

# ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, INTERPERSONAL COMMUNICATION AND AFFECTIVE COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE

(Case Study of Demak CV Fairus Group Employees)

Ahmad Wahyu Saifudin<sup>1</sup>Azis Fathoni, SE,MM<sup>2</sup>Maria M Minarsih, SE,MM<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

<sup>2,3</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

## ABSTRAK

Pada era globalisasi ini persaingan pelaku usaha semakin kompetitif, sehingga membuat pelaku usaha dituntut untuk melakukan perubahan. Kemampuan perusahaan dalam melakukan perubahan akan sangat tergantung dari kemampuan karyawannya dalam menghadapi perubahan tersebut. Memahami peran sumber daya manusia pada perusahaan merupakan hal yang sangat penting, dimana kinerja karyawan yang maksimal dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional, komunikasi interpersonal dan komitmen afektif memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Fairus Group demak, dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening. Dalam menguji analisis hipotesis penulis menggunakan metode Analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS dimana data di uji dengan menggunakan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji F dan uji t pada level signifikan 5% (0,05), serta pengujian analisis path. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi interpersonal dan komitmen afektif, serta kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci :** kepemimpinan transformasional, komunikasi interpersonal, kepuasan kerja, kinerja karyawan

## ABSTRACT

*In this globalization era, the competition of business actors is increasingly competitive, thus making business actors demanded to make changes. The company's ability to make changes will depend on the ability of its employees to deal with these changes. Understanding the role of human resources in the company is very important, where maximum employee performance can help the achievement of company goals effectively and efficiently. The purpose of this study was to determine whether transformational leadership, interpersonal communication and affective commitment have a significant influence on employee performance in CV Fairus Group, with job satisfaction as an intervening variable. In testing the analysis of the hypothesis the author uses the method of multiple linear regression analysis using SPSS where the data is tested using the coefficient of determination ( $R^2$ ) test, F test and t test at a significant level of 5% (0.05), as well as the path analysis test. The test results show that transformational leadership, interpersonal communication and affective commitment, and job satisfaction partially affect employee performance.*

**Keywords :** transformational leadership, interpersonal communication, job satisfaction, affective commitment.

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan liberalisasi ekonomi, persaingan yang semakin kompetitif merupakan suatu hal yang tidak terelakkan. Tingginya tingkat persaingan memaksa pelaku usaha untuk berubah dalam mempertahankan diri dan meningkatkan keunggulan bersaingnya. Kemampuan perusahaan untuk melakukan perubahan akan sangat tergantung dari kemampuan karyawannya dalam menghadapi perubahan tersebut, termasuk kesiapan dalam melakukan perubahan. Di satu sisi kemampuan manajemen dalam mengelola dan mendapat dukungan yang berkualitas dari Sumber daya yang dimiliki akan membantu manajemen dalam menjalankan perencanaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.

Memahami pentingnya keberadaan Sumber Daya Manusia di era globalisasi ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan serta jumlah produktivitas juga akan meningkat. SDM yang berkualitas dikatakan berhasil apabila tingkat kinerja atau produktivitas karyawan meningkat dengan pesat, sehingga tujuan dari perusahaan akan tercapai.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kepemimpinan yang ada di perusahaan. Apabila kepemimpinan yang di terapkan di suatu perusahaan tepat dan sesuai maka karyawan akan merasa puas dan efeknya semangat kerja karyawan meningkat. Selain kepemimpinan, komunikasi juga berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, Jika proses komunikasi berjalan secara efektif maka akan meminimalisir miss komunikasi antara atasan dengan karyawan sehingga proses produksi bisa berjalan dengan baik. Dan yang terakhir kepuasan, apabila kepuasan dalam bekerja karyawan semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja yang tinggi sehingga karyawan mempunyai rasa loyal terhadap perusahaan tersebut

Dalam penelitian ini di fokuskan pada kinerja karyawan di CV.Fairuz Group Demak. CV FAIRUS group adalah perusahaan yang bergerak di bidang konveksi dengan hasil produksi berbagai macam produk garment seperti, t-shirt, jaket, celana, kemeja, hem dan sebagainya sesuai dengan permintaan *consument*

