PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGHARGAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT DEF DI KABUPATEN X

SKRIPSI

Diajukan kepada

Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang

untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan

Program Strata Satu (S1) Psikologi (S.Psi)

Salsa Putri Octafiyani

2007016049

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI

FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG

2024

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN
JURUSAN PSIKOLOGI
Jl. Prof. Hamka (Kampus III) Ngaliyan, Semarang 50185, Telp. 76433370

PENGESAHAN

Judul : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGHARGAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT DEF KABUPATEN TEMANGGUNG**
Penulis : Salsa Putri Octafiyani
NIM 2007016049
Jurusan : Psikologi

Telah diujikan dalam sidang Munaqosah oleh Dewan Penguji Fakultas Psikologi Dan Kesehatan UIN Walisongo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam ilmu psikologi.

Semarang, 25 Maret 2024

DEWAN PENGUJI

Penguji I

Dr. Widiastuti M.Ag
NIP. 197503192009012003

Penguji II

Wening Wihartati, S.Psi., M.Si.
NIP. 197711022006042004

Penguji III

Hj. Siti Hikmah, S.Pd. M.Si
NIP. 197502052006042003

Penguji IV

Lainatul Muzkiyyah,S.Psi,M. Psi,. Psikolog
NIP. 198805032016012901

Pembimbing I

Wening Wihartati, S.Psi., M.Si.
NIP. 197711022006042004

Pembimbing II

Dr. Nikmah Rochmawati M.Si
NIP. 198002202016012901

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan dan Penghargaan Terhadap Kepuasan kerja Karyawan PT DEF Kabupaten X"** yang diajukan untuk memperoleh gelar sarjana Psikologi di Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. Sejauh pengetahuan saya, penyusunan karya ini tidak pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain, kecuali pada bagian tertentu yang dirujuk sebagai sumber referensi dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 21 Maret 2024

Salsa Putri Octafiyani

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING I

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN
JURUSAN PSIKOLOGI
Jl. Prof. Hamka (Kampus III) Ngaliyan, Semarang 50185, Telp. 76433370

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Assalamu'alaikum. wr. wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan judul sebagai berikut.

Judul	: **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGHARGAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT DEF KABUPATEN TEMANGGUNG**
Nama	: Salsa Putri Octafiyani
NIM	: 2007016049
Jurusan	: Psikologi

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi dan Kesehatan UIN Walisongo untuk diujikan dalam Ujian Munaqosah.

Wassalamu'alaikum. wr. wb.

Mengetahui
Pembimbing I,

Dr. Nikmah Rochmawati, M.Si
NIP.

Semarang, 7 Maret 2024
Yang bersangkutan

Salsa Putri Octafiyani
NIM. 2007016049

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING II

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN
JURUSAN PSIKOLOGI
Jl. Prof. Hamka (Kampus III) Ngaliyan, Semarang 50185, Telp. 76433370

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Assalamu'alaikum. wr. wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan judul sebagai berikut.

Judul	: **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGHARGAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT DEF KABUPATEN TEMANGGUNG**
Nama	: Salsa Putri Octafiyani
NIM	: 2007016049
Jurusan	: Psikologi

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi dan Kesehatan UIN Walisongo untuk diujikan dalam Ujian Munaqosah.

Wassalamu'alaikum. wr. wb.

Mengetahui
Pembimbing II,

Wening Wihartati, S.Psi., M.Si
NIP. 197711022006042004

Semarang, 7 Maret 2024
Yang bersangkutan

Salsa Putri Octafiyani
NIM. 2007016049

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat, serta pertolongan-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan kami Nabi Muhammad SAW yang kami nanti-nantikan syafa'atnya kelak di yaumul qiyamah.

Skripsi yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan dan Penghargaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT DEF Kabupaten X". Disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana (S1) dalam ilmu Psikologi (S.Psi) Fakultas Psikologi dan Kesehatan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. Proses penelitian dan penyusunan laporan skripsi ini juga memiliki kendala dan kekurangan. Penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini karena adanya bantuan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai. Secara khusus saya sampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Nizar, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
2. Prof. Dr. Syamsul Ma'arif, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Psikologi dan Kesehatan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
3. Ibu Wening Wihartati, S. Psi., M. Si, selaku Ketua Jurusan Psikologi Fakultas Psikologi dan Kesehatan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. Sekaligus dosen wali serta selaku pembimbing II yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mendampingi, membimbing, dan mengarahkan penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi ini
4. Ibu Dr Nikmah Rochmawati, M.Si, selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, dukungan, arahan, serta waktunya selama proses penyunan skripsi.

5. Dosen Fakultas Psikologi dan Kesehatan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang yang telah memberikan ilmunya serta membimbing dan memberikan arahan kepada penulis.
6. Seluruh Civitas akademik Fakultas Psikologi dan Kesehatan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang yang telah memberikan pelayanan dan fasilitas yang menunjang.
7. Kepada semua pihak yang namanya tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan sumbangan serta manfaat bagi siapapun.

Semarang, 02 April 2023

Salsa Putri Octafiyani

PERSEMBAHAN

Tiada bagian dari laporan skripsi ini yang lebih indah dan berkesan daripada halaman persembahan. Kepuasan dan rasa syukur yang penulis alami akan penulis dedikasikan kepada orang-orang yang sangat berarti bagi saya dalam kehidupan ini. Dengan mengucapkan Bismillahirrahmanirrahim, skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orangtua, Bapak Yamin dan Ibu Nuliyati, terimakasih telah mendidik, memotivasi, memberikan dukungan, semangat serta segala pengorbanan dan tulus kasih hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai sarjana.
2. Kepada nenek penulis, Ibu Sulbiyah, terima kasih telah memberikan dukungan baik materiil maupun non materiil, semangat dan nasihat serta doa-doa yang selalu mengiringi.
3. Kepada saudara kandung, Zidhan Sanugrah Ikhsani, terima kasih atas semangat dan dukunganmu yang tak pernah pudar. Doa dan kebaikanmu telah mejadikan langkah penulis hingga tahap ini. Semoga Allah senantiasa memberkahi dan menjaga kesehatanmu.
4. Kepada saudara pakdhe, bapak Siswandi, budhe, Ibu Pawarti, paman, Bapak Al Amin, bibi, Ibu Suharni serta kakak sepupu Ifan Abdul Khozin & Hanif Maulana Efendi dan adik sepupu Fitra Priharnanda & Abid Aqli Raiendra, yang telah memberikan dukungan baik materiil maupun nonmateriil, memberikan rasa peduli dan empati kepada penulis, penulis ucapkan terima kasih
5. Kepada makhluk ciptaan Allah SWT yang penulis cintai. Terima kasih sudah selalu mendampingi, selalu hadir disetiap kesempatan dan menemani disegala situasi serta memberikan semangat kepada penulis juga memberikan dukungan materi, motivasi, serta kasih sayangnya.

6. Kepada teman magang penulis, Sari Putri Suryani Alam, Uminathul Fadhilah, Neni Setianingsih, Putri Hasta Syafitri, dan Syafrilia, terima kasih atas bantuan, inspirasi, dan kerja sama yang telah diberikan selama magang. Kalian adalah bagian tak terpisahkan dari kesuksesan skripsi ini.

7. Kepada teman KKN Penulis, Uminathul Fadhilah, Halimatu sa'diyah, Ainun Fatimah, Nailul 'Inayah, Putri Rama, dan Adam Daffa Muhammad, terima kasih atas kerjasama, semangat, dan dukungan yang diberikan selama proses KKN. Kebersamaan kita menjadi modal utama dalam menyelesaikan tugas tersebut.

8. Kepada teman sejawat penulis, Irfan Taufiqulhakim, Duski, Nikmatul Luailiya, Dwi Margi Astuti, Sari Putri Suryani Alam, Clarysha Aulia Atwanto Putri, Putri Hasta Syafitri, Rosdiana Safitri, Miftahul Jannah, Chika Andarista Wijayanti, Silva Khoiruningtyas serta teman-teman lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Kebersamaan kita selama ini akan selalu menjadi kenangan indah yang akan tetap tersimpan.

9. Kepada semua teman-teman yang saya temui selama masa studi, khususnya dari angkatan 2020 Fakultas Psikologi dan Kesehatan, terutama sahabat-sahabat dari program studi Psikologi B yang telah memberikan dukungan, semangat, dan bantuan yang tak ternilai selama perjalanan ini. Kebersamaan kita selama menuntut ilmu menjadi kekuatan dan inspirasi dalam menyelesaikan skripsi ini.

10. Terakhir, terima kasih untuk diri sendiri, Salsa Putri Octafiyani yang selalu bangkit disaat gagal, selalu bertahan dalam situasi dan kondisi apapun dan selalu bersabar untuk mencapai kebahagiaan. Semoga selalu disehatkan, diberikan kelancaran dalam berbagai hal, dan selalu bermanfaat bagi semua orang.

MOTTO

“ Ingatlah bahwa hidup ini adalah perjalanan. Nikmatilah setiap prosesnya serta setiap momen yang penuh dengan kehadiran dan perpisahan. Fokuslah pada hal-hal yang membuatmu bahagia. Dan hapuslah hal-hal yang membuatmu kecewa”

~Salsa Putri Octafiyani~

DAFTAR ISI

PENGESAHAN ii
PERNYATAAN KEASLIAN iii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING I iv
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING II v
KATA PENGANTAR vi
PERSEMBAHAN viii
MOTTO x
DAFTAR ISI xi
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR GAMBAR xv
DAFTAR DIAGRAM xvi
DAFTAR LAMPIRAN xvi
ABSTRAK xvii
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 7
C. Tujuan Penelitian 8
D. Manfaat Penelitian 8
E. Keaslian Penelitian 9
BAB II LANDASAN TEORI 13
A. Kepuasan Kerja 13
1. Pengertian Kepuasan Kerja 13
2. Aspek-aspek Kepuasan Kerja 15
3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja 17
4. Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam 20

B. Kepemimpinan 21
1. Pengertian Kepemimpinan 21
2. Aspek-aspek Kepemimpinan 23
3. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam 25
C. Penghargaan 27
1. Pengertian Penghargaan 27
2. Aspek-aspek Penghargaan 30
3. Penghargaan dalam Perspektif Islam 31
D. Pengaruh Kepemimpinan dan Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja 33
E. Hipotesis 35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 36
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian 36
B. Variabel Penelitian 36
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian 37
D. Tempat dan Waktu Penelitian 38
E. Sumber dan Jenis Data 39
F. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling 40
G. Teknik Pengumpulan Data 41
H. Validitas dan Reliabilitas Skala 45
I. Teknik Analisis Data 52
J. Uji Hipotesis 53
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 55
A. Hasil Penelitian 55
1. Deskripsi Subjek 55
2. Kategorisasi Variabel Penelitian 57
B. Hasil Uji Asumsi Klasik 61
1. Uji Normalitas 61
2. Uji Linearitas 62
3. Uji Multikolinearitas 64

C. Hasil Uji Hipotesis 65
D. Pembahasan 67
BAB V PENUTUP 77
A. Kesimpulan 77
B. Saran 78
DAFTAR PUSTAKA 79
LAMPIRAN 86

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jumlah Karyawan PT DEF 39
Tabel 2. Skor Alternatif Jawaban 41
Tabel 3. *Blue Print* Skala Kepuasan Kerja 42
Tabel 4. *Blue Print* Skala Kepemimpinan 43
Tabel 5. *Blue Print* Skala Penghargaan 44
Tabel 6. *Blue Print* Skala Kepuasan Kerja Setelah Aitem Gugur 46
Tabel 7. *Blue Print* Skala Kepemimpinan Setelah Aitem Gugur 47
Tabel 8. *Blue Print* Skala Penghargaan Setelah Aitem Gugur 48
Tabel 9. Kategori Koefisien Realibilitas 49
Tabel 10. Realibilitas Skala Kepuasan Kerja Saat Aitem Gugur 50
Tabel 11. Realibilitas Skala Kepuasan Kerja Setelah Aitem Gugur 50
Tabel 12. Realibilitas Skala Kepemimpinan Saat Aitem Gugur 50
Tabel 13. Realibilitas Skala Kepemimpinan Setelah Aitem Gugur 51
Tabel 14. Realibilitas Skala Penghargaan Saat Aitem Gugur 51
Tabel 15. Realibilitas Skala Penghargaan Setelah Aitem Gugur 51
Tabel 16. Kategori Skor Variabel Kepuasan Kerja 57
Tabel 17. Distribusi Variabel Kepuasan Kerja 57
Tabel 18. Kategori Skor Variabel Kepemimpinan 58
Tabel 19. Distribusi Variabel Kepemimpinan 59
Tabel 20. Kategori Skor Variabel Penghargaan 59
Tabel 21. Distribusi Variabel Penghargaan 60
Tabel 22. Hasil Uji Normalitas 61
Tabel 23. Hasil Uji Linearitas Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan 62
Tabel 24. Hasil Uji Linearitas Kepuasan Kerja dan Penghargaan 63
Tabel 25. Hasil Uji Linearitas 63
Tabel 26. Hasil Uji Multikolinearitas antar Variabel 64
Tabel 27. Hasil Uji Regresi Linier Berganda 65
Tabel 28. Koefisiensi 66
Tabel 29. Persamaan Uji Regresi Linier Berganda 66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pengaruh Kepemimpinan dan Penghargaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT DEF Kabupaten X 34

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1. Deskripsi Penelitian Berdasarkan Divisi..... 55
Diagram 2. Deskripsi Penelitian Berdasarkan Divisi..... 56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Blueprint 86
Lampiran 2 Skala Penelitian 87
Lampiran 3 Tabel Jumlah Sample Krijckie dan Morgan 96
Lampiran 4 Hasil Validitas 96
Lampiran 5 Hasil Reliabilitas 99
Lampiran 6 Tabulasi Data Skoring Hasil Uji Skala 101
Lampiran 7 Tabulasi Data Skoring Hasil Penelitian 104
Lampiran 8 Hasil Uji Deskriptif 116
Lampiran 9 Hasil Uji Linearitas 119
Lampiran 10 Hasil Uji Normalitas 119
Lampiran 11 Hasil Uji Multikolinearitas 120
Lampiran 12 Hasil Uji Hipotesis 120

ABSTRACT

This research aims to empirically test the influence of leadership and appreciation on job satisfaction among PT DEF Kabupaten X Regency employees. This research uses quantitative methods. The sample in this study was 155 employees of PT DEF Kabupaten X Regency. The measuring instruments used are the job satisfaction scale, leadership scale, and reward scale. Furthermore, the data analysis technique used is multiple linear regression technique with the help of SPSS 23.0 version for Windows software. The results of this research show that there is an influence of leadership and appreciation on job satisfaction among PT DEF Kabupaten X Regency employees with a significance value of 0.000 < 0.01. Leadership and appreciation have an influence of (79.9%) on job satisfaction. For future researchers who are interested in the same topic, it is hoped that the discussion will expand further regarding other variables that influence job satisfaction such as Social Relationships, Motivational Factors, Work Environment, or Development Opportunities.

Keywords: Job satisfaction, leadership, rewards

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 155 karyawan PT DEF Kabupaten X. Alat ukur yang digunakan yakni skala kepuasan kerja, skala kepemimpinan, dan skala penghargaan. Selanjutnya, teknik analisis data yang digunakan adalah teknik regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS 23.0 version for windows. Hasil penelitian ini menunjukan terdapat pengaruh kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,01. Kepemimpinan dan penghargaan memiliki pengaruh sebesar (79,9%) terhadap kepuasan kerja. Bagi peneliti selanjutnya yang memiliki ketertarikan dengan topik yang sama, diharapkan lebih memperluas pembahasan mengenai variabel lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja seperti *Social Relationships, Motivational Factors*, *Work Environment,* atau *Development Opportunities*.

Kata Kunci : Kepuasan kerja, kepemimpinan, penghargaan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi merupakan zaman yang ditandai dengan keterbukaan dan persaingan-persaingan yang ketat dan terjadi disegala bidang. Di era globalisasi ini banyak sekali tantangan yang harus dihadapi, sehingga untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, organisasi diharuskan dapat mengasah serta meningkatkan kualitas sumber daya manusianya supaya para tenaga kerja mempunyai keterampilan khusus serta skill yang mumpuni, hal ini dilakukan agar tercipta keunggulan kompetitif dari sumber daya manusia sendiri.

