,033	3,475	2,243	2,264	2,253	2,442	2,288	2,547	2,493	<b>52,434</b>
3,468	3,189	2,703	2,440	2,359	3,330	2,242	2,008	3,475	1,000	2,264	2,253	4,811	3,586	4,078	3,420	<b>46,628</b>
2,415	2,035	5,072	4,713	4,750	3,330	3,509	1,000	1,000	1,000	1,000	2,253	2,442	2,288	2,547	3,420	<b>42,775</b>
4,643	3,189	3,830	4,713	4,750	3,330	2,242	2,008	4,810	2,243	1,000	2,253	3,637	3,586	4,078	2,493	<b>52,805</b>
3,468	2,035	3,830	3,547	3,473	1,000	2,242	2,008	3,475	1,000	2,264	2,253	3,637	2,288	1,000	2,493	<b>40,014</b>
1,000	1,000	1,000	2,440	3,473	1,502	3,509	2,008	2,299	2,243	3,554	3,449	3,637	2,288	1,000	3,420	<b>37,824</b>
3,468	2,035	5,072	2,440	4,750	2,215	2,242	4,253	3,475	3,466	3,554	3,449	2,442	3,586	4,078	4,594	<b>55,122</b>
1,000	1,000	1,734	1,000	1,000	1,000	3,509	4,253	2,299	1,000	2,264	2,253	3,637	2,288	2,547	2,493	<b>33,277</b>
1,578	2,035	2,703	1,561	3,473	1,000	2,242	1,000	2,299	1,000	3,554	2,253	2,442	3,586	2,547	1,769	<b>35,044</b>
4,643	4,563	3,830	4,713	4,750	1,000	3,509	4,253	1,523	2,243	2,264	1,000	3,637	2,288	2,547	4,594	<b>51,357</b>
3,468	2,035	3,830	2,440	3,473	3,330	2,242	3,033	3,475	2,243	2,264	1,000	3,637	1,000	1,000	1,769	<b>40,240</b>
1,578	3,189	3,830	3,547	1,000	2,215	1,000	3,033	3,475	1,000	2,264	2,253	2,442	2,288	2,547	3,420	<b>39,082</b>
3,468	2,035	1,734	3,547	3,473	2,215	1,000	2,008	2,299	1,000	3,554	1,000	3,637	1,000	2,547	3,420	<b>37,939</b>
2,415	3,189	2,703	2,440	3,473	2,215	1,000	3,033	3,475	2,243	2,264	1,000	2,442	1,000	2,547	1,769	<b>37,209</b>
3,468	3,189	3,830	2,440	3,473	3,330	2,242	3,033	3,475	3,466	2,264	2,253	3,637	2,288	2,547	1,769	<b>46,704</b>
3,468	3,189	3,830	2,440	4,750	4,589	2,242	2,008	4,810	3,466	3,554	3,449	4,811	2,288	1,000	4,594	<b>54,489</b>
2,415	3,189	3,830	2,440	3,473	2,215	1,000	3,033	3,475	3,466	2,264	1,000	2,442	1,000	2,547	1,769	<b>39,558</b>
2,415	3,189	2,703	2,440	2,359	3,330	3,509	4,253	3,475	2,243	3,554	2,253	3,637	3,586	4,078	2,493	<b>49,518</b>

KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12	KT13	KT14	KT15	KT16	TOTAL
4,643	4,563	2,703	3,547	3,473	3,330	1,000	3,033	4,810	2,243	2,264	2,253	3,637	1,000	2,547	4,594	<b>49,641</b>
3,468	2,035	3,830	3,547	3,473	3,330	2,242	3,033	4,810	3,466	3,554	3,449	3,637	2,288	2,547	4,594	<b>53,305</b>
3,468	3,189	2,703	2,440	2,359	3,330	2,242	2,008	3,475	2,243	1,000	2,253	3,637	2,288	1,000	4,594	<b>42,230</b>
3,468	2,035	2,703	2,440	3,473	2,215	2,242	2,008	3,475	1,000	3,554	3,449	2,442	2,288	1,000	4,594	<b>42,389</b>
3,468	3,189	2,703	3,547	2,359	3,330	2,242	3,033	3,475	3,466	1,000	2,253	3,637	2,288	2,547	3,420	<b>45,958</b>
3,468	3,189	2,703	3,547	3,473	2,215	2,242	3,033	3,475	2,243	2,264	1,000	2,442	2,288	2,547	3,420	<b>43,551</b>
2,415	3,189	3,830	2,440	3,473	2,215	1,000	3,033	3,475	1,000	2,264	1,000	2,442	1,000	2,547	1,000	<b>36,324</b>
2,415	3,189	3,830	3,547	2,359	3,330	1,000	3,033	2,299	2,243	2,264	1,000	3,637	1,000	2,547	4,594	<b>42,288</b>
2,415	2,035	3,830	2,440	3,473	2,215	2,242	3,033	2,299	1,000	1,000	2,253	2,442	2,288	2,547	2,493	<b>38,007</b>
2,415	3,189	5,072	4,713	3,473	3,330	3,509	4,253	3,475	2,243	1,000	1,000	3,637	3,586	4,078	2,493	<b>51,467</b>
4,643	2,035	2,703	3,547	4,750	4,589	3,509	4,253	4,810	3,466	3,554	3,449	4,811	3,586	4,078	3,420	<b>61,205</b>
2,415	3,189	3,830	3,547	2,359	2,215	2,242	3,033	2,299	2,243	2,264	2,253	2,442	2,288	2,547	3,420	<b>42,588</b>
3,468	3,189	2,703	3,547	3,473	2,215	3,509	3,033	3,475	1,000	3,554	3,449	2,442	3,586	2,547	3,420	<b>48,612</b>
2,415	4,563	5,072	3,547	2,359	3,330	2,242	2,008	3,475	2,243	2,264	1,000	3,637	2,288	1,000	3,420	<b>44,865</b>
3,468	2,035	1,734	3,547	3,473	2,215	1,000	2,008	2,299	1,000	3,554	1,000	3,637	2,288	2,547	3,420	<b>39,227</b>
2,415	3,189	2,703	2,440	3,473	2,215	1,000	3,033	3,475	2,243	2,264	1,000	2,442	2,288	2,547	3,420	<b>40,149</b>
3,468	3,189	3,830	2,440	3,473	3,330	2,242	3,033	3,475	3,466	2,264	2,253	2,442	1,000	2,547	1,000	<b>43,452</b>
3,468	3,189	3,830	2,440	4,750	4,589	2,242	2,008	4,810	3,466	3,554	3,449	3,637	1,000	2,547	4,594	<b>53,573</b>
2,415	3,189	3,830	2,440	3,473	2,215	1,000	3,033	3,475	3,466	2,264	1,000	2,442	2,288	2,547	2,493	<b>41,570</b>
2,415	3,189	2,703	2,440	2,359	3,330	3,509	4,253	3,475	2,243	3,554	2,253	3,637	3,586	4,078	2,493	<b>49,518</b>
4,643	4,563	2,703	3,547	3,473	3,330	1,000	3,033	4,810	2,243	2,264	2,253	4,811	3,586	4,078	3,420	<b>53,759</b>
3,468	2,035	3,830	3,547	3,473	3,330	2,242	3,033	4,810	3,466	3,554	3,449	2,442	2,288	2,547	3,420	<b>50,936</b>
3,468	3,189	2,703	2,440	2,359	3,330	2,242	2,008	3,475	2,243	1,000	2,253	2,442	3,586	2,547	3,420	<b>42,706</b>
3,468	2,035	2,703	2,440	3,473	2,215	2,242	2,008	3,475	1,000	3,554	3,449	3,637	2,288	1,000	3,420	<b>42,410</b>
3,468	3,189	2,703	3,547	2,359	3,330	2,242	3,033	3,475	3,466	1,000	2,253	3,637	3,586	2,547	3,420	<b>47,256</b>
3,468	3,189	2,703	3,547	3,473	2,215	2,242	3,033	3,475	2,243	2,264	1,000	4,811	1,000	2,547	3,420	<b>44,632</b>
2,415	3,189	3,830	2,440	3,473	2,215	1,000	3,033	3,475	1,000	2,264	1,000	2,442	1,000	2,547	4,594	<b>39,918</b>