*demend.* berlokasi di jl.Sakura No.313, dukuh kedung banteng, Desa Wonorejo RT 07/03,Kec. Karanganyar, Demak, Jawa tengah,Indonesia. Mulanya perusahaan ini merupakan perusahaan usaha rumahan (*home industry*), dengan sistem kepemimpinan secara langsung yang dilakukan oleh bapak taufik serta menerapkan kebijakan dan strategi yang tepat dapat mengantarkan usaha rumahan ini menjadi perusahaan berkembang yang saat ini dikenal dengan sebutan CV.FAIRUS GROUP.

Seiring berjalanya waktu, suatu usaha pasti akan mengalami kendala atau hambatan sehingga mempengaruhi usaha tersebut. Hal ini juga dialami oleh CV.Fairuz Group. kendala atau hambatan yang dialami CV ini adalah berkaitan tentang kinerja karyawan yang dinilai belum sesuai dengan apa yang di harapkan oleh perusahaan.hal ini dilihat dari jumlah produksi selama lima bulan terakhir yang menunjukkan karyawan CV.Fairuz group ini belum mampu memenuhi target dari perusahaan. Hal ini dikarenakan beberapa faktor yaitu :pertama, berkaitan dengan faktor komunikasi. Komunikasi yang terjadi di CV.Fairuz ini dinilai kurang efektif. Dimana ketika atasan memberikan suatu arahan atau tugas ke karawayan sringkali terjadi miss komunikasi. Yang kedua faktor kepuasan kerja karyawan yang berkaitan dengan gaji atau upah yang diterima sehingga timbul rasa ketidak puas terhadap kepemimpinan dan kebijakan yang diterapkan. ketiga berkaitan dengan komitmen karyawan, hal ini terjadi Karena dampak dari kurang puasanya karyawan terhadap gaji yang mereka terima sehingga semangat kerja karyawan menurun. Hal ini bisa dilihat dari banyaknya jumlah karyawan yang keluar masuk kerja di CV.Fairuz Group,

Sehubungan dengan uraian diatas maka peneniliti mengadakan penelitian di CV FAIRUS GRUP, dengan judul: analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi interpersonal dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada Karyawan CV Fairuz Group Demak).

## PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, maka akan muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja di CV.Fairus Group Demak ?
2. Bagaimanakah pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap kepuasan kerja di CV.Fairus Group Demak ?
3. Bagaimanakah pengaruh Komitmen afektif terhadap kepuasan kerja di CV.Fairus Group Demak ?
4. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan ?
5. Bagaimanakah pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan ?
6. Bagaimanakah pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan ?
7. Bagaimanakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ?

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Yulk (2009) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi organisasi dan tujuan. Menurut Bass (1999) pemimpin transformasional mengajarkan pengikutnya (karyawan) untuk menjadi transformasional. Sedangkan menurut Lensuifie (2010), kepemimpinan transformasional memiliki pengertian yang bertujuan untuk perubahan

Aziz (2007) mengemukakan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki ciri memperhatikan perkembangan dan perubahan prestasi dari pengikutnya, apakah akan menjadi semakin baik menurut kriteria organisasi atau tidak. Kepemimpinan transformasional paling cocok diterapkan pada level manajemen puncak dan lebih tepat diterapkan untuk situasi yang sifatnya non-rutin

### **Komunikasi Interpersonal**

Slocum/Hellrieger (2009) memaparkan bahwa komunikasi interpersonal adalah pola arus komunikasi, hubungan dan pemahaman yang telah dikembangkan diantara orang-orang, dan lebih berfokus pada kekhususan yang bersifat pribadi dari pesan yang diterima sesuai dengan maksud pengirim.

Suranto Aw, (2011) Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang mempunyai efek besar dalam hal mempengaruhi orang lain terutama perindividu. Hal ini disebabkan, biasanya pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi bertemu secara langsung, tidak menggunakan media dalam penyampaian pesannya sehingga tidak ada jarak yang memisahkan antara komunikator dengan komunikan (*face to face*). Oleh karena saling berhadapan muka, maka masing-masing pihak dapat langsung mengetahui respon yang diberikan, serta mengurangi tingkat ketidakjujuran ketika sedang terjadi komunikasi.