Edison, et., al (2018:79) Menyatakan bahwasanya manajemen SDM merupakan manajemen yang fokus utamanya merupakan diri sendiri dalam artian organisasi yang sedang dijalankan dengan cara mengoptimalkan skill dan keahlian tenaga kerja atau anggotanya dengan berbagai macam jenis cara strategis untuk meningkatkan kinerja para tenaga kerja dalam rangka mengupayakan pengoptimalisasian demi terwujudnya tujuan organisasi. Menurut Bangun (2012:26) salah satu fungsi manajemen SDM adalah pengintegrasian yang meliputi motivasi bekerja serta kepuasan dalam bekerja.

Definisi *job satisfaction* atau kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaannya (Tewal, Et., al, 2017:45). Sedangkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) Berdasarkan teori barat yang dikemukakan oleh Robbins (2015:170) menyatakan bahwasanya kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai

perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima karyawan dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Menurut Jenaibi (2010:60) adanya manfaat kepuasan kerja yaitu pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, meningkatnya kinerja karyawan, rendahnya tingkat absensi. Menurut Sutjitra (2015:325), manfaat kepuasan kerja yaitu meningkatnya prestasi kerja karyawan. Meningkatnya prestasi kerja karyawan ini tentu saja berdampak positif terhadap perusahaan. Manfaat kepuasan kerja yang lain adalah karyawan akan lebih optimal dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya serta produktivitas kerja dapat ditingkatkan (Bhakat et., al, 2020:3644). Sedangkan menurut Mabaso & Dlamini (2017:82-83) menyatakan bahwa manfaat kepuasan kerja yaitu rendahnya tingkat turnover dan meningkatnya komitmen karyawan, serta meningkatkan efektivitas organisasi. Pada dasarnya kepuasan kerja memang bermanfaat baik bagi karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Selain memengaruhi kinerja karyawan, kepuasan kerja juga akan memengaruhi branding perusahaan, baik secara internal ataupun eksternal. Karyawan yang merasa puas bekerja di perusahaan akan bangga akan tempatnya bekerja, dan memiliki kepercayaan tinggi saat membicarakan tempat bekerjanya tersebut. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, maka mereka akan cenderung lebih peduli dengan kualitas dan lebih berkomitmen terhadap pekerjaan yang mereka ambil sehingga lebih produktif.

Sedangkan sebaliknya, ketidakpuasan kerja akan berdampak pada produktivitas kerja, berdampak terhadap ketidakhadiran (absenteisme) bahkan keluarnya tenaga kerja (turn over), serta akan dampak terhadap kesehatan fisik maupun mental karyawan yaitu bornout (stress kerja). Hal ini sebanding dengan perilaku para karyawan pada PT DEF Kabupaten X, dimana banyak karyawan yang mengundurkan diri dari tempat bekerjanya sementara itu karyawan yang masih bertahan dalam pekerjaan tersebut mengeluhkan mengalami gangguan pada kesehatan fisik serta sering mengalami bornout. Perilaku-perilaku

karyawan tersebut sekaligus dapat menjadi bukti adanya ketidakpuasan kerja di dalam PT DEF Kabupaten X (Luthans, 2020:12).

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik Nasional pada awal bulan Oktober tahun 2022 kepada sebanyak 17.623 koresponden tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka, menghasilkan data yang menunjukkan bahwasanya sebanyak 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dikarenakan beberapa faktor. menunjukan tingginya angka pengangguran di Indonesia yaitu sebesar 7,2 juta. Ketidaksesuaian pekerjaan yang ada dengan latar belakang yang dimiliki pada akhirnya membuat 54% karyawan terpaksa bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Tanpa disadari, hal ini berdampak serius pada penurunan produktivitas kerja hingga kecilnya jenjang karier. Faktanya 60% koresponden mangaku tidak memiliki jenjang karier dikantor mereka sekarang.

Selain dari ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, sebesar 85% koresponden juga mengaku bahwa mereka tidak memiliki work-life balance (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi). Survei JobStreet.com pada bulan September lalu bahkan menyebutkan bahwa 62% karyawan mengaku sulit tidur karena masih memikirkan pekerjaannya. Ditambah lagi dengan 53% karyawan yang mengaku memiliki atasan dengan gaya kepemimpinan militer (bangga pada pangkat dan jabatan untuk menggerakan bawahan), paternalis (tidak pernah memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan daya kreatifitasnya) dan *laisez faire* (membiarkan bawahannya bekerja semaunya, jabatan hanya sebagai simbol dan tidak pernah mau tahu). Buruknya karakter atasan juga dapat memengaruhi tingginya turn over karyawan disebuah perusahaan. Lebih jauh lagi hal itu juga akan berdampak pada citra perusahaan.

PT DEF Kabupaten X merupakan PT yang bergerak pada sektor perdagangan impor yaitu menawarkan produk jadi yang dijual ke dalam dan luar negeri. Dalam PT ini terdapat lima divisi yang tentunya saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Proses dari perekrutan karyawan sebagian besar berasal dari hubungan kerjasama antara perusahaan dengan sekolah SMA dan SMK yang sudah terakreditasi, selain itu, karyawan juga berasal dari dalam dan luar kota bahkan untuk beberapa karyawan pada bagian division of office berasal dari luar negeri. Budaya kerja yang ada pada PT DEF Kabupaten Temangung adalah budaya pasar dimana budaya pasar adalah budaya perusahaan yang berfokus pada kesuksesan finansial dan memenuhi tujuan serta sasaran. Budaya pasar merupakan jenis budaya organisasi yang paling agresif karena menekankan tempat kerja yang didorong target, tenggat waktu, dan kebutuhan untuk mendapatkan hasil. Budaya pasar menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan menuntut. Manajemen paling tertarik pada hasil bisnis. Karyawan didorong untuk bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan dan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan (Edgley dan Cameron, 2013:88). Budaya kerja yang keras tersebutlah yang menjadi salah satu faktor adanya ketidakpuasan pada karyawan. Luthans, (2013:88) menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja akan berdampak pada produktivitas kerja, berdampak terhadap ketidakhadiran (absenteisme) bahkan keluarnya tenaga kerja (turn over), serta akan dampak terhadap kesehatan fisik maupun mental karyawan yaitu bornout (stress kerja).

Hal ini sejalan dengan permasalahan yang ada pada PT DEF Kabupaten X, dimana menurut prariset yang telah dilakukan oleh peneliti pada tanggal 16 Maret 2023 kepada 15 responden. Prariset tersebut menggunakan metode observasi serta wawancara dan menghasilkan data bahwasanya pada penelitian pertama yang dilakukan terhadap 10 karyawan, menghasilkan data bahwasanya 8 diantaranya mengalami ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Kemudian pada pra riset yang kedua, yang dilakukan terhadap 5 karyawan menghasilkan

data bahwa 3 diantaranya mengalami ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Berdasarkan pra riset, ketidakpuasan tersebut disebabkan oleh adanya kesenjangan antara kontrak yang disepakati dan kenyataan dilapangan. Kesenjangan tersebut diantaranya adalah mengenai gaji, waktu istirahat, promosi kerja, serta pemberian tunjangan yang bersifat subjektif. Selain itu, di PT tersebut terdapat senioritas dengan peraturannya yang sangat mengikat sementara dari perusahaan belum melakukan tindakan untuk memperbaiki kesalahan tersebut.

Hal itu berimbas pada karyawan sehingga karyawan mengakui bahwa mereka mengalami ketidakpuasan kerja dan menunjukkan ketidakpuasan tersebut melalui berbagai perilaku seperti aksi demo yang sering dilakukan dari berbagai divisi perusahaan, banyaknya karyawan yang kurang produktif dalam bekerja, hilangnya motivasi bekerja, merasa malas bekerja, bahkan banyak karyawan yang turnover atau mengundurkan. Dari permasalahan yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dikatakan dan disimpulkan bahwa karyawan pada PT DEF Kabupaten X mengalami kepuasan kerja yang rendah, hal ini ditunjukkan melalui perilaku karyawan yang merupakan timbal balik atau dampak dari adanya ketidakpuasan tersebut.

Selaras dengan pernyataan yang diungkapkan Johari & Yahya (2016:561) Bahwa suatu organisasi yang dilanda perasaan tidak puas yang ditunjukkan oleh para karyawannya dalam bekerja dapat membawa dampak negatif sehingga dapat merugikan organisasi tersebut. Kerugian yang nyata dan langsung dirasakan adalah terjadinya penurunan moral kerja dan terganggunya layanan organisasi, baik kepada pihak internal maupun ekternal. Proses layanan organisasi yang terganggu akibat rendahnya semangat kerja yang ditunjukkan oleh para pegawainya, dapat menghambat jalannya sistem dan sub sistem bahkan supra sistem dalam skala yang lebih luas.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Made Suprapta, Desak Ketut Sintaasih, dan I Gede Riana (2015), tentang “Pengaruh Kepemimpinan

Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali memiliki hasil penelitian sebagai berikut. Bahwasanya Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian pula adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Made Suprapta, Desak Ketut Sintaasih, dan I Gede Riana (2015), maka dapat disarankan, perlunya keterlibatan pemimpin pada pengambilan keputusan untuk kelancaran kerja karyawan. Perlu perbaikan gaji serta tunjangan yang banyak dikeluhkan. Kinerja perlu ditingkatkan, difokuskan pada kehadiran, kerjasama dan pencapaian target. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, maka maknanya adalah semakin baik kepemimpinan maka kepuasan karyawan akan meningkat.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu yaitu, penelitian Andri et al. (2011:1348), Bushra Fatima et al (2011:264), dan Rehman et al (2012:83) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin harus senantiasa dapat merasakan apa yang dibutuhkan karyawan sehingga karyawan akan merasa puas.

Pendapat tersebut dipertegas oleh Karada G (2015:31) yang menyatakan bahwa ketika seorang pemimpin mentransfer emosi dan pikirannya kepada karyawannya dengan cara yang kuat, hal itu akan memengaruhi emosi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawannya. Hal ini karena pemimpin mempunyai pengaruh tidak hanya pada emosi dan pikiran karyawan tetapi juga pada motivasi-nilai, kebutuhan-tuntutan dan keinginan-harapan mereka, yang berperan penting dalam tindakan mereka menuju tujuan yang diidentifikasi. Peran para pemimpin dapat memengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat kinerja organisasi.

Menurut Robbins (2018:47) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain yaitu faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, faktor finansial, dan pengawasan. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014:53) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah faktor motivasional (*Motivational Factors*), faktor higienis (*Hygiene Factors*), kepemimpinan dan manajemen (*Leadership and Management*), komunikasi (*Communication*), lingkungan kerja (*Work Environment*), kesempatan pengembangan (*Development Opportunities*), pengakuan dan penghargaan (*Recognition and Rewards*), dan hubungan sosial di tempat kerja (*Social Relationships*).

Berdasarkan prariset yang telah dilakukan peneliti di PT DEF mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja terjadi dalam perusahaan tersebut, hal ini diakibatkan oleh beberapa hal yang telah disebutkan diatas. Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X untuk mengetahui pengaruh diantara variabel-variabel tersebut.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, maka memiliki rumusan masalah sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X?
2. Adakah pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X?
3. Adakah pengaruh kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka memiliki tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari diadakannya penelitian yang dilakukan penulis meliputi dua aspek yaitu sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

   Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan keilmuan khususnya terkait dengan kepemimpinan dan penghargaan serta dapat menjadi salah satu sumber referensi bagi penelitian selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

   1. Bagi pimpinan PT DEF Kabupaten X, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi, agar lebih optimal dan lebih baik lagi dalam meningkatkan potensi kepuasan kerja terhadap karyawan PT. DEF Kabupaten X dan semoga dapat meningkatkan kinerja para karyawan dalam produktivitas secara efektif dan efisien dalam mendapatkan profit yang akan dicapai perusahaan.
   2. Bagi karyawan PT DEF Kabupaten X, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan pengetahuan serta penelitian ini

dapat menjadi bahan evaluasi bagi karyawan agar dapat lebih optimal dalam bekerja.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian terdahulu merupakan salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat mengetahui teori secara luas dari berbagai sudut pandang untuk mengkaji penelitian yang dilakukan. Berdasarkan penelusuran oleh penulis bahwasanya penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT DEF Kabupaten X, belum pernah diteliti oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Dari penelitian terdahulu tidak ditemukan adanya penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis, namun berikut ini ada beberapa penelitian yang digunakan oleh penulis sebagai referensi yakni antara lain penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Sulthon A, Hari Susanta N, dan Sendhang Nurseto pada tahun 2013 yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan penghargaan terhadap kinerja peningkatan disiplin kerja pada karyawan bagian produksi PT Gentong Gotri Semarang. Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan menggunakan metode analisis data kuantitatif dan data-data kuantitatif yang sudah tersusun dalam tabel dan perhitungannya menggunakan uji statistik SPSS *(Statistical Program for Social Science) for windows 15*. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan bagian produksi pada PT. Gentong Gotri Semarang. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel sejumlah 76 karyawan sebagai responden. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Simple Random Sampling* yang termasuk didalam teknik *Probability Sampling.* Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis regresi linier dan *path analysis*. Kesamaan dengan penelitian yang akan

dilakukan yaitu persamaan pada variabel X1 dan X2, sedangkan Penelitian ini memiliki perbedaan pada variabel Y dan pada subjek penelitian.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh penelitian oleh Eka Risti, Kurniawati Mulyanti pada tahun 2020 yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan penghargaan terhadap kinerja karyawan PT Karya Satria Bekasi. Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan menggunakan metode yang digunakan adalah metode deskriptif analisis. Populasi dalam penelitian ini adalah 71 pegawai kantor dan pegawai lapangan. Teknik analisis data menggunakan regresi berganda dengan Program SPSS. Hasil dari penelitian ini jika diamati secara parsial maka diperoleh hasil bahwa variabel kepemimpinan dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karya Satria Bekasi, serta secara bersama-sama kepemimpinan dan penghargaan berpengaruh terhadap kinerja. Kontribusi kepemimpinan sebesar 50,1%, dan sisanya 49,9% dipengaruhi oleh faktor lain. Variabel kepemimpinan dan penghargaan dapat digunakan dalam regresi untuk memprediksi kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel X1 dan X2, sedangkan memiliki perbedaan pada variabel Y dan pada subjek penelitian.

Selanjutnya terdapat penelitian yang dilakukan oleh Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa pada tahun 2019 yang berjudul Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Adapun pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat deskriptif dan asosiatif. Sedangkan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang yang berjumlah 81 orang. Sampel ini menggunakan sampel jenuh yaitu mengambil keseluruhan populasi yang dijadikan untuk sampel penelitian. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi. Persamaan pada penelitian ini adalah pada variabel X1, sedangkan penelitian ini memiliki perbedaan pada variabel X2 dan variabel Y serta memiliki perbedaan pada subjek penelitian.

Selain itu, terdapat penelitian yang dilakukan oleh Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu pada tahun 2019 yang berjudul motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat deskriptif dan aasosiatif. Dari hasil penelitian ini diperoleh adanya pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Adapun objek penelitian merupakan semua karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang dengan populasi sebesar 48 orang karyawan, dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian dengan menggunakan sampel jenuh. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, metode rergresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24. Persamaan pada penelitian ini adalah pada variabel X1, sedangkan penelitian ini memiliki perbedaan pada variabel X2 dan variabel Y serta memiliki perbedaan pada subjek penelitian.

Kemudian yang terakhir adalah penelitian yang dilakukan oleh Dewi Marlinda, Fakhrul Rozi Yamali, dan M. Zahari MS pada tahun 2021 yang berjudul pengaruh penilaian prestasi kerja dan penghargaan terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Jambi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survey dengan membuat angket kepada responden (karyawan) yang akan menjawab pernyataan-pernyataan tentang pengaruh penilaian prestasi kerja, penghargaan, motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT. BCA Tbk Kantor Cabang Utama (KCU) Jambi. Tingkat eksplanasi (level of explanation) penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Adapun alat analisis yang digunakan dalan penelitian ini adalah alat analisis jalur (path analysis). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada PT. BCA. Tbk KCU Jambi yang berjumlah 125 orang karyawan. Ukuran atau jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan teori yang

dikembangkan oleh Slovin dengan nilai e = 10%. Sehingga diperoleh sampel sebanyak 56. Persamaan pada penelitian ini terdapat pada variabel X2, sedangkan penelitian ini memiliki perbedaan pada subjek penelitian, berbeda pada variabel X1 dan berbeda pada variabel Y.