<b>KT1</b>	<b>KT2</b>	<b>KT3</b>	<b>KT4</b>	<b>KT5</b>	<b>KT6</b>	<b>KT7</b>	<b>KT8</b>	<b>KT9</b>	<b>KT10</b>	<b>KT11</b>	<b>KT12</b>	<b>KT13</b>	<b>KT14</b>	<b>KT15</b>	<b>KT16</b>	<b>TOTAL</b>
2,415	3,189	3,830	3,547	2,359	3,330	1,000	3,033	2,299	2,243	2,264	1,000	1,000	2,288	2,547	2,493	<b>38,838</b>
2,415	2,035	3,830	2,440	3,473	2,215	2,242	3,033	2,299	1,000	1,000	2,253	2,442	2,288	2,547	3,420	<b>38,934</b>
2,415	3,189	5,072	4,713	3,473	3,330	3,509	4,253	3,475	2,243	1,000	1,000	2,442	2,288	2,547	2,493	<b>47,442</b>
4,643	2,035	2,703	3,547	4,750	4,589	3,509	4,253	4,810	3,466	3,554	3,449	4,811	3,586	4,078	3,420	<b>61,205</b>
2,415	3,189	3,830	3,547	2,359	2,215	2,242	3,033	2,299	2,243	2,264	2,253	2,442	2,288	2,547	3,420	<b>42,588</b>



**Successive Interval X2**

PJ1	PJ2	PJ3	PJ4	PJ5	PJ6	PJ7	PJ8	PJ9	TOTAL
3,146	2,851	2,520	3,165	3,443	1,991	3,007	2,454	2,520	25,097
2,319	2,851	3,639	3,165	4,594	1,991	3,007	3,910	3,639	29,116
3,146	2,851	3,639	3,165	4,594	3,025	3,978	2,454	3,639	30,492
4,316	2,851	4,904	4,205	3,443	3,025	2,234	2,454	4,904	32,336
3,146	2,851	2,520	2,392	3,443	1,991	3,978	2,454	2,520	25,295
2,319	2,851	3,639	3,165	2,550	3,025	2,234	2,454	3,639	25,875
2,319	2,851	2,520	3,165	2,550	3,025	3,007	2,454	2,520	24,411
2,319	2,851	2,520	3,165	2,550	3,025	3,007	2,454	2,520	24,411
2,319	2,851	2,520	2,392	3,443	1,991	2,234	2,454	2,520	22,724
3,146	2,851	3,639	2,392	3,443	3,025	3,007	3,910	3,639	29,051
4,316	4,027	2,520	4,205	4,594	4,336	3,978	2,454	2,520	32,950
2,319	2,851	3,639	2,392	3,443	1,991	2,234	3,910	3,639	26,418
2,319	2,851	2,520	2,392	2,550	3,025	3,978	1,000	2,520	23,155
4,316	4,027	2,520	3,165	3,443	3,025	2,234	1,000	2,520	26,249
3,146	1,934	3,639	3,165	3,443	3,025	3,007	3,910	3,639	28,907
1,712	2,851	3,639	1,760	1,822	1,000	3,007	2,454	3,639	21,883
3,146	1,934	2,520	2,392	3,443	1,991	3,007	2,454	2,520	23,406
4,316	4,027	4,904	4,205	4,594	1,991	2,234	2,454	4,904	33,629
3,146	1,934	3,639	1,760	3,443	3,025	1,000	1,000	3,639	22,585
4,316	2,851	3,639	2,392	2,550	3,025	2,234	2,454	3,639	27,099
4,316	4,027	4,904	4,205	3,443	3,025	1,650	2,454	4,904	32,927
3,146	2,851	3,639	3,165	2,550	3,025	1,000	2,454	3,639	25,469
3,146	1,000	3,639	1,000	1,822	4,336	3,978	2,454	3,639	25,013
4,316	1,934	3,639	3,165	2,550	4,336	3,978	1,000	3,639	28,557
3,146	1,000	3,639	1,000	1,822	3,025	2,234	2,454	3,639	21,957
3,146	1,000	3,639	1,760	2,550	3,025	2,234	3,910	3,639	24,902