### **Komitmen Afektif**

Allen dan Mayer (1997) mengungkapkan bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota. Armeli & rhoades (2001) mendefinisikan bahwa komitmen afektif mengacu kepada perasaan memiliki, merasa terikat kepada organisasi dan telah memiliki hubungan dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, pengalaman bekerja misal gaji, pengawasan, kejelasan peran, serta berbagai ketrampilan

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2005) "kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja itu akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

### **Kinerja Karyawan**

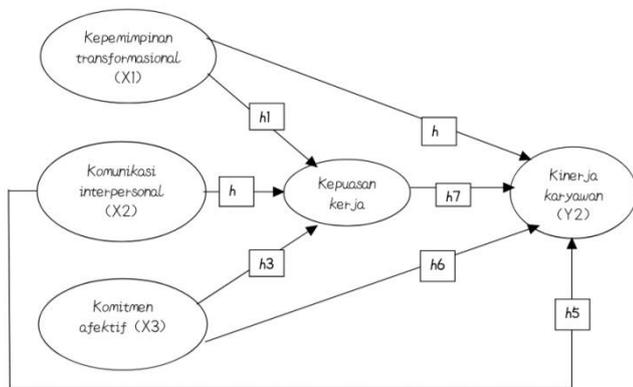
Mangkunegara (2004) memberikan pengertian tentang kinerja yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kumarotomo (1995) kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok

orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

## KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Berdasarkan latar belakang dan telaah pustaka sebelumnya, maka kerangka berpikir dapat digambarkan dalam bentuk sebagai berikut:

Gambar 1 kerangka berpikir



sumber : penelitian terdahulu

Menurut kerangka pemikiran diatas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- H1: Ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.
- H2: Ada pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja.
- H3: Ada pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kepuasan Kerja.
- H4: Ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
- H5: Ada pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan.
- H6: Ada pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karayawan.

H7: Ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder atau data tidak langsung, dimana data yang diperoleh diambil secara tidak langsung dari perusahaan atau institusi yang bersangkutan, atau biasa disebut dengan penelitian yang bersifat kuantitatif. Karena penelitian kuantitatif melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab akibat (kausal).

### Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh melalui hasil wawancara mendalam dengan HRD dan karyawan di CV. Fairus Group dan berbagai pihak yang telah dipilih menjadi informan. . Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari literatur, publikasi ilmiah yang berkaitan sesuai dengan judul yang diangkat oleh peneliti.

### Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan program statistik, yaitu SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 23.0. Tujuannya adalah untuk mengetahui dan menetapkan apakah hipotesis akan diterima atau ditolak pada tingkat kesalahan yang ditetapkan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinearitas dengan dasar pengambilan keputusan dimana jika nilai Tolerance lebih dari 0,10 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas dengan dasar pengambilan keputusan jika nilai signifikansi > 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Jika nilai signifikansi < 0,05 maka kesimpulannya yaitu terdapat heteroskedastisitas.

## Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen yaitu *Intellectual Capital*, Struktur Modal dan profitabilitas terhadap variabel dependen yaitu Nilai Perusahaan.

Analisis Regresi Linier Berganda dapat menggunakan model persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y1 = a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + e1$$

$$Y2 = a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4Y1 + e2$$

Keterangan :

Y1 = Kepuasan kerja

Y2 = Kinerja Karyawan

b = Koefisien Regresi

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = Komunikasi Interpersonal

X3 = Komitmen afektif

e = Residual

### Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t) dengan dasar pengambilan keputusan apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  di tolak. Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.  $t$  hitung  $< t$  tabel atau  $-t$  hitung  $> -t$  tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.  $t$  hitung  $> t$  tabel atau  $-t$  hitung  $< -t$  tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (uji F) ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel dependen (kinerja karyawan) terhadap variabel independen (motivasi, disiplin dan kepuasan kerja) secara bersama-sama (simultan) dengan tingkat signifikan yang digunakan sebesar  $\alpha = 5\%$  dan  $df$  (  $k:n-k-1$  ). Alasan penggunaan taraf kesalahan 5% karena dalam penelitian ini mencakup tentang perilaku manusia sehingga dimungkinkan bahwa setiap responden mempunyai tingkat pendapat yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat kepercayaan masing-masing. Kaidah pengambilan keputusan dalam uji F dengan menggunakan SPSS adalah :