Serta penelitian yang dilakukan oleh Desi Rosmala Dewi, Marina Sulistyati, M. Ali Mauludin pada tahun 2017 yang berjudul *The Relation Between Leadership Form and Employee Work Performance. (Case in KSU Tandangsari Subdistrict Tanjungsari Sumedang Regency East Java).* Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan ketua umum dengan kinerja karyawan di KSU Tandangsari. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Penentuan responden dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik proportional random sampling. Ukuran sampel yang diambil berjumlah 31 orang responden. Analisis data pada penelitian ini menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan cenderung kepada gaya kepemimpinan demokratis dengan tingkat gaya kepemimpinan termasuk ke dalam kategori tinggi sebesar 58.10%, tingkat kinerja karyawan KSU Tandangsari termasuk ke dalam kategori tinggi dengan presentase responden sebesar 77.40% dan terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan di KSU Tandangsari dengan koefisien korelasi (rs) sebesar 0.717. Persamaan pada penelitian ini terdapat pada variabel X1, sedangkan penelitian ini memiliki perbedaan pada subjek penelitian, berbeda pada variabel X2 dan berbeda pada variabel Y.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dan judge (2013:79) menyatakan bahwa *"job satisfaction is a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristic"* atau kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteriskik kepuasan itu sendiri. Sedangkan Luthans (2011:141) mengatakan *"job satisfaction is a result of employees' perception of how well their job provides those things that are viewed as important"* atau kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dilihat dari berbagai aspek penting. Dalam buku Psikologi Industri dan Organisasi Sutarto Wijono (2010:97) menyatakan bahwa kepuasan adalah suatu perasaan yang menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Lin Yan Syah, 2019:44).

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan mengenai kepuasan kerja. Pertama, pengertian kepuasan kerja yang memandang bahwasanya kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud pernyataan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas. Kedua, pengertian kepuasan kerja yang menyatakan bahwa

kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antarkaryawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya (Edy Sutrisno, 2017:74).

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2018:73). Sedangkan Handoko (2020:132) menyatakan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Menurut teori barat tentang kepuasan kerja pada karyawan menyatakan bahwasanya *"job satisfaction refens to a person general attitude toward his or job"* atau kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya (Emron et. al., 2016). Lain hal seperti yang dikemukakan oleh Gibson et. al (1997:48) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai segi pekerjaannya. Sikap itu berasal dari persepsi karyawan tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, dan rekan kerja.

Berdasarkan berbagai definisi kepuasan kerja dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan tersebut. Hal ini melibatkan persepsi karyawan terhadap sejauh mana

pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapannya. Ada dua perspektif utama terkait kepuasan kerja: pertama, sebagai reaksi emosional kompleks yang melibatkan dorongan, tuntutan, dan harapan-harapan karyawan; kedua, sebagai sikap terhadap pekerjaan yang melibatkan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima, dan faktor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja juga dapat dianggap sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap aspek-aspek pekerjaan, mencakup perasaan pegawai terhadap pekerjaan dan hubungan dengan lingkungan kerja. Persepsi karyawan terhadap upah, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja juga memengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, pemahaman kepuasan kerja melibatkan penilaian komprehensif terhadap berbagai aspek pekerjaan dan pengalaman karyawan.

2. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dengan cara mengukur kepuasan kerja karyawan tersebut. Pengukuran kepuasan kerja dapat berguna sebagai penentuan kebijakan organisasi Levi, (2022:84) mengungkapkan bahwa aspek kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

a. Antusiasme dan Motivasi Tinggi: Karyawan yang puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan rendahnya tingkat absensi serta tingkat antusiasme dan motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Mereka mungkin merasa termotivasi untuk mencapai tujuan individu dan organisasi (Robbins, 2019:89).
b. Rendahnya tingkat turnover: Menurut Locke (2000:46) mengungkapkan bahwa karyawan yang puas biasanya lebih cenderung tetap setia terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Mereka mungkin kurang cenderung mencari pekerjaan di tempat lain dan lebih berkomitmen untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.

c. Rasa bangga terhadap pekerjaan: Individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya ditandai dengan adanya kesukaan terhadap pekerjaan tersebut. Kesukaan yang kuat terhadap pekerjaan menimbulkan kebanggaan dalam dirinya (Pidarta, 1998: 33).
d. Bertanggung jawab terhadap pekerjaannya: Wexley dan Yukl (2012:27) menyatakan bahwa orang yang puas terhadap pekerjaan akan melaksanakan pekerjaanya dengan tanggung jawab.

Sedangkan menurut *The Cornell Studies of job Satisfaction* dalam Luthans (2016) mengungkapkan kepuasan dari pekerjaan terdiri dari 5 macam aspek yang relatif independen, yaitu sebagai berikut:

a. Pekerjaan itu sendiri, seorang individu biasanya meyakini bahwa pekerjaan yang dimilikinya merupakan tempat yang tepat untuk meniti karir, mengasah skill, serta meningkatkan potensi diri. Oleh karena itu, individu merasa memiliki kepuasan kerja dari pekerjaan itu sendiri. Ditambah lagi apabila seorang individu tersebut menyatakan bahwa pekerjaannya sesuai dengan skill yang dimilikinya. Maka kepuasan kerja tersebut akan dengan mudah didapatinya.
b. Penggajian, faktor ini cukup krusial, karena kebanyakan karyawan bekerja untuk mendapatkan imbalan. Semakin besar gaji yang diterima, dan semakin bervariasinya pembayaran yang diterima yang termasuk didalamnya berupa bonus, insentif, tunjangan, dll. Akan memunculkan kepuasan kerja dari pekerjaan itu sendiri.
c. Mendapat kesempatan promosi, setiap individu pasti memiliki harapan untuk berkembang dan bisa diwujudkan salah satunya melalui berbagai promosi jabatan dan posisi yang beragam dan meningkat, bisa memacu individu untuk terus bekerja dengan baik, dan bisa mampu mendapatkan kesempatan tersebut. Individu memiliki kepuasan kerja.

d. Supervisi, bagaimana seorang atasan memberi perhatian kepada individu dengan melakukan pengawasan berkala terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Sehingga atasan tahu kelemahan dan kesalahan dan mampu menuntun bawahannya untuk belajar dan memperbaiki yang menuntun para individu kearah kemajuan.
e. Kelompok kerja, yaitu adanya rekan kerja dengan suasana yang menyenangkan dan positive relationship didalam pekerjaan serta didukung dengan sikap ramah dan bersahabat maka akan menjadi salah satu faktor dari timbulnya kepuasan kerja pada individu.

Dari penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa seorang individu memiliki kepuasan kerja ketika dirinya merasa adanya kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang sebenarnya. Pada penelitian ini, peneliti berfokus pada aspek-aspek yang diungkapkan oleh Levi (2022:84) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja terdiri dari aspek antusiasme dan motivasi tinggi, rendahnya timgkat turnover, rasa bangga terhadap pekerjaan, menyukai dan mencintai pekerjaan, bergairah dan bahagia dengan pekerjaan, bertanggung jawab dengan pekerjaan, dan tingkat absensi yang rendah.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2018:47) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain yaitu:

a. Faktor psikologis: Menurut Lamb (2001:67) menyatakan bahwa faktor psikologi merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, penghargaan, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
b. Faktor sosial: Radelius (2013:315) mengungkapkan bahwa faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara

sesama pegawai, dengan atasannya, maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

c. Faktor fisik: Menurut Kotler & Armstrong (2012:113) yang menyatakan bahwa faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.
d. Faktor finansial: Loudon dan Albert (2012:96) menyatakan bahwa faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, kompensasi, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.
e. Pengawasan: Menurut Henry Assael (1992:72) yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Faktor motivasional (*Motivational Factors*): Faktor-faktor ini berkaitan dengan konten pekerjaan itu sendiri dan termasuk hal-hal seperti pengakuan, tanggung jawab, prestasi, promosi, dan pengembangan karir. Teori motivasi seperti teori motivasi-kebutuhan Maslow dan teori harapan Vroom menyoroti pentingnya faktor motivasional dalam meningkatkan kepuasan kerja.

b. Faktor higienis (*Hygiene Factors*): Faktor-faktor ini terkait dengan kondisi eksternal yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, relasi antarpersonal, gaji, keamanan kerja, dan faktor-faktor fisik. Teori dua faktor Herzberg mengemukakan bahwa faktor-faktor higienis harus terpenuhi agar kepuasan kerja dapat tercapai, sementara mereka sendiri tidak secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja.
c. Kepemimpinan dan manajemen (*Leadership and Management*): Gaya kepemimpinan dan kemampuan manajemen atasan memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang mendukung, memberikan dukungan, memberikan umpan balik, dan mendorong partisipasi serta manajemen yang adil dan efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja.
d. Komunikasi (*Communication*): Komunikasi yang baik antara rekan kerja, atasan, dan bawahan dapat berkontribusi pada kepuasan kerja. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan efektif memfasilitasi pemahaman yang baik, kolaborasi yang lebih baik, dan pengambilan keputusan yang baik.
e. Lingkungan kerja (*Work Environment*): Faktor-faktor seperti kesehatan dan keamanan kerja, keseimbangan kerja-hidup, dukungan tim kerja, keadilan organisasional, dan budaya organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja.
f. Kesempatan pengembangan (*Development Opportunities*): Karyawan cenderung lebih puas ketika mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, belajar, dan meningkatkan kompetensi mereka. Kesempatan pengembangan karir dan pelatihan dapat memberikan dorongan pada kepuasan kerja.
g. Pengakuan dan penghargaan (*Recognition and Rewards*): Pengakuan atas prestasi kerja dan penghargaan yang memadai dapat meningkatkan

kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui untuk kontribusi mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

h. Hubungan sosial di tempat kerja (*Social Relationships*): Hubungan yang baik antara rekan kerja, atasan, dan bawahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang berkontribusi pada kepuasan kerja.

4. Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, bekerja adalah ibadah. Syi'ar seorang muslim dalam melaksanakan pekerjaannya adalah mendapatkan keridhaan Allah Swt. kepuasan kerja dalam perspektif Islam memelihara kepentingan kedua belah pihak, yakni antara atasan dan karyawan. Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Sementara itu Allah tidak akan meridhainya, kecuali jika dia melaksanakan pekerjaan secara sempurna dan profesional. Hal inilah yang diajarkan Nabi SAW kepada orang-orang mu'min: "Allah sangat mencintai seseorang melakukan sesuatu perbuatan dan melakukannya secara professional", baik pekerjaan dunia ataupun pekerjaan akhirat

Dalam Al Quran Surah Al Ibrahim ayat 7 Allah swt telah berfirman yang artinya:

"Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat". (QS Al Ibrahim:7)

Dalam Tafsir Al Misbah dijelaskan bahwa kepuasan tidak lepas dari adanya rasa syukur. manusia yang selalu bersyukur. dan memiliki rasa syukur atas nikmat yang telah Allah berikan maka dia akan merasakan kepuasan juga didalam batinnya. Kepuasan dan rasa syukur memiliki hubungan yang erat dalam konteks kepuasan kerja. Shihab (2002:22) menyatakan terdapat beberapa

aspek hubungan antara kepuasan dan rasa Syukur yaitu adanya penghargaan terhadap pencapaian, positif thinking, gratitude for Support, efek positif pada sikap dan motivasi

Berdasarkan teori perspektif Islam mengenai kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja memiliki kaitan yang sangat erat dengan kebersyukuran. Dimana karyawan yang memiliki rasa bersyukur yang tinggi akan lebih cepat merasa puas dengan pekerjaan yang dimilikinya. Begitupun sebaliknya, karyawan yang memiliki rasa syukur yang rendah maka akan berakibat pada kepuasan kerja yang rendah pula. Hal ini dipertegas oleh Afandi (2019:327) yang menyatakan bahwa secara keseluruhan, rasa syukur dapat membantu menciptakan sikap yang positif terhadap pekerjaan, meningkatkan kesejahteraan emosional, motivasi, hubungan kerja yang baik, dan mengurangi pembandingan sosial. Semua faktor ini dapat berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Kartono, 2017:14). Sedangkan Edison dkk (2018:37) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang memengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Demikian dengan Suwatno & Priansa (2018:193) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah

direncanakan. Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepimpinan adalah kemampuan dalam mengarahkan, memengaruhi dan mengawasi para bawahannya agar mereka mau bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pekerjaan yang baik demi mencapainya tujuan perusahaan.

Menurut Gary Yukl (2010:21) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai proses-proses memengaruhi sebuah interprestasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan teamwork, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi. Northouse (2016:19) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seorang individu memengaruhi sebuah kelompok yang meliputi sejumlah individu untuk mencapai sebuah tujuan bersama.

Sebenarnya tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasi. Namun untuk sekedar memahami kepemimpinan maka dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengarahkan, memengaruhi, dan menginspirasi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki keahlian dan kualitas kepemimpinan yang efektif, serta dapat memimpin, memotivasi, dan mengelola orang-orang di bawah kepemimpinannya.

2. Aspek-aspek Kepemimpinan

Menurut Robbins (1991:197) menyatakan bahwa aspek kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan Komunikasi: Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif adalah kunci dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu menyampaikan pesan dengan tepat kepada timnya, mendengarkan dengan baik, dan memfasilitasi komunikasi antar anggota tim (Gulliford, Morgan, & Kristjansson, 2013:116)
b. Bertanggung jawab: Menurut Emmons & McCullough (2003:128) yang menyatakan bahwa setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.
c. Kemampuan menginspirasi: Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi (Nezlek, Newman & Trash, 2016:206).
d. Kemampuan Memotivasi: Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi anggota tim atau bawahannya. Ini melibatkan membangkitkan semangat, menginspirasi, dan mendorong orang lain untuk mencapai kinerja yang tinggi (Wood, 2008:111).

Sedangkan Siagian (2018) menyatakan bahwasanya aspek-aspek dalam kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

a. Visi dan Tujuan: Seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas dan mampu mengartikulasikan tujuan jangka panjang dan arah yang ingin dicapai oleh tim atau organisasi.
b. Kemampuan Komunikasi: Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif adalah kunci dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu menyampaikan pesan dengan tepat kepada timnya, mendengarkan dengan baik, dan memfasilitasi komunikasi antaranggota tim.
c. Motivasi: Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi anggota tim atau bawahannya. Ini melibatkan membangkitkan semangat, menginspirasi, dan mendorong orang lain untuk mencapai kinerja yang tinggi.
d. Kepercayaan dan Kejujuran: Pemimpin yang efektif membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim melalui kepercayaan dan kejujuran. Mereka berkomitmen untuk memenuhi janji-janji mereka dan berperilaku secara konsisten dengan nilai-nilai yang mereka anut.
e. Keputusan: Seorang pemimpin harus mampu membuat keputusan yang baik dan tepat waktu. Ini melibatkan kemampuan untuk mengumpulkan informasi yang relevan, menganalisis situasi, dan mengambil keputusan yang mempertimbangkan kepentingan tim atau organisasi secara keseluruhan.
f. Kemampuan Mengelola Konflik: Kepemimpinan melibatkan mengelola konflik di antara anggota tim atau bawahan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menghadapi dan menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif.
g. Kemampuan Delegasi: Pemimpin yang efektif tahu kapan dan kepada siapa mereka harus mendelegasikan tanggung jawab. Kemampuan untuk

mengenali keahlian dan kekuatan individu di tim, dan memberikan tugas yang sesuai, penting dalam memaksimalkan kinerja keseluruhan.

h. Inovasi dan Pengembangan: Seorang pemimpin harus mendorong inovasi dan pengembangan di dalam tim atau organisasi. Mereka harus membantu membangun budaya yang mendukung pemikiran kreatif, eksperimen, dan pembelajaran yang berkelanjutan.

Dari penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa seorang individu memiliki jiwa kepemimpinan ketika dirinya mampu mengarahkan, memengaruhi, menggerakkan, mendorong, menginspirasi, dan mengajak orang lain baik individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Pada penelitian ini, peneliti berfokus pada aspek-aspek yang diungkapkan oleh Robbins pada tahun 1991 yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja terdiri dari aspek kemampuan komunikasi, bertanggung jawab, kemampuan menginspirasi, serta kemampuan memotivasi.

3. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Pemimpin merupakan salah satu aspek penting yang harus ada dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya pemimpin maka tujuan Bersama dalam organisasi tersebut akan sulit digapai. Hubungan antara kepemimpinan dan keadilan sangat erat. Keadilan merupakan salah satu elemen penting dalam kepemimpinan yang efektif. Adil adalah sifat utama bagi setiap manusia, lawan sifat adil adalah sifat zalim. Adil adalah memberi putusan hukum dengan benar. Memperlakukan perkara sesuai tempat, waktu, cara dan ukurannya secara proporsional. Allah swt berfirman dalam QS As- Sad ayat 26, yang artinya sebagi berikut:

"Wahai Dawud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh, orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan."

Dalam tafsir Al Misbah yang menyatakan bahwa ayat tersebut menjelaskan tentang berlaku adil apabila menjadi seorang khalifah baik itu khalifah di dalam diri sendiri atau khalifah sebagai penguasa 50 yang memegang suatu kekuasaan yang di amanahkan untuk mengemban seluruh apa yang menjadi kewajibannya dengan bertindak seadil-adilnya. Firman Allah SWT mengingatkan bahwa seseorang tidak mungkin mampu berlaku adil terhadap orang lain, apabila mereka tidak mampu berlaku adil terhadap dirinya, ibu/bapaknya dan kaum kerabatnya. Demikian pula, kebencianmu terhadap suatu kaum tidak mendorongmu berlaku tidak adil atau zalim kepada yang lainnya. Belum tentu orang yang tidak kamu senangi itu adalah lebih baik dari dirimu, dan belum tentu orang yang kamu senangi akan selalu bersamamu. Michael H. Hart (2009) dalam bukunya berjudul "100 A Ranking of The Most Influential Persons in History" atau 100 orang paling berpengaruh (memiliki kepemimpinan sejati) di dunia sepanjang sejarah. Kepemimpinan berbasis keadilan yang dimilikinya, mampu membuat perubahan peradaban masyarakat dari masyarakat biadab menjadi masyarakat beradab dalam waktu singkat kurang lebih 20 tahun. John Adair (2010:201) seorang pakar kepemimpinan dalam bukunya "Kepemimpinan Muhammad" menggambarkan keberhasilan Rasulullah SAW sebagai pemimpin yang dipercaya umat karena beliau meletakkan atau menjungjung tinggi nilai kebenaran dan keadilan.

Dari hal tersebutlah maka disimpulkan bahwasanya kepemimpinan yang adil menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap individu dihargai dan memiliki kesempatan yang setara. Ini membawa manfaat seperti

peningkatan produktivitas, kolaborasi yang lebih baik, kepuasan kerja yang tinggi, dan kepercayaan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim.

C. Penghargaan

1. Pengertian Penghargaan

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang pegawai mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap organisasi sehingga organisasi memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai yaitu dengan jalan memberikan penghargaan. Untuk meningkatkan produktivitas pegawai dapat melalui pemberian penghargaan agar pegawai bekerja dengan semangat dalam menjalankan tugasnya. Pada hakikatnya, pemberian penghargaan adalah satu dari langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan pemberian penghargaan yang benar, para pegawai akan lebih terpuaskan dan termotivasi dalam mencapai sasaran. Penghargaan sangat penting bagi pegawai, karena besarnya penghargaan yang diberikan akan mencerminkan nilai bagi mereka, keluarga, dan masyarakat.

Mathis dan Jackson (2006:424) menyebutkan bahwa penghargaan adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan untuk merekrut, memotivasi, dan mempertahankan orang-orang yang cakap. Armstrong (2006:30) mengungkapkan bahwa :

"Reward is everything the employee perceives to be of value resulting from the employment relationship and includes all types of rewards, direct and indirect, as well as intrinsic and extrinsic. The typical components of reward which make up the levers employers can resort to in order to motivate, engage and retain staff are pay, benefits, working environment, learning and development".

Maka dapat diartikan sebagai penghargaan adalah segala sesuatu yang dianggap bernilai oleh karyawan yang dihasilkan dari hubungan kerja dan mencakup semua jenis imbalan, langsung dan tidak langsung, serta intrinsik dan ekstrinsik. Komponen khas dari penghargaan yang menjadi pengukur tingkat kesetiaan dan dapat yang dapat memotivasi, melibatkan dan mempertahankan staf adalah gaji, tunjangan, lingkungan kerja, pembelajaran dan pengembangan (Armstrong, 2006:30). Veithzal (2004:63) mendefinisikan bahwa penghargaan adalah perangsang maupun motivasi guna mengembangkan kinerja yang dicapai individu yang biasanya seperti bentuk finansial yaitu pemberian insentif, tunjangan, bonus, serta komisi. Selanjutnya Menurut Hasibuan (2012:34) penghargaan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa penghargaan merupakan fungsi manajemen yang penting dan harus dilakukan oleh organisasi atas pengembalian jasa yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan kontribusi maupun kinerja yang dilakukan terhadap suatu organisasi tersebut.

Terdapat beberapa pendapat dari teori barat yaitu menurut George Milkovich dan Jerry Newman (2008:90). Menurut mereka, penghargaan merujuk pada semua imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Penghargaan dapat mencakup gaji, tunjangan, insentif, dan manfaat lainnya. Michael Armstrong (2010:39). Menurutnya, penghargaan adalah total paket imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan kontribusinya terhadap organisasi. Ini meliputi gaji, tunjangan, bonus, manfaat, dan kesempatan pengembangan karir. Gary Dessler (2015:45) menyatakan bahwasanya penghargaan adalah semua imbalan finansial dan nonfinansial yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Ini mencakup gaji, bonus, tunjangan, asuransi kesehatan, pensiun,

dan waktu cuti. Sedangkan Edwin B. Flippo (2002:71) mengungkapkan bahwa penghargaan adalah semua imbalan baik finansial maupun nonfinansial yang diterima karyawan sebagai hasil dari pengabdian mereka kepada organisasi. Ini termasuk gaji, tunjangan, manfaat sosial, dan program penghargaan lainnya. Secara umum, para ahli barat sepakat bahwa penghargaan mencakup semua bentuk imbalan, baik finansial maupun nonfinansial, yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan dan kontribusinya terhadap organisasi.

Tujuan yang dicapai dalam pemberian penghargaan adalah meningkatkan motivasi intrinsik dari motivasi ekstrinsik, yaitu seseorang harus melakukan suatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran orang itu sendiri. Pemberian penghargaan diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara atasan dengan bawahan, karena penghargaan adalah bagian dari rasa sayang kepada sesama.

Menurut Gibson dkk (1997), tujuan pemberian Reward adalah sebagai berikut:

1. Menarik (*attract*). Reward harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi.
2. Mempertahankan (*retain*). Reward juga bertujuan untuk mempertahankan pegawai dari incaran organisasi lain. Sistem Reward yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah pegawai yang keluar.
3. Memotivasi (*motivate*). Sistem Reward yang baik harus mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Berdasarkan uraian tentang pengertian penghargaan dan jenis penghargaan di atas maka dapat disimpulkan bahwa penghargaan merujuk pada semua bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan oleh suatu organisasi sebagai imbalan atas jasa, kontribusi, atau pekerjaan yang mereka lakukan. Penghargaan tidak hanya terbatas pada gaji pokok atau upah, tetapi juga mencakup berbagai manfaat, pujian, dan penghargaan lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari paket penghargaan.

Penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai tidak selalu berbentuk uang tunai tetapi bisa juga berbentuk barang, pengakuan, dan lain-lain. Diharapkan apapun bentuk penghargaannya, dapat memotivasi peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai.

2. Aspek-aspek Penghargaan

Adapun aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur penghargaan menurut menurut Woolfolk (2007:7-9) adalah sebagai berikut:

1. Pujian : Pujian adalah proses mengapresiasi sebuah karya atau kegiatan yang berbentuk formula-formula, seperti terimakasih dan salam, juga sebagai ekspresi atas persetujuan, yang tentunya berisi informasi yang berharga (Richard dan Schmidt, 1986:6).
2. Penghormatan : Penghormatan juga dapat diartikan sebagai sikap menghargai atau menerima keberadaan seseorang dengan segala hak yang melekat tanpa berkurang. Penghormatan meliputi pengakuan, perhatian, kepentingan, dan apresiasi (Maslow, 1943:98)
3. Hadiah Materi : Hadiah menurut Dafid L. Sills (1972:34) didefinisikan sebagai *"reward is onestools with given to the pupil as motivation toward accomplish men was he reached"*. Hadiah merupakan media yang digunakan sebagai alat pemberi motivasi terhadap individu yang berprestasi, baik akademik maupun moral yang berhasil ia lakukan.
4. Tanda penghargaan : Menurut Djarmah (2008:17), Reward yang berupa tanda penghargaan disebut juga dengan reward simbolis. Tanda penghargaan tidak dinilai dari segi harga dan kegunaan barang-barang tersebut, melainkan tanda penghargaan yang dinilai dari segi kesan atau nilai kegunaannya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa oleh perusahaan memiliki acuan atau patokan dalam memberikan penghargaan yang layak bagi karyawannya. Dengan pemberian penghargaan yang layak maka karyawan akan lebih senang bekerja di perusahaan dan akan membantu perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

3. Penghargaan dalam Perspektif Islam

Dalam Al-Quran, terdapat beberapa ayat yang memberikan panduan atau prinsip-prinsip terkait dengan penghargaan dan keadilan dalam hubungan kerja. Meskipun tidak secara langsung menyebutkan kata "penghargaan," ayat-ayat ini memberikan pedoman umum yang dapat diterapkan dalam konteks penghargaan. Berikut ini adalah beberapa ayat Al-Quran yang relevan:

b. Q.S. Surat At-Taubah ayat 105

Yang artinya:

> "Dan katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

Dalam Tafsir Al Misbah menyatakan bahwa ayat ini menjelaskan bahwa Allah memberikan perintah kepada manusia agar bekerja, dan Allah memastikan akan membalas apa yang telah dikerjakan tersebut. Allah juga menegaskan bahwa tujuan dan niat bekerja harus benar. Apabila niat kerja yang dilaksanakan benar, maka Allah akan membalas dengan kebaikan, begitu juga dengan sebaliknya.

c. Q.S. Surat An-Nahl ayat 97

Yang artinya:

> "Barangsiapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan".

Tafsir Al Misbah telah menafsirkan bahwasanya ayat ini menjelaskan dalam pemberian upah tidak ada batasan antara laki-laki dan perempuan, karena semua yang bekerja akan mendapat balasan dari Allah. Dengan demikian ayat ini menjelaskan bahwa tidak ada diskriminasi atau pengelompokan terhadap golongan tertentu untuk dapat bekerja, balasan dari Allah ini terdapat balasan langsung di dunia berupa rejeki maupun balasan di akhirat berupa surga.

c. Q.S. Surat Al-Kahfi ayat 30

Yang artinya:

"Sungguh, mereka yang beriman dan mengerjakan kebajikan, Kami benar-benar tidak akan menyia-nyiakan pahala orang yang mengerjakan perbuatan yang baik itu".

Dalam tafsir Al Misbah mengungkapkan bahwa ayat tersebut menegaskan tentang keadilan Allah dalam memberikan balasan kepada pekerjaan apa yang dikerjakan oleh manusia, Allah menegaskan akan memberikan balasan yang adil. Dalam surat tersebut Allah juga akan menerangkan, bahwa Allah tidak akan berperilaku dzalim kepada apa yang telah dikerjakan oleh manusia. Ayat-ayat tersebut menjelaskan mengenai apa yang menjadi ketentuan Allah mengenai sebuah pekerjaan dan balasan yang akan diberikan atas apa yang telah dikerjakan oleh seseorang.

Berdasarkan ayat-ayat di atas maka dapat disimpulkan bahwasanya dalam pemberian gaji haruslah sesuai dengan yang seharusnya, tidak ada batasan gaji antara laki-laki dan perempuan serta perusahaan harus memiliki acuan dalam pemberian gaji maupun dalam pemberian penghargaan karena pada dasarnya penggajian karyawan merupakan aspek penting dalam pengelolaan perusahaan yang memengaruhi motivasi, kinerja, dan retensi karyawan. Sehingga harus memperhatikan beberapa hal

seperti penilaian kinerja karyawan, peran dan tanggung jawab, prinsip keadilan, serta kondisi keuangan perusahaan.

D. Pengaruh Kepemimpinan dan Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja

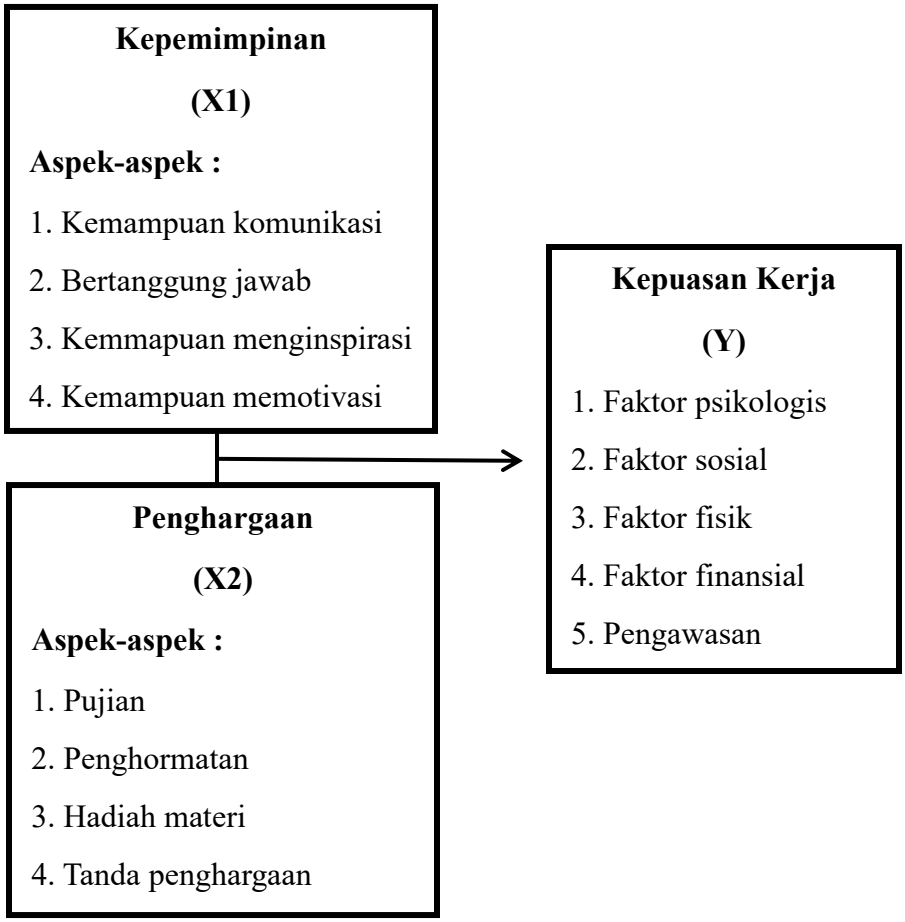
Karyawan merupakan aset berharga yang dimiliki perusahaan dalam mengoperasikan seluruh faktor produksi yang dimiliki oleh perusahaan, antara lain mesin, modal, material, dan juga metode. Upaya menjalankan suatu pekerjaan, karyawan memiliki keinginan untuk mencapai kepuasan dalam bekerja. Menurut Gilmer dalam (Sutrisno, 2016:77-78), menyatakan bahwasanya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan akan tercipta dengan baik jika pemimpin memiliki karakter sesuai yang diharapkan oleh karyawan. Kepemimpinan akan berdampak signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini dikarenakan seluruh aspek yang ada dalam perusahaan digerakkan oleh karyawan yang mengikuti norma perilaku dan dasar dalam perusahaan tersebut. Ketika karyawan tidak merasa nyaman dengan sikap pimpinan maka hasil kerja karyawan tidak maksimal, tidak sesuai tujuan perusahaan dan karyawan akan merasa tidak puas dengan pencapaiannya. Kondisi ini bisa terjadi dan berujung pada penurunan produktivitas, profitabilitas, dan kemunduran perusahaan sampai pada pemberhentian kerja karyawan.

Sedangkan menurut Badeni (2013:59) mengemukakan bahwa Tingkat Gaji dan penghargaan menjadi salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan kerja. Penghargaan dalam bentuk finansial dan non finansial dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja menjadi lebih tinggi atau menjadi lebih rendah.