PJ1	PJ2	PJ3	PJ4	PJ5	PJ6	PJ7	PJ8	PJ9	TOTAL
4,316	2,851	4,904	4,205	4,594	3,025	3,978	2,454	4,904	35,232
4,316	4,027	4,904	3,165	3,443	4,336	1,000	2,454	4,904	32,549
3,146	2,851	2,520	2,392	2,550	3,025	3,007	1,000	2,520	23,010
2,319	1,934	4,904	4,205	4,594	3,025	3,007	1,000	4,904	29,892
4,316	2,851	3,639	4,205	4,594	3,025	3,007	2,454	3,639	31,730
3,146	1,934	3,639	3,165	3,443	1,000	1,000	2,454	3,639	23,419
1,000	1,000	1,000	2,392	3,443	1,523	1,650	2,454	1,000	15,461
3,146	1,934	4,904	2,392	4,594	1,991	2,234	2,454	4,904	28,553
1,000	1,000	1,640	1,000	1,000	1,000	3,007	2,454	1,640	13,740
1,712	1,934	2,520	1,760	3,443	1,000	1,000	3,910	2,520	19,799
4,316	4,027	3,639	4,205	4,594	1,000	1,650	3,910	3,639	30,979
3,146	1,934	3,639	2,392	3,443	3,025	3,007	2,454	3,639	26,677
1,712	2,851	3,639	3,165	1,000	1,991	2,234	2,454	3,639	22,685
3,146	1,934	1,640	3,165	3,443	1,991	2,234	1,000	1,640	20,192
4,316	4,027	2,520	4,205	4,594	4,336	3,978	2,454	2,520	32,950
2,319	2,851	3,639	2,392	3,443	1,991	2,234	3,910	3,639	26,418
2,319	2,851	2,520	2,392	2,550	3,025	3,978	1,000	2,520	23,155
4,316	4,027	2,520	3,165	3,443	3,025	2,234	1,000	2,520	26,249
3,146	1,934	3,639	3,165	3,443	3,025	3,007	3,910	3,639	28,907
1,712	2,851	3,639	1,760	1,822	1,000	3,007	2,454	3,639	21,883
3,146	1,934	2,520	2,392	3,443	1,991	3,007	2,454	2,520	23,406
4,316	4,027	4,904	4,205	4,594	1,991	2,234	2,454	4,904	33,629
3,146	1,934	3,639	1,760	3,443	3,025	1,000	1,000	3,639	22,585
4,316	2,851	3,639	2,392	2,550	3,025	2,234	2,454	3,639	27,099
4,316	4,027	4,904	4,205	3,443	3,025	1,650	2,454	4,904	32,927
3,146	2,851	3,639	3,165	2,550	3,025	1,000	2,454	3,639	25,469
3,146	1,000	3,639	1,000	1,822	4,336	3,978	2,454	3,639	25,013

<b>PJ1</b>	<b>PJ2</b>	<b>PJ3</b>	<b>PJ4</b>	<b>PJ5</b>	<b>PJ6</b>	<b>PJ7</b>	<b>PJ8</b>	<b>PJ9</b>	<b>TOTAL</b>
4,316	1,934	3,639	3,165	2,550	4,336	3,978	1,000	3,639	28,557
3,146	1,000	3,639	1,000	1,822	3,025	2,234	2,454	3,639	21,957
3,146	1,000	3,639	1,760	2,550	3,025	2,234	3,910	3,639	24,902
4,316	2,851	4,904	4,205	4,594	3,025	3,978	2,454	4,904	35,232
4,316	4,027	4,904	3,165	3,443	4,336	1,000	2,454	4,904	32,549