- 1) Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima.
- 2) Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

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

Koefisien determinasi menunjukkan angka dalam  $R^2$  (*R Square*) yang akan diubah kedalam

bentuk persen. Nilai koefisien determinasi yaitu antara nol dan satu. Sedangkan nilai determinasi ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square*. Jika nilai  $R^2$  adalah kecil berarti variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen masih sangat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel-variabel independen.

### ANALISIS JALUR (*Path Analisis*)

analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi linier, Analisis jalur bertujuan untuk menguji persamaan regresi yang melibatkan beberapa variabel eksogen dan endogen sekaligus sehingga memungkinkan pengujian terhadap variabel mediating / intervening atau variabel antara. Analisis jalur bisa mengukur hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel dalam model. Untuk mengetahui apakah variabel yang digunakan merupakan variabel intervening, maka dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut:

tabel 1 pengaruh langsung & tidak langsung

No	Pengaruh langsung	Pengaruh Tidak langsung
1	X1 => Y2	X1 => Y1 => Y2
2	X2 => Y2	X2 => Y1 => Y2
3	X3 => Y2	X3 => Y1 => Y2

Sumber: suwarno,(2007)

Untuk mengetahui Y1 sebagai variabel intervening maka dianalisis dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Apabila nilai pengaruh langsung lebih besar dibanding nilai pengaruh tidak langsung, maka Y1 tidak menjadi intervening antara X terhadap Y2.
2. Apabila nilai pengaruh langsung lebih kecil dibanding nilai pengaruh tidak langsung maka Y1 menjadi Intervening antar X terhadap Y2.

## HASIL DAN PEMBAHASAN.

### 1. Uji Asumsi Klasik

#### Uji Multikolinearitas

Untuk dapat mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai Tolerance. Dan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2 Hasil Uji Multikolinearitas tahap 1**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI(X1)	,727	1,375
	KOMUNIKASI INTERPERSONAL(X2)	,680	1,470
	KOMITMEN AFEKTIF(X3)	,872	1,147

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA (Y1)

Sumber: data primer yang diolah 2020

**Tabel 3 Hasil Uji Multikolinearitas tahap 2**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL(X1)	,464	2,154
	KOMUNIKASI INTERPERSONAL (X2)	,559	1,799
	KOMITMEN AFEKTIF (X3)	,867	1,154
	KEPUASAN KERJA (Y1)	,385	2,600

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y2)

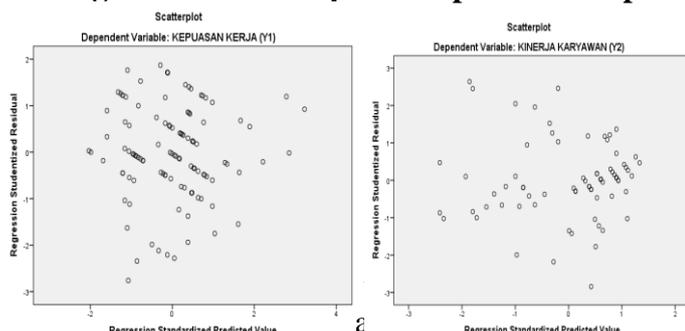
Sumber: data primer yang diolah 2020

Nilai Tolerance dari kedua tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki nilai Tolerance lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

### Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan cara pengamatan scatter plot sebagai berikut :

**gambar 3 Scatterplot tahap 1 dan tahap 2**



heteroskedastisitas. Hal itu di buktikan dengan titik-titik dalam gambar menyebar secara acak atau tidak teratur serta menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu, maka di simpulkan bahwa pada uji ini tidak terjadi heteroskedastisitas

### Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 4 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda & Uji t tahap 1**