Kepuasan kerja menunjukkan suatu perasaan senang atau tidak senang yang dimiliki seorang individu terhadap pekerjaanya yang ditandai dengan adanya harapan-harapan yang lebih baik terhadap pekekerjannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menguntungkan perusahaan tersebut, karena dengan kepuasan yang tinggi, maka akan memiliki semangat kerja yang tinggi kemudian

menunjukkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik dapat ditunjukkan melalui beberapa hal, antara lain kualitas kerja yang baik, kuatitas kerja yang besar, dan memiliki potensi untuk maju. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan merugikan perusahaan tersebut, karena karyawan akan tidak semangat dalam melakukan pekerjaannya serta terkadang tidak serius mengerjakan apa yang menjadi tugasnya.

Ada beberapa alasan karyawan dikatakan puas dengan pekerjaannya, antara lain dapat dilihat dari aspek kepuasan kerja yaitu isi pekerjaan, supervise, manajemen perusahaan, kesempatan untuk maju, gaji dan aspek lainnya dibidang finansial, rekan kerja, serta kondisi pekerjaan. Adapun kerangka pemikiran di atas dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:



Gambar 1. Pengaruh Kepemimpinan dan Penghargaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

E. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis yang akan di uji pada penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT DEF Kabupaten X.
2. Terdapat pengaruh antara penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT DEF Kabupaten X.
3. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT DEF Kabupaten X.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerik (angka) yang kemudian diolah dengan bantuan metode statistika (Azwar, 2013:5). Yang dimaksud data-data numerik di sini merupakan data-data berupa angka-angka yang digunakan sebagai alat untuk menemukan keterangan atau informasi terkait hal yang hendak diketahui dalam penelitian ini, selanjutnya hasil dari data tersebut dianalisis dengan menggunakan teknik statistik.

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan korelasional yang memiliki tujuan untuk menyelidiki mengenai sejauh mana variasi pada satu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain, berdasarkan koefisien korelasi (Azwar, 2013:8). Melalui pendekatan korelasional, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh model kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT DEF di Kabupaten X.

B. Variabel Penelitian

Sugiyono (2019:68) menyatakan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini terdiri dari variabel dependen dan variabel independen.

Variabel dependen atau biasa disebut dengan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel

bebas (Sugiyono, 2019:69). Sedangkan variabel independen atau biasa disebut dengan variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2019:69). Berikut variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

- Variabel Dependen (Y) : Kepuasan Kerja
- Variabel Independen (X1) : Kepemimpinan
- Variabel Independen (X2) : Penghargaan

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan tersebut. Hal ini melibatkan persepsi karyawan terhadap sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapannya. Variabel kepuasan kerja ini diukur menggunakan skala kepuasan kerja dengan aspek antusiasme dan motivasi tinggi, rendahnya tingkat turnover, rasa bangga terhadap pekerjaan, bertanggung jawab dengan pekerjaan. Semakin tinggi skor yang diperoleh individu maka menunjukan semakin tinggi pula kepuasan kerja di PT tersebut. Begitupun sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh menunjukan semakin rendah pula kepuasan kerjanya.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengarahkan, memengaruhi, dan menginspirasi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki keahlian dan kualitas kepemimpinan yang efektif, serta dapat memimpin, memotivasi, dan mengelola orang-orang di bawah kepemimpinannya. Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan diukur menggunakan skala

kepemimpinan dengan aspek bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tujan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai. Semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin baik kepemimpinan di PT tersebut, sebaliknya semakin rendah skor menunjukan semakin buruk kepemimpinan di dalam PT tersebut.

3. Penghargaan

Penghargaan merujuk pada semua bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan oleh suatu organisasi sebagai imbalan atas jasa, kontribusi, atau pekerjaan yang mereka lakukan. Variabel penghargaan ini diukur menggunakan skala penghargaan yang mengacu pada empat aspek, yaitu pujian, penghormatan, hadiah materi, tanda penghargaan. Semakin tinggi skor yang diperoleh maka semakin baik penghargaan di PT tersebut, sebaliknya semakin rendah skor menunjukan semakin buruk penghargaan di PT tersebut.

D. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat dilaksanakannya penelitian ini adalah di PT DEF Kabupaten X. Pengambilan data dengan menyebar kuesioner online menggunakan Google Form (http://bit.ly/SkalaPenelitianPTDEF). Waktu yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian ini dimulai pada Januari 2024.

E. Sumber dan Jenis Data

Sugiyono (2013:13) dalam pembahasan selanjutnya sangat diperlukan data dan informasi yang lengkap, untuk itu jenis data yang diperlukan berupa data primer. Data primer adalah data yang penulis peroleh secara langsung dari PT DEF Kabupaten X

F. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi penelitian adalah sekelompok subjek yang akan dikenai generalisasi hasil penelitian. Suatu kelompok subjek sebagai populasi harus memiliki karakteristik yang membedakannya dengan kelompok mata pelajaran lainnya. Dalam penelitian sosial, karakteristik juga mencakup karakteristik demografi, yaitu batas wilayah pemukiman yang diminati (Azwar, 2017:37). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT DEF Kabupaten X.

Tabel 1. Jumlah karyawan PT DEF

No.	Divisi	Jumlah
1.	Division of Production	108
2.	Divison Office	52
3.	Division of Engineering	46
4.	Division HSE (Health, Security, Environment)	33
5.	Division of Design	18
Jumlah		257

2. Sampel dan Teknik sampling

Menurut Azwar (2001:28) sampel adalah sebagian dari populasi, karena itu sampel harus memiliki karakteristik yang dimiliki populasi. Karena analisis penelitian didasarkan pada data sampel, sedangkan kesimpulannya nanti akan diterapkan pada populasi, maka sangatlah penting untuk memperoleh sampel yang representatif bagi populasinya. Jika karakteristik sampel cocok dengan karakteristik populasi, sampel yang cocok dapat menjadi gambaan yang baik bagi populasi. Sampel ini bertujuan untuk menghemat anggaran, tenaga dan waktu peneliti. Dalam penelitian ini diambil sampel berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan (1970:49), dimana akurasi adalah 95% dari populasi. Berdasarkan Tabel Krecjie-Morgan, peneliti memiliki populasi sebesar 257 karyawan sehingga membulatkan populasi menjadi 260 karyawan dan ditentukan sampel berjumlah 155 karyawan.

Teknik Sampling adalah cara pengambilan sampel dari populasi. Terdapat berbagai macam teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel mana yang akan digunakan untuk penelitian. Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan tergolong dalam jenis non probability sampling. Non probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2019:16). Teknik pengambilan sampel menggunakan accidental sampling. Accidental sampling adalah suatu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat dipakai sebagai sampel, jika dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok untuk dijadikan sebagai sumber data (Siyoto & Sodik, 2015:79). Dengan pertimbangan bahwa saat pengambilan data menggunakan google formulir sebagai alat bantu, sehingga peneliti tidak memiliki kendali apakah

subjek yang mengisi formulir atau tidak. Ini sesuai dengan pendapat yang diutarakan oleh Fauzi (2009:21) bahwa pengambilan data menggunakan polling sesuai dengan teknik accidental sampling.

G. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti memilih teknik pengumpulan data sumber primer. Sumber primer diartikan sebagai sumber data yang memberikan informasi langsung kepada pengumpul data (Sugiyono, 2013:137). Pendekatan untuk pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui media elektronik menggunakan Google Form akan dibagikan serentak kepada seluruh responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini bersifat tertutup, di mana jawaban responden telah ditentukan oleh peneliti. Tujuan penggunaan kuesioner tertutup adalah untuk memastikan bahwa jawaban responden sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan skala kepuasan kerja, skala kepemimpinan, dan skala penghargaan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dengan pilihan jawaban sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Serta disusun menggunakan dua macam pernyataan yaitu favorable sebagai bentuk pernyataan yang mendukung dan unfavorable sebagai bentuk pernyataan yang tidak mendukung. Kategori opsi pada respon dengan memberi skor sebagai berikut:

Tabel 2. Skor jawaban

Kategori Jawaban	Favorable	Unfavorable
Sangat Setuju (SS)	4	1
Setuju (S)	3	2
Tidak Setuju (TS)	2	3

Sangat Tidak Setuju (STS)	1	4

Skala adalah alat untuk mengukur variabel atau perilaku dengan pendekatan kuantitatif, dan hasil akhirnya berupa angka atau nilai (Saifuddin, 2020:93). Pengukuran ini dapat digunakan untuk merepresentasikan secara numerik nilai variabel yang diukur dengan beberapa perangkat, memungkinkan komunikasi yang lebih akurat dan efisien (Sugiyono, 2019).

Pernyataan favorable merupakan pernyataan yang bersifat positif (mendukung) aspek-aspek dalam variabel, sedangkan pernyataan unfavorable terdiri dari pernyataan yang negatif (tidak mendukung) aspek dari variabel. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan 3 skala pengukuran yang digunakan yaitu:

a. Skala Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja karyawan mengacu pada aspek-aspek yang skala pengukuran kepuasan kerja dikemukakan oleh Levi (2022:84). Aspek-aspek tersebut meliputi antusiasme dan motivasi tinggi, rendahnya tingkat turnover, rasa bangga terhadap pekerjaan, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

Tabel 3. *Blue Print* Skala Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1.	Antusiasme dan motivasi tinggi	4, 8, 16	6, 13, 18	6

2.	Rendahnya tingkat turnover	7, 14, 22	3, 9, 21	6
3.	Rasa bangga terhadap pekerjaan	10, 17, 24	2, 15, 23	6
4.	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan.	1, 12, 20	5, 11, 19	6
Jumlah		12	12	24

b. Skala Kepemimpinan

Skala kepemimpinan digunakan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan yang ada, terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT DEF Kabupaten X. Skala kepemimpinan dalam penelitian ini mengacu pada aspek yang dikemukakan oleh Robbins (1991:197) yaitu meliputi kemampuan komunikasi, bertanggung jawab, kemampuan menginspirasi, kemampuan memotivasi.

Tabel 4. *Blue P*rint Skala Kepemimpinan

No.	Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1.	Kemampuan Komunikasi	3, 12, 17	2, 10, 19	6
2.	Bertanggung Jawab	5, 15, 22	8, 16, 23	6

3.	Kemampuan Menginspirasi	1, 9, 24	4, 14, 21	6
4.	Kemampuan Memotivasi	7, 13, 20	6, 11, 18	6
Jumlah		12	12	24

c. Skala Penghargaan

Skala penghargaan digunakan untuk mengukur pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT DEF Kabupaten X. Skala penghargaan dalam penelitian ini mengacu pada aspek yang dikemukakan oleh Woolfolk (2007:7-9) meliputi pujian, penghormatan, hadiah materi, tanda penghargaan.

Tabel 5. *Blue Print* Skala Penghargaan

No.	Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1.	Pujian	3, 9, 13	6, 16, 2	6
2.	Penghormatan	1, 11, 7	4, 10, 14	6
3.	Hadiah Materi	15, 5, 17	12, 18, 8	6
4.	Tanda Penghargaan	19, 22, 23	20,21,24	6
Jumlah		12	12	24

H. Validitas dan Reliabilitas Skala

1. Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrument. Suatu instrument yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrument yang kurang valid memiliki validitas rendah Menurut Sugiyono, (2017:125) Uji validitas ini dilakukan untuk mengukur apakah data yang telah didapat setelah penelitian merupakan data yang valid atau tidak, dengan menggunakan alat ukur yang digunakan (kuesioner). Uji validitas dilakukan pada responden di PT DEF Kabupaten X sebanyak 43 karyawan.

Menurut Azwar (2002) standar yang digunakan untuk mengukur validitas suatu aitem sebesar rxy ≥ 0,30. Penilaian validitas masing-masing butir item pernyataan dapat dilihat dari nilai corrected item-total correlation masing-masing butir pernyataan item dengan menggunakan bantuan SPSS 23 for windows (Azwar, 2013). Tujuan dilakukannya pengujian validitas yaitu untuk memastikan bahwa hasil pengukuran sesuai dengan apa yang sedang diukur. (Reksoatmodjo, 2009: 188). Dalam penelitian ini koefisien validitas yang akan digunakan oleh peneliti yaitu sebesar rxy = 0,30. Jika hasil koefisien validitas kurang dari sama dengan 0,30 maka skala pengukurannya kurang valid. Sedangakan, jika hasil koefisien validitas yang dihasilkan lebih besar dari 0,30 maka skala pengukuran yang digunakan mempunyai tingkat validitas yang tinggi.

a. Skala Kepuasan Kerja

Pada tahap uji coba penelitian ini, skala kepuasan kerja yang terdiri dari 24 aitem digunakan, jumlah responden yang terlibat dalam uji coba penelitian ini adalah sebanyak 43 karyawan PT DEF Kabupaten X. Berdasarkan hasil dari analisis Corrected Item-Total Correlation Sebanyak 20 item dianggap valid, sedangkan 4 item dianggap tidak

valid dikarenakan memiliki nilai r di bawah 0,30. Adapun item nomor 11, 15, 18, dan 23 dianggap tidak valid dalam skala kepuasan kerja.

Berikut adalah blue print skala kepuasan kerja yang akan dijadikan alat ukur dalam penelitian ini.

Tabel 6. *Blue Print* Skala Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1.	Antusiasme dan motivasi tinggi	4, 8, 16	6, 13, 18*	6
2.	Rendahnya tingkat turnover	7, 14, 22	3, 9, 21	6
3.	Rasa bangga terhadap pekerjaan	10, 17, 24	2, 15*, 23*	6
4.	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan.	1, 12, 20	5, 11*, 19	6
Jumlah		12	12	24

Keterangan : Tanda * berarti aitem gugur

b. Skala Kepemimpinan

Pada tahap uji coba penelitian ini, skala kepemimpinan yang terdiri dari 24 aitem digunakan, jumlah responden yang terlibat dalam uji coba penelitian ini adalah sebanyak 43 karyawan PT DEF Kabupaten X. Berdasarkan hasil dari analisis Corrected Item-Total

Correlation Sebanyak 19 item dianggap valid, sedangkan 5 item dianggap tidak valid dikarenakan memiliki nilai r di bawah 0,30. Adapun item nomor 6, 7, 11, 12, 16 dianggap tidak valid dalam skala kepemimpinan.

Berikut adalah blue print skala kepemimpinan yang akan dijadikan alat ukur dalam penelitian ini.

Tabel 7. *Blue P*rint Skala Kepemimpinan

No.	Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1.	Kemampuan Komunikasi	3, 12*, 17	2, 10, 19	6
2.	Bertanggung Jawab	5, 15, 22	8, 16*, 23	6
3.	Kemampuan Menginspirasi	1, 9, 24	4, 14, 21	6
4.	Kemampuan Memotivasi	7*, 13, 20	6*, 11*, 18	6
Jumlah		12	12	24

Keterangan : Tanda * berarti aitem gugur

c. Skala Penghargaan

Pada tahap uji coba penelitian ini, skala penghargaan yang terdiri dari 24 item digunakan, jumlah responden yang terlibat dalam uji coba penelitian ini adalah sebanyak 43 karyawan PT DEF Kabupaten X. Berdasarkan hasil dari analisis Corrected Item-Total Correlation Sebanyak 22 item dianggap valid, sedangkan 2 item dianggap tidak valid dikarenakan memiliki nilai r di bawah 0,30.

Adapun item nomor 12, 23 dianggap tidak valid dalam skala penghargaan.

Berikut adalah blue print skala penghargaan yang akan dijadikan alat ukur dalam penelitian ini.