### Successive Interval Y

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	TOTAL
3,099	3,727	2,530	4,811	2,288	2,547	2,493	3,796	3,099	3,727	32,117
2,128	3,727	2,530	3,637	2,288	4,078	4,594	3,796	2,128	3,727	32,634
3,099	3,727	2,530	3,637	3,586	2,547	2,493	3,796	3,099	3,727	32,241
3,099	3,727	2,530	3,637	3,586	2,547	3,420	4,904	3,099	3,727	34,276
3,099	3,727	2,530	4,811	1,000	2,547	3,420	3,796	3,099	3,727	31,756
2,128	3,727	2,530	2,442	1,000	2,547	4,594	3,796	2,128	3,727	28,618
2,128	3,727	3,642	1,000	2,288	2,547	2,493	3,796	2,128	3,727	27,475
2,128	4,856	2,530	2,442	2,288	2,547	3,420	2,856	2,128	4,856	30,051
2,128	3,727	2,530	2,442	2,288	2,547	2,493	3,796	2,128	3,727	27,805
4,316	3,727	3,642	4,811	3,586	4,078	3,420	3,796	4,316	3,727	39,419
3,099	3,727	3,642	2,442	2,288	2,547	3,420	1,946	3,099	3,727	29,937
4,316	3,727	2,530	3,637	3,586	4,078	2,493	2,856	4,316	3,727	35,265
3,099	4,856	3,642	3,637	2,288	1,000	2,493	3,796	3,099	4,856	32,767
3,099	3,727	3,642	3,637	2,288	1,000	3,420	3,796	3,099	3,727	31,436
4,316	4,856	4,878	2,442	3,586	4,078	4,594	3,796	4,316	4,856	41,718
3,099	2,894	3,642	3,637	2,288	2,547	2,493	2,856	3,099	2,894	29,450
3,099	2,104	1,649	2,442	3,586	2,547	1,769	1,000	3,099	2,104	23,400
2,128	2,894	3,642	3,637	2,288	2,547	4,594	4,904	2,128	2,894	31,658
2,128	1,000	3,642	3,637	1,000	1,000	1,769	3,796	2,128	1,000	21,101
1,495	2,894	3,642	2,442	2,288	2,547	3,420	2,856	1,495	2,894	25,975
1,000	2,104	3,642	3,637	1,000	2,547	3,420	3,796	1,000	2,104	24,251
1,000	3,727	3,642	2,442	1,000	2,547	1,769	2,856	1,000	3,727	23,709
3,099	2,104	3,642	3,637	2,288	2,547	1,769	1,946	3,099	2,104	26,237
4,316	2,894	3,642	4,811	2,288	1,000	4,594	2,856	4,316	2,894	33,612
3,099	2,104	3,642	2,442	1,000	2,547	1,769	1,946	3,099	2,104	23,753
4,316	2,104	3,642	3,637	3,586	4,078	2,493	2,856	4,316	2,104	33,133

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	TOTAL
3,099	3,727	4,878	3,637	1,000	2,547	4,594	4,904	3,099	3,727	35,212
4,316	4,856	4,878	3,637	2,288	2,547	4,594	4,904	4,316	4,856	41,192
4,316	4,856	4,878	3,637	2,288	1,000	4,594	4,904	4,316	4,856	39,645
4,316	2,894	4,878	2,442	2,288	1,000	4,594	4,904	4,316	2,894	34,527
4,316	3,727	3,642	3,637	2,288	2,547	3,420	4,904	4,316	3,727	36,524
3,099	2,894	3,642	2,442	2,288	2,547	3,420	3,796	3,099	2,894	30,124
4,316	2,104	1,000	2,442	1,000	2,547	1,000	2,856	4,316	2,104	23,685
3,099	2,894	4,878	3,637	1,000	2,547	4,594	2,856	3,099	2,894	31,499
3,099	2,894	3,642	2,442	2,288	2,547	2,493	2,856	3,099	2,894	28,255
4,316	2,894	2,530	3,637	3,586	4,078	2,493	1,946	4,316	2,894	32,691
3,099	4,856	3,642	4,811	3,586	4,078	3,420	4,904	3,099	4,856	40,352
4,316	4,856	2,530	2,442	2,288	2,547	3,420	3,796	4,316	4,856	35,367
3,099	2,104	2,530	2,442	3,586	2,547	3,420	2,856	3,099	2,104	27,788
4,316	4,856	1,649	3,637	2,288	1,000	3,420	2,856	4,316	4,856	33,194
4,316	3,727	3,642	3,637	2,288	2,547	3,420	4,904	4,316	3,727	36,524
3,099	2,894	3,642	2,442	2,288	2,547	3,420	3,796	3,099	2,894	30,124
4,316	2,104	1,000	2,442	1,000	2,547	1,000	2,856	4,316	2,104	23,685
3,099	2,894	4,878	3,637	1,000	2,547	4,594	2,856	3,099	2,894	31,499
3,099	2,894	3,642	2,442	2,288	2,547	2,493	2,856	3,099	2,894	28,255
4,316	2,894	2,530	3,637	3,586	4,078	2,493	1,946	4,316	2,894	32,691
3,099	4,856	3,642	4,811	3,586	4,078	3,420	4,904	3,099	4,856	40,352
4,316	4,856	2,530	2,442	2,288	2,547	3,420	3,796	4,316	4,856	35,367
3,099	2,104	2,530	2,442	3,586	2,547	3,420	2,856	3,099	2,104	27,788
4,316	4,856	1,649	3,637	2,288	1,000	3,420	2,856	4,316	4,856	33,194
3,099	3,727	2,530	3,637	3,586	2,547	3,420	4,904	3,099	3,727	34,276
3,099	3,727	2,530	4,811	1,000	2,547	3,420	3,796	3,099	3,727	31,756
2,128	3,727	2,530	2,442	1,000	2,547	4,594	3,796	2,128	3,727	28,618