Model		Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	8,676	1,783	6,379	,000
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI (X1)	,383	,194	5,102	,000
	KOMUNIKASI INTERPERSONAL (X2)	,239	,135	3,183	,002
	KOMITMEN AFEKTIF (X3)	,297	,107	2,754	,007

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA (Y1)

Sumber: data primer yang diolah 2020

1. Nilai koefisien regresi Kepemimpinan transformasional bernilai 0,383 (positif/+) dengan nilai t hitung sebesar 5,102 > t tabel 1,993 dan nilai signifikansi(sig) 0,000 < 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa X1= Kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Y1= Kepuasan Kerja. Dengan demikian H<sub>1</sub> diterima.
2. Nilai koefisien regresi Komunikasi Interpersonal bernilai 0,339 (positif/+) dengan nilai t hitung sebesar 3,183 > t tabel 1,993 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,002 < 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa X2= Komunikasi Interpersonal secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Y1 = Kepuasan Kerja Dengan demikian H<sub>2</sub> diterima.
3. Nilai koefisien regresi Komitmen Afektif bernilai 0,297 (positif/+) dengan nilai t hitung sebesar 2,754 > t tabel 1,993 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,007 < 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa X3= Komitmen Afektif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y1 = Kepuasan Kerja). Dengan demikian H<sub>3</sub> diterima

**Tabel 5 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda & uji t tahap 2**

Sumber: data primer yang diolah 2020

4. Nilai koefisien regresi Kepemimpinan transformasional bernilai 0,317 (positif/+) dengan nilai t hitung sebesar 2,664 > t tabel

Model		Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	5,720	2,490	6,297	,000
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI(X1)	,317	,115	2,644	,006
	KOMUNIKASI INTERPERSONAL (X2)	,251	,069	3,348	,000
	KOMITMEN AFEKTIF (X3)	,284	,088	3,242	,002
	KEPUASAN KERJA (Y1)	,366	,164	2,233	,029

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y2)

1,993 dan nilai signifikansi(sig) 0,006 < 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa X1= Kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Y2= Kinerja Karyawan. Dengan demikian H<sub>4</sub> diterima.

5. Nilai koefisien regresi Komunikasi Interpersonal bernilai 0,251 (positif/+) dengan nilai t hitung sebesar 3,348 > t tabel 1,993 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,000 < 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa X2= Komunikasi Interpersonal secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Y2 = Kinerja Karyawan Dengan demikian H<sub>5</sub> diterima.
6. Nilai koefisien regresi Komitmen Afektif bernilai 0,284 (positif/+) dengan nilai t hitung sebesar 3,242 > t tabel 1,993 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,002 < 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa X3= Komitmen Afektif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y2 = Kinerja Karyawan. Dengan demikian H<sub>6</sub> diterima.
7. Nilai koefisien regresi Kepuasan Kerja bernilai 0,366 (positif/+) dengan nilai t hitung sebesar 2,233 > t tabel 1,993 dan nilai

signifikansi (Sig.) 0,029 < 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Y1= Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y2 = Kinerja Karyawan. Dengan demikian H<sub>7</sub> diterima

**UJI F**

**Tabel 6 hasil uji F tahap 1**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	269,578	3	89,859	43,922	,000 <sup>b</sup>
	Residual	147,303	72	2,046		
	Total	416,882	75			

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA (Y1)

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN AFEKTIF (X3), KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1), KOMUNIKASI INTERPERSONAL (X2)

Sumber: data primer yang diolah 2020

Hasil F hitung = 43,922 > F tabel = 2,733 dengan sig. 0,000 < 0,05. Dengan hasil ini maka Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, dan Komitmen Afektif memiliki pengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja.