Tabel 8. *Blue Print* Skala Penghargaan

No.	Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1.	Pujian	3, 9, 13	6, 16, 2	6
2.	Penghormatan	1, 11, 7	4, 10, 14	6
3.	Hadiah Materi	15, 5, 17	12*, 18, 8	6
4.	Tanda Penghargaan	19, 22, 23*	20,21,24	6
Jumlah		12	12	24

Keterangan : Tanda * berarti aitem gugur

2. Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017: 130) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Reliabel artinya dapat dipercaya atau dapat diandalkan, reliabilitas mengacu pada tingkat kepercayaan yang tinggi pada suatu alat, yang dianggap sebagai alat ukur yang baik sehingga dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data. Uji reliabilitas ini dilakukan pada responden di PT DEF Kabupaten X sebanyak 43 karyawan, dengan menggunakan pertanyaan yang telah dinyatakan valid dalam uji

validitas dan akan ditentukan reliabilitasnya. Menggunakan program SPSS 26 for windows, variabel dinyatakan reliabel dengan kriteria berikut :

a. Jika r-alpha positif dan lebih besar dari r-tabel maka pernyataan tersebut reliabel.
b. Jika r-alpha negatif dan lebih kecil dari r-tabel maka pernyataan tersebut tidak reliabel.
c. Jika nilai Cronbach's Alpha > 0,6 maka reliable
d. Jika nilai Cronbach's Alpha < 0,6 maka tidak reliable Variabel dikatakan baik apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha > dari 0,6

Untuk menginterpretasi koefisien reliabilitas, maka digunakan kategori menurut Sugiyono (2019) yakni sebagai berikut:

Tabel 9. Kategori Koefisien Reliabilitas

Rentang Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,19	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Peneliti mengolah, menguji, dan menganalisis data menggunakan program SPSS 23.0 for Windows. Tujuannya adalah untuk membuktikan validitas dan reliabilitas alat ukur atau instrumen yang digunakan dalam penelitian ini.

a. Tabel perolehan realibilitas skala kepuasan kerja

Tabel 10. Realibilitas Skala Kepuasan Kerja Saat Aitem Gugur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.944	24

Tabel 11. Realibilitas Skala Kepuasan Kerja Setelah Aitem Gugur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.980	20

b. Tabel perolehan realibilitas skala kepemimpinan

Tabel 12. Realibilitas Skala Kepemimpinan Saat Aitem Gugur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.939	24

Tabel 13. Realibilitas Skala Kepemimpinan Setelah Aitem Gugur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.982	19

c. Tabel perolehan realibilitas skala penghargaan

Tabel 14. Realibilitas Skala Penghargaan Saat Aitem Gugur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.965	24

Tabel 15. Realibilitas Skala Penghargaan Setelah Aitem Gugur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.981	22

Setelah menyelesaikan uji reliabilitas, peneliti memperoleh skor Cronbach's Alpha sebesar 0,944 untuk skala kepuasan kerja, 0,939 untuk skala kepemimpinan, dan 0,965 untuk skala penghargaan. Karena skor Cronbach‟s Alpha lebih besar dari ≥ 0,6 maka ketiga variabel yang telah diuji tersebut bisa dianggap reliable

I. Teknik Analisis Data

1. Uji Asumsi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda yang harus memenuhi beberapa asumsi yang kemudian disebut dengan asumsi klasik. Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan estimator linear yang baik. Agar dalam analisis regresi yang bisa dipertanggungjawabkan. Dalam analisis regresi linear berganda perlu menghindari penyimpangan asumsi klasik supaya tidak timbul masalah dalam penggunaan analisis tersebut. Untuk tujuan tersebut maka harus dilakukan pengujian terhadap asumsi klasik berikut ini :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah nilai-nilai variabel pengganggu atau residual terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Hal ini menunjukkan bahwa jika signifikansi data yang diperoleh lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut tidak terdistrbusi secara normal, dan sebaliknya jika signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan terdistribusi secara normal (Ghozali dalam Mulyono, 2019:35).

b. Uji Linieritas

Untuk mengetahui apakah variabel sudah linier atau tidak secara signifikan maka digunakanlah uji linieritas dalam penelitian. Dalam uji linieritas ini dapat diketahui apabila tingkat signifikan >0,05 maka hubungan yang linier antara variabel dependent dan independent adalah linier, sebaliknya apabila tingkat signifikansi <0,50 maka hubungan antara variabel dependent dan independent tidak linier (Azwar, 2015:53). Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik *Deviation*

from Linearity dengan taraf signifikansi 0.05 untuk menguji linieritas variabel dengan bantuan SPSS 2.3 for windows.

c. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dapat diartikan sebagai terjadinya kolerasi yang mendekati sempurna antar lebih dari dua variable bebas. Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang terbentuk ada kolerasi yang tinggi atau sempurna diantara variable bebas atau tidak. Jika dalam model regresi yang terbentuk terdapat kolerasi yang tinggi atau sempurna diantarava variable bebas maka model regresi terbentuk dinyatakan mengandung gejala Multikolonieritas Suliyanto, (2011:70). Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang terbentuk, ada korelasi yang tinggi atau sempurna diantara variabel bebas atau tidak. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai VIF (Variance Inflation Factor) dari masing-masing variabel bebasnya terhadap variabel terikatnya.Jika nilai VIF (Variance Inflation Factor) tidak lebih dari 10. Maka model regresi dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas (Suliyanto, 2011:81)

J. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis uji regresi berganda untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel dependen (bebas) dengan variabel independen (terikat). Adapun model regresi yang digunakan adalah:

$Y = a + b1X1 + b2X2 + e$

Keterangan:

Y : Variabel terikat (Kepuasan Kerja)

a : Koefisien konstanta

b1 : Koefisien regresi X1

X1 : Variabel bebas 1 (Kepemimpinan)

b2 : Koefisien regresi X_2

X_2 : Variabel bebas 2 (Penghargaan)

e : Standar error

Kriteria hipotesis pengujian persamaan regresi linear berganda, yaitu:

a. Jika nilai sig < 0,01 maka hipotesis diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel.
b. Jika nilai sig > 0,01 maka hipotesis ditolak, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antar variabel.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

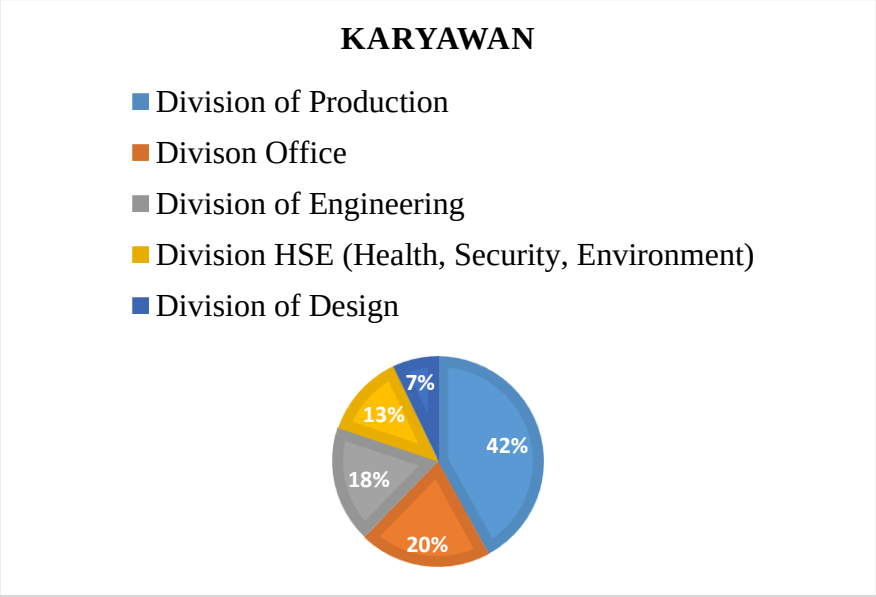
A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Subjek

Subjek yang terlibat dalam penelitian ini ialah karyawan PT DEF Kabupaten X. Terdapat 257 karyawan dalam populasi penelitian ini, yang terdiri atas 5 (lima) divisi yaitu Division of Production, Divison Office, Division of Engineering, Division HSE (Health, Security, Environment), dan Division of Design. Berdasarkan Tabel Krecjie-Morgan, peneliti memiliki populasi sebesar 257 karyawan sehingga membulatkan populasi menjadi 260 karyawan dan ditentukan sampel berjumlah 155 karyawan. Untuk mendapatkan skor maka digunakan SPSS untuk menjelaskan data tentang kepuasan kerja, kepemimpinan, dan penghargaan diuraikan sebagai berikut.

a. Berdasarkan Divisi

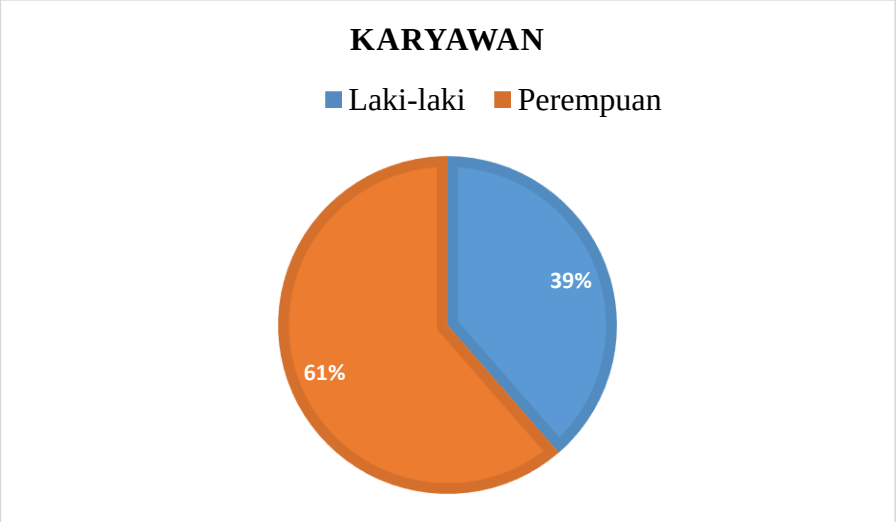
Diagram 1. Deskripsi Penelitian Berdasarkan Divisi



Berdasarkan diagram tersebut dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini berasal dari 5 (lima) divisi yaitu *Division of Production, Divison Office, Division of Engineering, Division HSE (Health, Security, Environment),* dan *Division of Design*. Responden yang berasal dari *Division of Production* sebanyak 108 karyawan atau sebesar (42%), *Divison Office* sebanyak 52 karyawan atau sebesar (20%), *Division of Engineering* sebanyak 46 karyawan atau sebesar (18%), *Division HSE (Health, Security, Environment)* sebanyak 33 karyawan atau sebesar (13%), dan *Division of Design* sebanyak 18 karyawan atau sebesar (7%)

b. Berdasarkan Jenis Kelamin

Diagram 2. Deskripsi Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin



Berdasarkan diagram tersebut dapat dilihat melalui jenis kelamin responden, yaitu dengan jumlah responden perempuan sebanyak 159 atau sebesar (61%) dan jumlah responden laki-laki sebanyak 100 atau sebesar (39%)

2. Kategorisasi Variabel Penelitian

Semua variabel dalam penelitian ini kemudian dikategorisasikan berdasarkan skor rata-rata dan standar deviasi dari masing-masing variable. Kemudian variabel tersebut dikategorikan menjadi tingkat rendah, sedang, dan tinggi.

a. Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 16. Kategori Skor Variabel Kepuasan Kerja

Rumus Interval	Rentang Nilai	Kategori Skor
$X < (M - 1SD)$	< 40	Rendah
$M - 1SD \leq X < M + 1SD$	40-60	Sedang
$M + 1SD \leq X$	≥ 60	Tinggi

Kategorisasi rumusan tersebut dapat diketahui atas skor kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X dikatakan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi jika memperoleh skor lebih besar dari 60, kemudian dikatakan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang sedang jika memperoleh skor diantara 40-60, dan dikatakan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang rendah jika memperoleh skor kurang dari 40. Sehingga hasil yang didapatkan dari tingkat kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X ialah sebagai berikut.

Tabel 17. Distribusi Variabel Kepuasan Kerja

Category

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	56	36.1	36.1	36.1
	Sedang	92	59.4	59.4	95.5
	Tinggi	7	4.5	4.5	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

Berdasarkan perolehan deskriptif statistik pada tabel di atas, menunjukkan bahwa karyawan PT DEF Kabupaten X memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah sebanyak 56 karyawan atau sebesar (36,1%), memiliki tingkat kepuasan kerja sedang sebanyak 92 karyawan atau sebesar (59,4%), dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi sebanyak 7 karyawan atau sebesar (4,5%). Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT DEF Kabupaten X berada dalam kategori sedang yakni sebanyak 92 karyawan atau sebesar (59,4%).

b. Kategorisasi Variabel Kepemimpinan

Tabel 18. Kategori Skor Variabel Kepemimpinan

Rumus Interval	Rentang Nilai	Kategori Skor
$X < (M - 1SD)$	< 38	Rendah
$M - 1SD \leq X < M + 1SD$	38-57	Sedang
$M + 1SD \leq X$	≥ 57	Tinggi

Kategorisasi rumusan tersebut dapat diketahui atas skor kepemimpinan pada karyawan PT DEF Kabupaten X dikatakan mempunyai tingkat kepemimpinan yang tinggi jika memperoleh skor lebih besar dari 57, kemudian dikatakan mempunyai tingkat kepemimpinan yang sedang jika memperoleh skor diantara 38-57, dan dikatakan mempunyai tingkat kepemimpinan yang rendah jika memperoleh skor kurang dari 38. Sehingga hasil yang didapatkan dari tingkat kepemimpinan pada karyawan PT DEF Kabupaten X ialah sebagai berikut.

Tabel 19. Distribusi Variabel Kepemimpinan

Category

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	80	51.6	51.6	51.6
	Sedang	45	29.0	29.0	80.6
	Tinggi	30	19.4	19.4	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

Berdasarkan perolehan deskriptif statistik pada tabel di atas, menunjukkan bahwa karyawan PT DEF Kabupaten X memiliki tingkat kepemimpinan yang rendah sebanyak 80 karyawan atau sebesar (51,6%), memiliki tingkat kepuasan kerja sedang sebanyak 45 karyawan atau sebesar (29%), dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi sebanyak 30 mahasiswa atau sebesar (19,4%). Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan karyawan PT DEF Kabupaten X berada dalam kategori rendah yakni sebanyak 80 karyawan atau sebesar (51,6%).

c. Kategorisasi Variabel Penghargaan

Tabel 20. Kategori Skor Variabel Penghargaan

Rumus Interval	Rentang Nilai	Kategori Skor
$X < (M - 1SD)$	< 44	Rendah
$M - 1SD \leq X < M + 1SD$	44-66	Sedang
$M + 1SD \leq X$	≥ 66	Tinggi

Kategorisasi rumusan tersebut dapat diketahui atas skor penghargaan pada karyawan PT DEF Kabupaten X dikatakan mempunyai tingkat penghargaan yang tinggi jika memperoleh skor lebih besar dari 66, kemudian dikatakan mempunyai tingkat penghargaan yang sedang jika memperoleh skor diantara 44-66, dan dikatakan mempunyai tingkat penghargaan yang rendah jika memperoleh skor kurang dari 44. Sehingga hasil yang didapatkan dari tingkat penghargaan pada karyawan PT DEF Kabupaten X ialah sebagai berikut.

Tabel 21. Distribusi Variabel Kepuasan Kerja

Category

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	103	66.5	66.5	66.5
	Sedang	15	9.7	9.7	76.1
	Tinggi	37	23.9	23.9	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

Berdasarkan perolehan deskriptif statistik pada tabel di atas, menunjukkan bahwa karyawan PT DEF Kabupaten X memiliki tingkat penghargan yang rendah sebanyak 103 karyawan atau sebesar (66,5%), memiliki tingkat kepuasan kerja sedang sebanyak 15 karyawan atau sebesar (9,7%), dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi sebanyak 37 mahasiswa atau sebesar (23,9%). Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa penghargaan karyawan PT DEF Kabupaten X berada dalam kategori rendah yakni sebanyak 103 karyawan atau sebesar (66,5%).

B. Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah nilai variabel residual terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Hal ini menunjukkan bahwa jika signifikansi data yang diperoleh lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut tidak terdistrbusi secara normal, dan sebaliknya jika signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan terdistribusi secara normal (Ghozali dalam Mulyono, 2019:35).

Tabel 22. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		155
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.48534716
Most Extreme Differences	Absolute	.044
	Positive	.038
	Negative	-.044
Test Statistic		.044
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan pada tabel hasil uji normalitas tersebut dengan menggunakan One Sample Kolmogorov-Smirnov, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,200. Sementara tabel tersebut memiliki nilai signifikansi lebih dari 0.05 atau p > 0,05. Maka, residual pada

penelitian ini dinyatakan data berdistribusi dengan normal karena 0,200 > 0,05.

2. Uji Linearitas

Untuk mengetahui apakah variabel sudah linier atau tidak secara signifikan maka digunakanlah uji linieritas dalam penelitian. Dalam uji linieritas ini dapat diketahui apabila tingkat signifikan >0,05 maka hubungan yang linier antara variabel dependent dan independent adalah linier, sebaliknya apabila tingkat signifikansi <0,05 maka hubungan antara variabel dependent dan independent tidak linier (Azwar, 2015:53). Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik *Deviation from Linearity* dengan taraf signifikansi 0.05 untuk menguji linieritas variabel dengan bantuan SPSS 2.3 for windows.