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	TOTAL
2,128	3,727	3,642	1,000	2,288	2,547	2,493	3,796	2,128	3,727	27,475
2,128	4,856	2,530	2,442	2,288	2,547	3,420	2,856	2,128	4,856	30,051
2,128	3,727	2,530	2,442	2,288	2,547	2,493	3,796	2,128	3,727	27,805
4,316	3,727	3,642	4,811	3,586	4,078	3,420	3,796	4,316	3,727	39,419
3,099	3,727	3,642	2,442	2,288	2,547	3,420	1,946	3,099	3,727	29,937



## DATA TABULASI

### KARAKTERISTIK RESPONDEN

No Res	Usia	Kode	Jenis Kelamin	Kode	Masa Kerja	Kode
1	30	2	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
2	19	1	Laki - Laki	1	< 1 Tahun	1
3	21	1	Perempuan	1	> 5 Tahun	4
4	27	2	Laki - Laki	1	< 1 Tahun	1
5	25	1	Laki - Laki	1	2 - 3 Tahun	2
6	22	1	Perempuan	2	> 5 Tahun	4
7	20	1	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
8	21	1	Laki - Laki	1	2 - 3 Tahun	2
9	21	1	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
10	36	4	Perempuan	2	> 5 Tahun	4
11	24	1	Laki - Laki	1	2 - 3 Tahun	2
12	29	2	Laki - Laki	1	< 1 Tahun	1
13	35	3	Laki - Laki	1	4 - 5 Tahun	3
14	32	3	Laki - Laki	1	4 - 5 Tahun	3
15	27	3	Perempuan	2	> 5 Tahun	4
16	23	1	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
17	26	2	Perempuan	2	2 - 3 Tahun	2
18	30	2	Laki - Laki	1	2 - 3 Tahun	2

No Res	Usia	Kode	Jenis Kelamin	Kode	Masa Kerja	Kode
19	25	1	Perempuan	2	< 1 Tahun	1
20	26	2	Laki - Laki	1	4 - 5 Tahun	3
21	29	2	Laki - Laki	1	< 1 Tahun	1
22	25	1	Perempuan	2	2 - 3 Tahun	2
23	28	2	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
24	32	3	Perempuan	2	2 - 3 Tahun	2
25	29	2	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
26	25	1	Laki - Laki	1	2 - 3 Tahun	2
27	26	2	Laki - Laki	1	< 1 Tahun	1
28	30	2	Laki - Laki	1	2 - 3 Tahun	2
29	32	3	Laki - Laki	1	4 - 5 Tahun	3
30	21	1	Perempuan	2	< 1 Tahun	1
31	27	2	Laki - Laki	1	4 - 5 Tahun	3
32	25	1	Laki - Laki	1	2 - 3 Tahun	2
33	36	4	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
34	38	4	Laki - Laki	1	2 - 3 Tahun	2
35	39	4	Perempuan	2	2 - 3 Tahun	2
36	21	1	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
37	28	2	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
38	26	2	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
39	29	2	Perempuan	2	< 1 Tahun	1
40	26	2	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
41	29	2	Perempuan	2	2 - 3 Tahun	2

No Res	Usia	Kode	Jenis Kelamin	Kode	Masa Kerja	Kode
42	25	1	Perempuan	2	2 - 3 Tahun	2
43	29	2	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
44	32	3	Laki - Laki	1	2 - 3 Tahun	2
45	30	2	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
46	25	1	Perempuan	2	< 1 Tahun	1
47	18	1	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
48	30	2	Perempuan	2	ASN	3
49	32	3	Laki - Laki	1	2 - 3 Tahun	2
50	21	1	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
51	27	2	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
52	25	1	Laki - Laki	1	2 - 3 Tahun	2
53	30	2	Laki - Laki	1	ASN	3
54	20	1	Laki - Laki	1	> 5 Tahun	4
55	21	1	Perempuan	2	< 1 Tahun	1
56	21	1	Perempuan	2	> 5 Tahun	4
57	29	2	Laki - Laki	1	4 - 5 Tahun	3
58	32	3	Laki - Laki	1	4 - 5 Tahun	2