**Tabel 7 hasil Uji F tahap 2**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	340,405	4	85,101	72,302	,000 <sup>b</sup>
	Residual	26,582	71	,374		
	Total	366,987	75			

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA (Y1)

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN AFEKTIF (X3), KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1), KOMUNIKASI INTERPERSONAL (X2)

Sumber: data primer yang diolah 2020

Hasil F hitung = 72,302 > F tabel = 2,499 dengan sig. 0,000 < 0,05. Dengan hasil ini maka Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, Komitmen Afektif dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

**Uji Koefisien Determinasi**

**Tabel 8 Hasil Uji R Square tahap 1**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,804 <sup>a</sup>	,647	,632	1,430
a. Predictors: (Constant) KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1), KOMUNIKASI INTERPERSONAL (X2), KOMITMEN AFEKTIF (X3),				
b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA (Y1)				

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa besarnya nilai koefisien determinasi ditunjukkan nilai *Adjusted R Square* pada tahap 1 yaitu 0,632 yang artinya bahwa variasi dari semua variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional, komunikasi interpersonal dan komitmen afektif dapat menerangkan variable terikat kepuasan kerja sebesar 63,2%, sedangkan sisanya sebesar 36,8 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

**Tabel 8 Hasil Uji R Square tahap 2**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,963 <sup>a</sup>	,928	,923	,612
a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA (Y1), KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI (X1), KOMUNIKASI INTERPERSONAL (X2), KOMITMEN AFEKTIF (X3)				
b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN (Y2)				

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2020

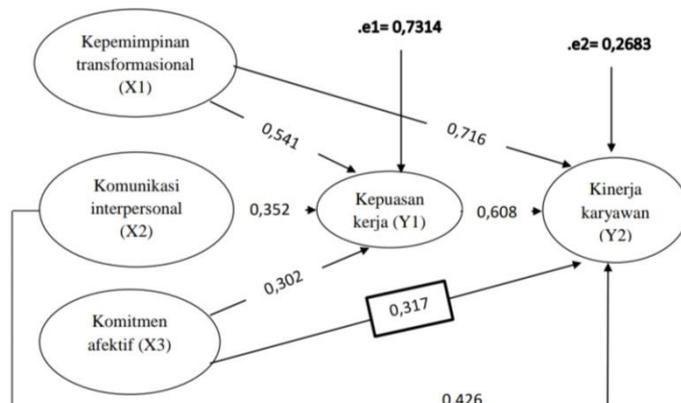
Pada step 2 nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh variabel nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,923 yang artinya bahwa variasi dari semua variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional, komunikasi interpersonal dan komitmen afektif dapat menerangkan variable terikat kinerja karyawan 92,3%, sedangkan sisanya sebesar 7,7% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

### Uji Jalur Path

Berdasarkan dari gambar analisis jalur diatas, maka didapatkan hasil pengujian sebagai berikut:

1. pengaruh langsung yang di berikan X1 terhadap Y2 sebesar 0,716 dan pengaruh tidak langsung X1 melalui Y1 terhadap

Y2 ( $0,541 \times 0,608 = 0.329$ ). berdasarkan



perhitungan tersebut di ketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dari pada nilai pengaruh tidak langsung, dengan demikian Y1 tidak menjadi Intervening bagi pengaruh X1 terhadap Y2.

2. pengaruh langsung yang di berikan X2 terhadap Y2 sebesar 0,426 dan pengaruh tidak langsung X2 melalui Y1 terhadap Y2 ( $0,352 \times 0,608 = 0.214$ ). berdasarkan perhitungan tersebut di ketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dari pada nilai pengaruh tidak langsung,, dengan demikian Y1 tidak menjadi Intervening bagi pengaruh X2 terhadap Y2.
3. pengaruh langsung yang di berikan X3 terhadap Y2 sebesar 0,317 dan pengaruh tidak langsung X2 melalui Y1 terhadap Y2 ( $0,302 \times 0,608 = 0.183$ ). berdasarkan perhitungan tersebut di ketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dari pada nilai pengaruh tidak langsung,, dengan demikian Y1 tidak menjadi Intervening bagi pengaruh X3 terhadap Y2.