Tabel 23. Hasil Uji Linearitas Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	15603.139	152	102.652	5.069	.179
		Linearity	9959.103	1	9959.103	491.808	.002
		Deviation from Linearity	5644.036	151	37.378	1.846	.417
	Within Groups		40.500	2	20.250		
	Total		15643.639	154			

Berdasarkan hasil uji linearitas antara kepuasan kerja dan kepemimpinan, ditemukan bahwa nilai signifikansi pada *linearity* adalah 0,002 (p<0,05) serta berdasarkan nilai signifikansi pada *deviation from linearity* adalah 0,417 > 0,05 (p>0,05). Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang linier antara dua variabel, yaitu variabel kepemimpinan dan variabel kepuasan kerja.

Tabel 24. Hasil Uji Linearitas Kepuasan Kerja dan Penghargaan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Penghargaan	Between Groups	(Combined)	11713.198	38	308.242	9.097	.000
		Linearity	10188.433	1	10188.433	300.694	.000
		Deviation from Linearity	1524.765	37	41.210	1.216	.215
	Within Groups		3930.441	116	33.883		
	Total		15643.639	154			

Berdasarkan hasil uji linearitas antara kepuasan kerja dan penghargaan, ditemukan bahwa nilai signifikansi pada *linearity* adalah 0,000 (p<0,01) serta berdasarkan nilai signifikansi pada *deviation from linearity* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,215 > 0,05 (p>0,05). Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang linier antara dua variable, yaitu variabel penghargaan dan variabel kepuasan kerja.

Tabel 25. Hasil Uji Linearitas

No.	**Variabel**	***Deviation From Linearity***	***Linearity***	**Keterangan**
1.	Kepemimpinan	0,417	0,002	Linear
2.	Penghargaan	0,215	0,000	Linear

3. Uji Multikolinearitas

Mulitikoliniearitas adalah keadaan dimana terdapat hubungan yang kuat antara variabel independen dalam model regresi linier. Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antara variabel independen dalam model regresi. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai VIF (Variance Inflation Factor dan Tolerance), apabila nilai VIF berada dibawah 10,00 dan nilai Tolerance lebih dari 0,100 maka dapat dikatakan model regresi dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas

Tabel 26. Hasil Uji Multikolinearitas antar Variabel

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan	.198	5.052
	Penghargaan	.198	5.052

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan perolehan deskriptif statistik menunjukan bahwa variabel bebas (independen) tidak memiliki gejala multikolinearitas karena nilai tolerance > 0,1 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) < 10 kepemimpinan memiliki nilai tolerance sebesar 0,198 sementara nilai VIF sebesar 5,052 dan pada penghargaan memiliki nilai tolerance sebesar 0,198 sementara nilai VIF sebesar 5,052. Artinya nilai tolerance dan VIF variabel bebas (independen) tidak terjadi gejala multikolinearitas.

C. Hasil Uji Hipotesis

Sesudah melakukan uji asumsi klasik, tahapan berikutnya ialah uji hipotesis. Pada penelitian ini terdapat tiga hipotesis yang diajukan oleh peneliti. Analisis regresi linier berganda melalui aplikasi Windows SPSS 23 digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen.

Tabel 27. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.896[a]	.802	.799	4.515

a. Predictors: (Constant), Penghargaan, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12545.414	2	6272.707	307.741	.000[b]
	Residual	3098.224	152	20.383		
	Total	15643.639	154			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Penghargaan, Kepemimpinan

Bedasarkan pada tabel 27 maka dapat ketahui bahwa hasil nilai sigmifikansi pada tabel ANOVA sebesar 0,000 ($p<0,01$) serta nilai F sebesar 307,741 yang artinya hipotesis simultan diterima. Hal tersebut dapat diartikan bahwa adanya pengaruh antara kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil perolehan deskriptif statistik di atas adjusted R square yang diperoleh 0,799 atau sebesar (79,9%) yang artinya variabel kepuasan kerja dan penghargaan memiliki pengaruh sebesar (79,9%) dan sisanya sebesar (20,1%) dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Tabel 28. Koefisiensi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.127	1.322		9.172	.000
	Kepemimpinan	.755	.070	.872	10.753	.000
	Penghargaan	.016	.050	.026	.317	.752

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada tabel 28 koefisiensi, diketahui nilai signifikansi variabel kepemimpinan sebesar 0,000 ($p<0,01$) memperlihatkan bahwa hipotesis pertama dalam ini dapat diterima. Yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan pada nilai signifikansi variabel penghargaan diketahui nilai signifikansi sebesar 0,752 ($p>0,05$) memperlihatkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini tidak diterima. Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara penghargaan terhadap kepuasan kerja. Nilai signifikansi variabel kepemimpinan dan penghargaan sebesar 0,000 ($p<0,01$) yang berarti bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja PT DEF Kabupaten X.

Berkaitan dengan tabel hasil uji hipotesis di atas, maka diperoleh hasil persamaan uji regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 29. Persamaan Uji Regresi Linier Berganda

Y = a + b1X1 + b2X2
Kepuasan Kerja = 12,127 + 0,755 (Kepemimpinan) + 0,016 (Penghargaan)

Berdasarkan analisis data dapat disimpulkan bahwa persamaan garis regresi berganda dalam penelitian ini adalah 12,127 + 0,755 (Kepemimpinan) + 0,016 (Penghargaan). Hasil ini menunjukkan nilai konstanta 12,127 adalah nilai kepuasan kerja tanpa adanya kepemimpinan dan penghargaan. Nilai koefisien X1 (0,755) berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,755 atau 75,5%. Koefisien X2 (0,016) berarti bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,016 atau 1,6%. Semakin tinggi kepemimpinan dan penghargaan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya semakin rendah kepemimpinan dan penghargaan maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja.

D. Pembahasan

Penelitian ini mempunyai 3 hipotesis yang diusulkan untuk membuktikan masalah yang diteliti. Berdasarkan hasil uji **hipotesis pertama**, pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT DEF Kabupaten X ditemukan bahwa hasil analisis pada tabel coefficients variabel kepemimpinan pada karyawan PT DEF Kabupaten X menunjukkan nilai signifikansi 0,000 < 0,01, maka hipotesis diterima dan dapat diartikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT DEF Kabupaten X. Nilai koefisien regresi yang diperoleh bernilai positif, yaitu sebesar 0,755 atau 75,5%. Berdasarkan kategorisasi kepemimpinan yang menunjukkan hasil berada dalam kategori rendah sebanyak 80 karyawan atau 51,6%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kepemimpinan di PT DEF maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pada PT tersebut. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang

dilakukan oleh Karada G (2015:35) dengan judul "*The Effect of Leadership on Job Satisfaction".* Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

There would be a positive relationship between leadership and job satisfaction. The effect size of leadership on job satisfaction was calculated to be 0.48. This value shows that leadership has a medium-level effect on job satisfaction.

Bahwasanya terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,048 < 0,5. Sebanyak 318 studi penelitian diikutsertakan dalam studi meta-analisis ini untuk menguji besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil meta-analisis menemukan adanya pengaruh tingkat menengah kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. ditemukan bahwa pengaruh yang paling kuat di antara kelompok sampel terdapat pada kelompok sektor keamanan, yang meliputi tentara dan polisi, sedangkan pengaruh yang paling lemah terdapat pada sektor pendidikan. Karena prajurit harus selalu siap menghadapi pecahnya perang dan diharapkan dapat mempertahankan negara dengan jumlah prajurit yang minimal, maka mereka membutuhkan seorang pemimpin yang dapat menjaga motivasi mereka.

Hasil dari penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur & Widhi (2019:469) dengan judul *The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji hipotesis H1 diterima yang berarti kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,01. Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan dengan nilai estimasi koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan secara statistik. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai pada lembaga AMIK Yapennas Kendari. Hasil dari penelitian tersebut jua mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jenaibi (2010:406) yang berjudul

Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwasanya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai CR adalah 1,978 (>1,96), atau H7 terverifikasi.

Penelitian terdahulu yang sejalan juga dikemukakan oleh Lestari et al (2022:86-87) yang berjudul *Effect of Job Satisfaction in Leadership Mediation and Work Environment on Employee Performance PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) (Local Bank in Bangli Regency)*. Hasil dari penelitian tersebut mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan dengan nilai signifikansi 0,000. Kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 0,588 terhadap kepuasan kerja, dan hubungan tersebut signifikan pada taraf 0,05 karena nilai T-Statistic lebih besar dari 1,96 yaitu 6,473. Hal tersebut yang berarti semakin baik kepemimpinan PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) (Bank Lokal di Kabupaten Bangli) maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawannya.

Hasil uji **hipotesis kedua**, mengenai penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT DEF Kabupaten X. Hasil kategorisasi penghargaan menunjukkan bahwasanya sebanyak 103 karyawan atau sebesar 66,5% karyawan berada dalam kategori rendah. Berdasarkan hasil analisis pada tabel *coefficients* variabel penghargaan pada karyawan PT DEF Kabupaten X menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,752 > 0,05, dapat dikatakan bahwa hipotesis ditolak dan dapat disimpulkan bahwa penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF di Kabupaten X. Nilai koefisien regresi yang diperoleh bernilai positif, yaitu sebesar 0,016 atau 1,6%.

Lema (2020:1) menyatakan bahwa:

Reward is becoming increasingly important, especially in the current dynamics and conditions amidst a competitive environment. This is because it allows organizations to recruit and retain employees as well as to increase

organizational productivity. The main purpose of awards is to attract and retain employees, as well as to motivate employees to achieve optimal performance.

Penghargaan menjadi semakin penting terutama dalam dinamika dan kondisi saat ini ditengah lingkungan yang kompetitif. Hal ini karena memungkinkan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan serta untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Tujuan utama dari penghargaan adalah untuk menarik dan mempertahankan karyawan, serta untuk memotivasi karyawan agar mencapai kinerja yang optimal. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan pada penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil signifikan. Pada penelitian ini uji hipotesis kedua ditolak dimana penghargaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Yang berarti penghargaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X.

Hasil penelitian ini didukung oleh Putra & Prasetya (2018:91) dengan judul *The Influence of Reward, WorkPlace Environment, And Career Growth to Job Satisfaction and Their Impact on Organizational Commitment.* Yang menyatakan bahwa tabel menunjukkan koefisien sebesar 0,280 menunjukkan bahwa penghargaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan terhitung sebesar 0,184 dan probabilitas sebesar 0,855 (p>0,05), maka keputusannya H0 ditolak.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari Akafo & Peter, (2010:118) yang berjudul *Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation* menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara penghargaan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji hipotesis pada penelitian Akafo & Peter, (2010:118) menunjukkan signifikansi 0,536 > 0,05 yang berarti penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan H2 pada penelitian Akafo & Peter, (2010:118) ditolak.

Pada penelitian ini, mengeksplorasi pengaruh antara penghargaan dan kepuasan kerja di PT DEF. Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan bahwa

tidak terdapat pengaruh signifikan antara pemberian penghargaan dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Meskipun terdapat harapan umum bahwa penghargaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, namun penelitian ini menunjukkan adanya variasi di antara organisasi. PT DEF mungkin memiliki dinamika internal yang memengaruhi cara karyawan merespons penghargaan. Salah satu temuan menarik yang mungkin menjelaskan ketidakberpengaruhannya adalah bahwa karyawan mungkin menilai kepuasan kerja mereka berdasarkan faktor-faktor lain, seperti lingkungan kerja, peluang pengembangan karir (promosi jabatan), atau fasilitas perusahaan. Terdapat elemen-elemen tertentu di PT DEF yang memiliki dampak lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan pemberian penghargaan.

Adapun alasan logis dari temuan ini, disebabkan karena adanya faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Misalnya, nilai budaya, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, atau perasaan diakui oleh rekan kerja dan atasan dapat menjadi faktor yang lebih signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja daripada pemberian penghargaan. Lebih lanjut, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memberikan perspektif baru terhadap literatur yang telah ada. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia di PT DEF mungkin perlu mengevaluasi berbagai elemen yang memengaruhi kepuasan kerja, dan bukan hanya fokus pada pemberian penghargaan sebagai satu-satunya variabel pengukur keberhasilan. Hasil ini dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk merinci strategi yang lebih tepat guna dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di organisasi ini.

Subjek pada penelitian ini adalah karyawan PT DEF yang sebagian besar merupakan masyarakat Kabupaten X. Kabupaten X merupakan kabupaten atau wilayah yang berada di daerah pegunungan. Dimana mayoritas penduduk di Kabupaten X bekerja sebagai petani dan peternak. Selain itu, nilai budaya dan adat istirahat masih sangat kental dan melekat pada masyarakat

Kabupaten X. Nilai budaya tersebut meliputi gotong royong, guyub rukun, *grapyak semanak* (ramah), *lembah manah* (rendah hati), serta *ewuh pakewuh* (saling menghormati). Budaya Kabupaten X menekankan pada kebersamaan dan kepentingan kolektif, di mana individu tidak selalu mencari pengakuan atau penghargaan atas pencapaiannya. Hal ini berbeda dengan budaya perusahaan modern yang sering kali berfokus pada individualitas dan pencapaian pribadi. Sikap *"lembah manah"* (rendah hati) dalam budaya Kabupaten X mendorong individu untuk tidak menonjolkan diri atau mencari pujian atas pekerjaannya. Hal ini dapat membuat mereka enggan untuk meminta penghargaan atau pengakuan atas kontribusinya. Gotong-royong merupakan perekat antar masyarakat ditengah perbedaan dan gempuran perubahan peradaban. Eksistensi perilaku gotong royong telah ada sejak lama dan telah menjadi salah satu warisan budaya yang berusaha untuk dilestarikan oleh para leluhur bangsa. Berangkat dari hal tersebut, kepuasan kerja yang dimiliki tidak terpengaruh oleh penghargaan dari perusahaan. Budaya gotong royong dan guyub rukun menciptakan hubungan yang kuat antar karyawan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Masyarakat Kabupaten X lebih memprioritaskan keharmonisan dalam hubungan antar individu. Penghargaan dan pengakuan seringkali dilihat sebagai sesuatu yang dapat mengganggu kerukunan dan menyebabkan kecemburuan atau perselisihan.

Selain itu, karyawan PT DEF Kabupaten X tidak mempermasalahkan apabila tidak mendapatkan penghargaan. Penghargaan bagi karyawan PT DEF Kabupaten X bukan suatu yang krusial. Fokus utama karyawan PT DEF Kabupaten X adalah memperoleh penghasilan sebagai imbalan atas kinerja yang telah dilakukan. Sehingga penghasilan tersebut dapat menjadi sarana utama untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Dalam perspektif mereka, mendapatkan gaji yang mencukupi memegang peranan yang lebih sentral daripada menerima penghargaan. Meskipun penghargaan dianggap positif, hal tersebut tidak menjadi faktor penentu utama dalam menilai tingkat kepuasan

kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa unsur finansial, terutama gaji, memiliki dampak yang lebih signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan PT DEF Kabupaten X. Hal ini juga sesuai dengan keadaan ekonomi di Kabupaten X bahwasanya kebanyakan masyarakat di Kabupaten X masih berada dalam taraf ekonomi rendah. Sehingga mereka lebih mementingkan kebutuhan fisiologis atau kebutuhan dasar seperti sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan fisiologis juga telah dijelaskan oleh pelopor aliran psikologi humanistic yaitu Abraham Harold Maslow. Dalam bukunya yang berjudul *Motivation and Personality* menyatakan bahwa manusia memiliki kebutuhan kebutuhan yang dalam teori maslow diketegorisasikan menjadi 5 hierarki kebutuhan yaitu *Physiological Needs* (Kebutuhan Fisiologis/kebutuhan dasar). Lalu kebutuhan yang selanjutnya adalah *Safety Needs* (Kebutuhan Keamanan), *Social Needs* (Kebutuhan sosial), *Esteem Needs* (Kebutuhan Penghargaan), dan yang terakhir adalah *Self Actualization* (Kebutuhan akan aktualisasi diri)

Selanjutnya, hasil uji **hipotesis ketiga** terdapat pengaruh kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X. Berdasarkan hasil analisis uji anova yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,01 maka dapat diartikan bahwa kepemimpinan dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X yang berarti hipotesis ketiga diterima. Pengaruh kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,799. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan dan penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X sebesar 79,9% sedangkan 20,1% dipengaruhi oleh faktor diluar penelitian ini.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Andayani *et al*., (2019:51) menyatakan bahwa kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,01 < 0,05 Hal ini berarti variabel kepemimpinan secara

parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.. Menurut Soetirto et al., (2023:1525) menyatakan bahwa:

Leadership style has a positive and significant effect on employee job satisfaction. The better the superior's leadership style, the higher the employee's job satisfaction, and vice versa the worse the leadership, the lower the employee's job satisfaction.