**VARIABEL X1 (KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL)**

No Res	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12	KT13	KT14	KT15	KT16	TOTAL
1	5	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	3	61
2	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	5	5	70
3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	5	4	3	59
4	4	2	4	1	2	5	5	2	4	4	5	5	4	5	4	4	60
5	5	3	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	64
6	4	2	4	1	2	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	59
7	4	2	4	2	3	4	5	5	5	4	4	3	2	4	4	3	58
8	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	4	3	3	4	4	4	66
9	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	67
10	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	62
11	3	3	5	5	5	4	5	2	1	3	3	4	3	4	4	4	58
12	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	3	67
13	4	3	4	4	4	1	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	56
14	1	2	1	3	4	2	5	3	3	4	5	5	4	4	3	4	53
15	4	3	5	3	5	3	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	69
16	1	2	2	1	1	1	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	47
17	2	3	3	2	4	1	4	2	3	3	5	4	3	5	4	2	50
18	5	5	4	5	5	1	5	5	2	4	4	3	4	4	4	5	65
19	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	57
20	2	4	4	4	1	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	55

No Res	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12	KT13	KT14	KT15	KT16	TOTAL
21	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	5	3	4	3	4	4	55
22	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	54
23	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	62
24	4	4	4	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5	69
25	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3	3	4	2	56
26	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	64
27	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	5	65
28	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	68
29	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	59
30	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	5	3	4	3	5	59
31	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	62
32	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	60
33	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	1	53
34	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	59
35	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	55
36	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	3	66
37	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	74
38	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	59
39	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	5	5	3	5	4	4	64
40	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	61
41	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	5	3	4	4	4	4	56
42	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	57

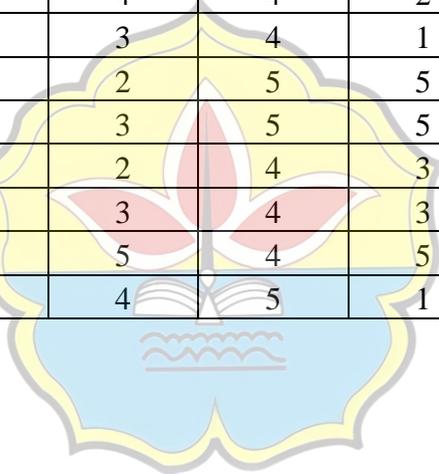
No Res	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12	KT13	KT14	KT15	KT16	TOTAL
43	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	1	59
44	4	4	4	3	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	5	68
45	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	58
46	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	64
47	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	68
48	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	66
49	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	59
50	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	5	4	4	3	4	59
51	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	63
52	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	61
53	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	5	57
54	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	3	56
55	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	56
56	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3	63
57	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	74
58	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	59

**VARIABEL X2 (PROMOSI JABATAN)**

<b>No Res</b>	<b>PJ1</b>	<b>PJ2</b>	<b>PJ3</b>	<b>PJ4</b>	<b>PJ5</b>	<b>PJ6</b>	<b>PJ7</b>	<b>PJ8</b>	<b>PJ9</b>	<b>TOTAL</b>
1	4	4	3	4	4	3	4	4	3	33
2	3	4	4	4	5	3	4	5	4	36
3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38
4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	39
5	4	4	3	3	4	3	5	4	3	33
6	3	4	4	4	3	4	3	4	4	33
7	3	4	3	4	3	4	4	4	3	32
8	3	4	3	4	3	4	4	4	3	32
9	3	4	3	3	4	3	3	4	3	30
10	4	4	4	3	4	4	4	5	4	36
11	5	5	3	5	5	5	5	4	3	40
12	3	4	4	3	4	3	3	5	4	33
13	3	4	3	3	3	4	5	3	3	31
14	5	5	3	4	4	4	3	3	3	34
15	4	3	4	4	4	4	4	5	4	36
16	2	4	4	2	2	1	4	4	4	27
17	4	3	3	3	4	3	4	4	3	31
18	5	5	5	5	5	3	3	4	5	40
19	4	3	4	2	4	4	1	3	4	29
20	5	4	4	3	3	4	3	4	4	34
21	5	5	5	5	4	4	2	4	5	39