### PENUTUP

#### Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil Uji-t tahap ke 2 didapatkan bahwa Komunikasi Interpersonal memiliki nilai t hitung paling tinggi diantara variabel yang lain yakni sebesar t hitung  $3,348 > t \text{ table} = 1,993$ . Yang artinya komunikasi interpersonal memiliki pengaruh langsung paling tinggi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh paling rendah ada di variabel

- kepuasan kerja dengan nilai  $t$  hitung 2.233  $> t$  table = 1,993.
2. Berdasarkan hasil Uji F tahap ke 2 didapatkan nilai F hitung = 72,302  $> F$  table = 2,499 dengan sig. 0,000  $< 0,05$  dengan hasil ini maka variabel Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, Komitmen Afektif dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
  3. Berdasarkan hasil pengujian Koefisien determinasi didapatkan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* regresi tahap ke 2 sebesar 0,923 yang artinya bahwa variasi dari variabel kinerja karyawan pada CV.Fairuz Group Demak. Di jelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, Komitmen Afektif dan kepuasan kerja sebesar 92.3% sedangkan sisanya 7,7% di pengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian ini.

#### Saran

1. Agar dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi dalam bekerja, maka sebaiknya CV.Fairuz Group Demak, disarankan untuk lebih memperhatikan komunikasi interpersonal yang dalam penelitian ini memiliki nilai pengaruh langsung paling tinggi terhadap kinerja karyawan, apabila hal ini dijalankan dengan benar maka kesenjangan komunikasi tidak terjadi antara atasan dengan karyawan, karyawan dengan karyawan lain, sehingga miss komunikasi dapat berkurang dan hasilnya dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut.
2. Meskipun untuk saat ini hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh paling rendah diantara beberapa variabel yang di teliti. Namun variabel ini juga menyumbang pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Alangkah baiknya apabila perusahaan juga memperhatikan kepuasan kerja karayawannya. Terlebih lagi kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterima diharapkan bisa mengikuti Upah Minimum Kerja (UMK) yang berlaku

didaerah tersebut, sehingga karyawan merasa puas terhadap perusahaan tersebut dan hal ini juga dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan.

3. Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel independen yang akan dipakai. Menggunakan variabel intervening lainnya atau diganti dengan menggunakan variabel moderating. Memperluas sampel penelitian dan memperpanjang periode penelitian agar memperoleh hasil yang lebih baik dan lebih akurat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agus Ferdinand. 2006. Metode Penelitian Manajemen . Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan disertai Ilmu Manajemen. BP Undip. Semarang.
- Ahmad Handoko, Indi Djastuti. 2015. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.(studi kasus pada PT.KAI (persero) daop 4 semarang.)
- Allen, N. J. Mayer, J.P. & Smith, C.A. 1993. *Commitment to Organization and Accupations: Extention and Test of a-three Component Conceptualization. Journal of Applied Psychology.*
- Aziz, I. J. 2007. Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan , Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan. Bandung. Alfabeta.
- Bass, B.M. & Avolio,B.J. 1999. *The Implications of Transactional and Transformasional Leadership for Individual, team and Organizational Development. 4,231-272.*
- Baskoro, Candra Aji. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*, 3(2), 1–12

- Cooper, D R, And Emory, C. 1995. *Business Research Methods, 5<sup>th</sup> Edition, Richard D. Irwin inc.*
- Ernawati , & Ambarini. 2010. Pengaruh hubungan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai moderating. *Jurnal ekonomi dan kewirausahaan.*
- Faris Bayu Septian, Muchammad Al Musadieg, Muchammad Djudi Mukzam. 2017. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja (studi kasus pada karyawan CV. Jade Indo Pratama Malang.
- Ghozali, Imam. 2006. Analisis Multivariate dengan Progam SPSS. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, imam. 2011. Aplikasi Multi Variate dengan Progam IBM SPSS19 Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hasibuan, Malayu SP, 2001. Manajemen Sumber Daya Dasar dan Kunci Keberhasilan (Edisi Revisi). Cetakan ketiga. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2012. Manajemen SDM. Edisi Revisi, cetakan ke tigabelas. Jakarta : Bumi aksara.
- Hasibuan, M. 2017. Organisasi dan motivasi : dasar peningkatan produktivitas . jakarta : Bumi aksara
- Husein umar. 2005. “Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis”. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Joseph A.Devito . 2007. *The Interpersonal Communication Book Eleventh Edition. USA: Person Education Inc.*
- Kerlinger. 2006. Asas-asas Penelitian Behaviour. Edisi 3, cetakan 7. Yogyakarta: Gadjah Mada University press.
- Koontz, Harold and G.Miskel, Cecil. 1996. *Leadership of Management. New York: Mc Grow Hill Inc.*
- Kumaratomo. 1995. Menejemen Kinerja Sektor Public. Yogyakarta. UPPAM.
- Kuncoro S. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Cv Rajawali Pers.
- Laluja paramita, V.P.K.Lengkong, G.M.Sendow.2016. pengaruh komunikasi & stress kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di perusahaan umum BULOG regional Sulawesi utara.
- Lensufiie, Tikno. 2010. *Leadership* untuk Profesional dan Mahasiswa. Erlangga.
- Mangkunegara, A.W 2005. Evaluasi Kinerja. Bandung. Rafika Aditama.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. Manajemen SDM Perusahaan. Bandung. Rosda Karya.
- Mangkunegara. A. P, 2009. Evaluasi Kinerja SDM, Rafika Aditama. Bandung.
- Meyer, et al. 2017. *Characteristic and Goal Human Resourcces Management. Jhon wiley & Sons Inc.*
- Moeheriono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta. Grafindo Persada.
- Prabawa. 2013. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variable Intervening ( Studi Kasus Pada PT.TWC Borobudur. Skripsi Prodi Manajemen S1 Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Rhoades, E & Armeli. 2001. *Affective Commitment to the Organizaion: The Contribution of Perceived Organization Support. Journal of Applied Psychology.* 86 (5): 825-836.
- Rita Dwi Lindawati.2018. pengaruh komunikasi interpersonal dan stress kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pusdiklat BEA & CUKAI.
- Rivai, Veitzal. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

- Robbins, S.P. 2006. Perilaku organisasi. Jakarta: indek.
- Robbin P. Stephen, Judge A. Timothy. 2007. *Organizational Behaviour. Twelfth edition. Person International Edition.*
- Robbins, Stepen P. 2017. *Organizational Behavior. Tenth Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River. New jersey.*
- Rohman A. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Berpindah. *Jurnal akuntansi FE Unsil,4 (1), 505-522.*
- Rustiana, Ade. (2010). Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen, 1(2), 137-143.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Santoso, Singgih. 2002. Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11,5. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Setiawa, I.A, & Ghozali, I .2006. akuntantis keperilakuan. Semarang badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Slocum, Hellriega. 2009. *Principles of Organizational Behaviour Twelfth Edition. Canada: South Western, 2009.*
- Sugiyono. 2008. Metode penelitian bisnis. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono .2013. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi. Bandung. Alfabeta.
- Suharsimi. Arikunto. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sumarsan, Thomas, 2013. Sistem Pengendalian Manajemen. Indek. Jakarta.
- Suranto A.w. 2011. Komunikasi Interpersonal. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Sutrisno Hadi.2004. *Metodologi Research 2, Andi Offset, Yogyakarta.*
- Sutrisno, E. 2009. Manajemen sumber daya manusia. Jakarta : kencana prenatal media group.
- Tahir, Arifin. 2014. Buku Ajar Perilaku Organisasi. Edisi 1. Deepublish, Yogyakarta.
- Tan, Kim and Newman, Eric. (2013). *The evaluation of sales force training in retail Organizations: A test of Kirkpatrick's four level model.* International Journal of Management Vol. 30 No.3 Part 2 June 2013
- T. Hani Handoko. 2011. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE Yogyakarta.
- Usman, Husain, 2009. Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi, PT. Gramedia pustaka Utama, Bandung.
- Windi Dwi Aprillianto, Sri Mintarti, Isan Tricahyadinata. 2019. Pengaruh peran pemimpin dan komitemen afektif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil bagian umum dan kepegawaian skretariat Kabupaten kutai Timur.
- Winastoyo Febrianto Hartono, Jopie Jorie Rotinsulu. 2016. Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado.
- Winardi,J.2017. Manajemen kepemimpinan dan manajemen, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Yulk Gary. 2009. Kepemimpinan dalam Organsasi. Edisi 5. (Alih bahasa Budi Suprianto). Jakarta. Indeks.
- Yuki, G. 2010. Kepemimpinan dalam Manajemen Organisasi. Edisi 3 Indonesia. Jakarta: PT. indeks.