No Res	PJ1	PJ2	PJ3	PJ4	PJ5	PJ6	PJ7	PJ8	PJ9	TOTAL
22	4	4	4	4	3	4	1	4	4	32
23	4	2	4	1	2	5	5	4	4	31
24	5	3	4	4	3	5	5	3	4	36
25	4	2	4	1	2	4	3	4	4	28
26	4	2	4	2	3	4	3	5	4	31
27	5	4	5	5	5	4	5	4	5	42
28	5	5	5	4	4	5	1	4	5	38
29	4	4	3	3	3	4	4	3	3	31
30	3	3	5	5	5	4	4	3	5	37
31	5	4	4	5	5	4	4	4	4	39
32	4	3	4	4	4	1	1	4	4	29
33	1	2	1	3	4	2	2	4	1	20
34	4	3	5	3	5	3	3	4	5	35
35	1	2	2	1	1	1	4	4	2	18
36	2	3	3	2	4	1	1	5	3	24
37	5	5	4	5	5	1	2	5	4	36
38	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34
39	2	4	4	4	1	3	3	4	4	29
40	4	3	2	4	4	3	3	3	2	28
41	5	5	3	5	5	5	5	4	3	40
42	3	4	4	3	4	3	3	5	4	33
43	3	4	3	3	3	4	5	3	3	31
44	5	5	3	4	4	4	3	3	3	34

<b>No Res</b>	<b>PJ1</b>	<b>PJ2</b>	<b>PJ3</b>	<b>PJ4</b>	<b>PJ5</b>	<b>PJ6</b>	<b>PJ7</b>	<b>PJ8</b>	<b>PJ9</b>	<b>TOTAL</b>
45	4	3	4	4	4	4	4	5	4	36
46	2	4	4	2	2	1	4	4	4	27
47	4	3	3	3	4	3	4	4	3	31
48	5	5	5	5	5	3	3	4	5	40
49	4	3	4	2	4	4	1	3	4	29
50	5	4	4	3	3	4	3	4	4	34
51	5	5	5	5	4	4	2	4	5	39
52	4	4	4	4	3	4	1	4	4	32
53	4	2	4	1	2	5	5	4	4	31
54	5	3	4	4	3	5	5	3	4	36
55	4	2	4	1	2	4	3	4	4	28
56	4	2	4	2	3	4	3	5	4	31
57	5	4	5	5	5	4	5	4	5	42
58	5	5	5	4	4	5	1	4	5	38



**VARIABEL Y (KEPUASAN KERJA)**

No Res	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	TOTAL
1	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	39
2	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	39
3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	39
4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	41
5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	39
6	3	4	3	3	3	4	5	4	3	4	36
7	3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	35
8	3	5	3	3	4	4	4	3	3	5	37
9	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	35
10	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	45
11	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	37
12	5	4	3	4	5	5	3	3	5	4	41
13	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	40
14	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
15	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	47
16	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	36
17	4	2	2	3	5	4	2	1	4	2	29
18	3	3	4	4	4	4	5	5	3	3	38
19	3	1	4	4	3	3	2	4	3	1	28
20	2	3	4	3	4	4	4	3	2	3	32
21	1	2	4	4	3	4	4	4	1	2	29

No Res	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	TOTAL
22	1	4	4	3	3	4	2	3	1	4	29
23	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	32
24	5	3	4	5	4	3	5	3	5	3	40
25	4	2	4	3	3	4	2	2	4	2	30
26	5	2	4	4	5	5	3	3	5	2	38
27	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	42
28	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47
29	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	46
30	5	3	5	3	4	3	5	5	5	3	41
31	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	43
32	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	37
33	5	2	1	3	3	4	1	3	5	2	29
34	4	3	5	4	3	4	5	3	4	3	38
35	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	35
36	5	3	3	4	5	5	3	2	5	3	38
37	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	46
38	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	42
39	4	2	3	3	5	4	4	3	4	2	34
40	5	5	2	4	4	3	4	3	5	5	40
41	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	43
42	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	37
43	5	2	1	3	3	4	1	3	5	2	29
44	4	3	5	4	3	4	5	3	4	3	38

No Res	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	TOTAL
45	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	35
46	5	3	3	4	5	5	3	2	5	3	38
47	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	46
48	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	42
49	4	2	3	3	5	4	4	3	4	2	34
50	5	5	2	4	4	3	4	3	5	5	40
51	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	41
52	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	39
53	3	4	3	3	3	4	5	4	3	4	36
54	3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	35
55	3	5	3	3	4	4	4	3	3	5	37
56	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	35
57	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	45
58	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	37

**TABEL T**

Pr df	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496

24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141

<b>51</b>	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
<b>52</b>	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
<b>53</b>	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
<b>54</b>	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
<b>55</b>	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
<b>56</b>	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
<b>57</b>	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
<b>58</b>	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680