Penelitian yang berjudul *The Influence of Leadership Style on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Moderated by Work Motivation* tersebut memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang berarti hipotesis diterima dan berarti kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Rahmat et al., (2019:7) mengungkapkan bahwa:

The results of the analysis show that the leadership style has a significant positive effect on the job satisfaction so that the first hypothesis can be accepted. The results of this study can be interpreted that the higher the leadership style value, the higher the job satisfaction value with a significant increase in value.

Penelitian yang berjudul *The Leadership Style Effect on The Job Satisfaction and The Performance* tersebut memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 yang berarti hipotesis diterima dan berarti kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Menurut (Endro & Radianto, 2022:2183) dalam penelitiannya yang berjudul *Job Satisfaction And Job Engagement: Which Has The Greatest Influence In Mediating Rewards And Performance?* mengatakan bahwa:

"*Results showrewardshas a positive influence on job satisfaction, so it can be concluded that the award will increase the job satisfaction of employees. The existence of rewards can motivate employees to further improve the quality of work owned by employees. Job satisfaction is very important because employees in a company are the most dominant factor in determining the success or failure of company activities".*

Hasil menunjukkan penghargaan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa penghargaan akan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Adanya reward dapat memotivasi karyawan untuk lebih maju meningkatkan kualitas kerja yang dimiliki karyawan. Kepuasan kerja sangat penting karena karyawan dalam perusahaan

merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan berhasil tidaknya kegiatan perusahaan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Widyastiara & Silvianita, (2020:13) menyatakan bahwasanya reward memiliki tingkat signifikansi 0,000 < 0,05 maka dapat diartikan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Tujuan dilakukannya penelitian ini sudah terpenuhi yaitu pembuktian tentang teori dengan keadaan yang sebenarnya terjadi. Kelebihan dari penelitian ini yaitu menggunakan skala yang telah disusun sendiri oleh peneliti dengan dasar teori dari ahli atau tokoh sesuai variabel yang digunakan pada penelitian ini. Selain itu, ketelitian dalam metode penelitian dan penggunaan instrumen pengukuran yang valid dapat meningkatkan keandalan temuan. Kontribusi terhadap teori kepemimpinan, penghargaan, dan kepuasan kerja juga dapat menambah nilai pada literatur akademis. Selanjutnya, penelitian juga ini memberikan saran-saran praktis untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan khususnya pada PT DEF Kabupaten X, hal ini dapat dianggap sebagai kelebihan yang signifikan. Penelitian ini dilakukan dan disusun sesuai dengan prosedur ilmiah, akan tetapi penelitian ini tidak luput dari keterbatasan.

Keterbatasan dalam penelitian ini mengenai adanya keterbatasan sumber daya seperti waktu dan anggaran yang dapat membatasi kemampuan peneliti untuk mendapatkan sampel yang representatif serta peneliti mengalami keterbatasan dalam menggali infomasi. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini belum mewakili semua faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, item-item pertanyaan yang perlu digali lebih dalam lagi dari masing-masing variabel, serta dalam pengisian kuesioner peneliti tidak bertemu secara langsung dengan subjek penelitian sehingga kejujuran dan kesungguhan responden dalam mengisi kuesioner kemungkinan terdapat kekurangakuratan pada hasilnya. Peneliti juga minim memperhatikan penetapan sifat atau karakteristik subjek. Peneliti hanya menggunakan karyawan sebagai subjek penelitian, dikarenakan kepuasan kerja

dapat diteliti untuk semua karyawan yang bekerja di PT DEF Kabupaten X dengan rentang usia berkisar 18 – 40 tahun.

Pembaruan pada penelitian ini yaitu dengan melakukan pengkajian tiga variabel, yaitu kepemimpinan, penghargaan, dan kepuasan kerja secara spesifik dan bersama-sama. Pada penelitian terdahulu mengkaji dua variabel saja secara bersama-sama yaitu kepemimpinan dan kepuasan kerja atau penghargaan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ditemukan bahwa kepemimpinan dan penghargaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT DEF Kabupaten X sebesar 79,9%, sedangkan 20,1% dipengaruhi oleh faktor lain. Peneliti merekomendasikan untuk peneliti selanjutnya bisa memakai variabel lainnya yang tidak ada pada penelitian ini yang mungkin bisa memengaruhi kepuasan kerja seperti motivasi, rekan kerja, atau faktor lainnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulakan bahwa :

1. Terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X. Semakin baik tingkat kepemimpinan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, sebaliknya semakin buruk tingkat kepemimpinan maka akan semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan.
2. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan penghargaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X. Rendahnya penghargaan di PT DEF Kabupaten X dikaitkan dengan nilai budaya yang menekankan kebersamaan, gotong royong, guyub rukun, *grapyak semanak* (ramah), *lembah manah* (rendah hati), serta *ewuh pakewuh* (saling menghormati). Dalam penelitian ini karyawan di PT DEF Kabupaten X tetap memiliki kepuasan kerja meskipun dalam taraf sedang karena hubungan yang kuat dengan rekan kerja, keharmonisan, ataupun hal lainnya yang dapat memengaruhi kepuasan kerja.
3. Terdapat pengaruh signifikan secara simultan kepemimpinan dan penghargaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT DEF Kabupaten X

B. Saran

1. Bagi perusahaan PT DEF Kabupaten X, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi, dengan memperkuat aspek kepemimpinan dalam organisasi dan meningkatkan pemberian penghargaan kepada karyawan. Dengan meningkatkan kualitas kepemimpinan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inspiratif dan mendukung pertumbuhan profesional karyawan. Selain itu, memberikan penghargaan yang lebih tinggi kepada individu atau tim yang berprestasi akan memberikan motivasi tambahan dan meningkatkan rasa dihargai di antara anggota tim. Hal ini diharapkan dapat merangsang peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan, yang pada akhirnya dapat berdampak positif pada produktivitas dan kinerja perusahaan.
2. Bagi karyawan PT DEF Kabupaten X, hasil penelitian ini memberikan wawasan kepada karyawan dan subjek penelitian mengenai faktor yang berkontribusi pada kepuasan kerja mereka. Dengan mengetahui dampak positif kepemimpinan, diharapkan mereka dapat berkolaborasi lebih efektif dengan atasan mereka. Meskipun penghargaan tidak menunjukkan dampak signifikan, karyawan dapat memanfaatkan temuan ini untuk menilai kebutuhan pengembangan pribadi mereka dan mengidentifikasi cara-cara dimana mereka dapat meningkatkan kepuasan kerja secara mandiri.
3. Bagi peneliti selanjutnya, Hasil penelitian dapat menjadi salah satu sumber referensi untuk penelitian selanjutnya, khususnya penelitian yang memiliki topik yang sama sebaiknya meneliti gaya kepemimpinan yang lebih spesifik agar lebih fokus pada gaya kepemimpinan tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

Adair, John. (2010). Kepemimpinan Muhammad. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing

Akbar, Mada Faisal, et al. 2021. *Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Solok: Insan Cendekia Mandiri

Akafo, V. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, *5*(2). https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159

Amstrong, Michael. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Elexmedia Komputindo. Jakarta.

Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(1), 45–54. https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367

Andri, Seno, Eka Afnan Troena, Idrus, dan Djumahir. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Program Diklat terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Telkom Tbk Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 9 No. 4, Juli 2011. Hal 1

As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogjakarta: Liberty.

Azwar, S. (2017). *Metode penelitian psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Badan Pusat Statistik. Data diakses melalui: *https://www.bps.go.id/*, diakses tanggal 17 April 2023. 2014. *Pengangguran di Indonesia.*

Badeni. (2013). *Kepuasan Kerja Karywan dan Perilaku Organsiasi*. Bandung: Alfabeta.

Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.

Bhakat, A. (2020). A Study on the Effect of Occupational Consciousness on Job Satisfaction. *Journal of the Korea Real Estate Management Review*, *22*(August), 75–92.

Bushra Fatima, Usman Ahmad, Naveed Asvir, 2011.Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 18; October 2011. pp.261.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organization*. Sage, Newhury Park, CA.

Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Edy Sutrisno, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta.

Endro, W., & Radianto, D. (2022). Mantik Journal Job Satisfaction And Job Engagement: Which Has The Greatest Influence In Mediating Rewards And Performance? *Journal of Mantik*, *6*(2), 2179–2187.

Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.

Fauzi, Muhamad, *Metode Penilitian Kuantitatif (sebuah pengantar)*, Semarang: Walisongo press, 2009.

Flippo, Edwin B. 2002. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga

Handoko, Hani. T. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Kesebelas, BPFE.

Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. BPFE-YOGYAKARTA.

Hart, Michael H., *Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalam Sejarah*, Penerjemah: Mahbub Djunaidi, Jakarta: Pustaka Jaya, 1986.

Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

House, R. J. & Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.

House, Robert, and Ram N. Aditya. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis. *Journal of Management*, 23, p.409-473

Jenaibi, B. Al. (2010). Job Satisfaction: Comparisons amoung diverse public organizations in the UAE. *Management Science and Engineering*, *4*(3), 60–79.

Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job Characteristics, Work Involvement, And Job Performance Of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7).

Khairani Zikrinawati. (2021). *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*. MATA KATA INSPIRASI.

Karada Ğ, E. (2015). Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, *February 2015*, 1–273.

Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.

Krejcie and Morgan. 1970. Determining Sample Size for Research Activities. *The NEA Research Bulletin*. Vol 38 hal 99

Lema, W. (2020). *The Effect of Reward on Employee Job Satisfaction: The Case of Ethiopian Wildlife Conservation Authority*. 1–60.

Lestari, M. A. A., Putra, I. B. U., & Sugiati, G. A. (2022). Effect of Job Satisfaction in Leadership Mediation and Work Environment on Employee Performance PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) (Local Bank in Bangli Regency). *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, *9*(1), 82–89. https://doi.org/10.22225/jj.9.1.2022.82-89

Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta

Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, *11*(2), 80–90. https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90

Mangkunegara, A. A. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Milkovich, George T & Newman, Jerry M. 2008. *Compensation*. New York: The McGrawHill Company.

Moedjiono, Imam. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. UII Press. 2002.

Mutiya Aziza, Nadya Ariyani Hasanah Nuriyyatiningrum, & Khairani Zikrinawati. (2023). Gambaran Psychological Well-Being Pada Pegawai Di Bidang Pendidikan Diniyyah dan Pondok Pesantren Di Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. *Psychopedia Jurnal Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang*, *8*(1), 32–42. https://doi.org/10.36805/psychopedia.v8i1.5540

Nitisemito, A.S. (2019). *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi. Ghalia Indonesia.

Noor, J. (2013). Penelitian Ilmu Manajemen. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and Practice Seventh Edition*. United States: SAGE Publications.

Nur, I., & Widhi, L. (2019). The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari. *African Journal of Business Management*, *13*(14), 465–473. https://doi.org/10.5897/ajbm2019.8794

Odumeru, J., & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business research*, 358.

Putra, S. S., & Prasetya. (2018). The Influence of Reward, WorkPlace Environment, And Career Growth to Job Satisfaction and Their Impact on Organizational Commitment. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 64 No. 1 November 2018| Administrasibisnis.Studentjournal.Ub.Ac.Id*.

Rahmat. (2019). The Leadership Style Effect on The Job Satisfaction and The Performance. *Asia Pasific Journal University Indonesia*, 1–13.

Rehman Khalid, Naveed Saif, Abdul Sattar Khan, Allah Nawaz, 2012. Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in HEI of Developing Countries. *Pakistan.International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*. Vol. 3, No.1, January 2013, pp. 80–89

Robbins, P. S dan Judge, T. A. 2017. *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat. Jakarta

Sasongko, Totok, 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada KPRI Bima Jaya Pasuruan. *Jurnal Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tunggadewi*. Malang

Siagian., Sondang P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas, Bumi Aksara.

Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Siyoto, Sandu dan Ali Sodik. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.

Sodikin, Dickdick, Djaka Permana, dan Suhenda Adia. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Paradigma Baru*. Jakarta: Salemba Empat.

Soetirto, M. M., Muldjono, P., & Hidayatulloh, F. S. (2023). The Influence of Leadership Style on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Moderated by Work Motivation. *International Journal of Social Service and Research*, *3*(6), 1517–1527. https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i6.393

Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12* Buku 1. Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat

Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.

Sutjitra, D. (2015). The Impact of Employee Job Satisfaction Towards Employee Job Performance at PT Y. *IBuss Management*, *3*(2), 6.

Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Suwatno. 2019. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam organisasi public dan bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara

Tewal, Bernhard, Et., A. (2017). *Perilaku Organisasi* (1st ed.). CV. Patra Media Grafindo.

Usman, H. (2011). *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahjosumidjo. 1991. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Balai Pustaka

Weber, Max. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Falcon's Wings Press

Wexley, Kenneth. and Gary Yukl. (1997). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta

Wibowo. 2015. *Perilaku Dalam Organisasi Edisi 2*. Jakarta: Rajawali Pers.

Widyastiara, K., & Silvianita, A. (2020). *Study In Singosari National Artifical Insemination Center*. 4(1), 11-16

Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations (7th edition)*. Jakarta: PT. Indeks.

Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Blueprint

b. *Blue Print* Skala Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1.	Antusiasme dan motivasi tinggi	4, 8, 16	6, 13, 18	6
2.	Rendahnya tingkat turnover	7, 14, 22	3, 9, 21	6
3.	Rasa bangga terhadap pekerjaan	10, 17, 24	2, 15, 23	6
4.	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan.	1, 12, 20	5, 11, 19	6
Jumlah		12	12	24

c. *Blue Print* Skala Kepemimpinan

No.	Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1.	Kemampuan Komunikasi	3, 12, 17	2, 10, 19	6

2.	Bertanggung Jawab	5, 15, 22	8, 16, 23	6
3.	Kemampuan Menginspirasi	1, 9, 24	4, 14, 21	6
4.	Kemampuan Memotivasi	7, 13, 20	6, 11, 18	6
Jumlah		12	12	24

d. *Blue Print* Skala Penghargaan

No.	Aspek	Nomor Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1.	Pujian	3, 9, 13	6, 16, 2	6
2.	Penghormatan	1, 11, 7	4, 10, 14	6
3.	Hadiah Materi	15, 5, 17	12, 18, 8	6
4.	Tanda Penghargaan	19, 22, 23	20,21,24	6
Jumlah		12	12	24

Lampiran 2 Skala Penelitian

a. Skala Penelitian Kepuasan Kerja

No.	**Aspek**	**Favorable**	**Unfavorable**	**Jumlah**

1.	Antusiasme dan motivasi tinggi	4) Saya semangat saat berangkat bekerja 8) Saya berangkat sebelum jam kerja dimulai 16) Saya senang lembur dalam bekerja	6) Saya malas untuk bekerja 13) Saya merasakan kehilangan motivasi dalam bekerja 18) Saya berangkat kerja mepet jam masuk	**6**
2.	Rendahnya tingkat turnover	7) Saya memiliki komitmen yang tinggi dengan pekerjaan saya 14) Saya akan menolak tawaran untuk bekerja ditempat lain 22) Saya dengan senang hati menyelesaikan	3) Saya merasa ingin keluar dari pekerjaan saya 9) Saya lebih tertarik dengan pekerjaan di tempat lain 21) Saat bekerja saya merasa ingin mengundurkan diri	**6**

		pekerjaan yang diberikan		
3.	Rasa bangga terhadap pekerjaan	10) Saya senang menceritakan pekerjaan saya ke teman-teman 17) Saya berusaha melakukan yang terbaik untuk pekerjaan saya 24) Saya merasa bangga terhadap pekerjaan saya	2) Saya bekerja sekedarnya saja 15) Saya bosan dengan pekerjaan saya 23) Saya melakukan pekerjaan saya dengan terpaksa	**6**
4.	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan	1) Saya hadir tepat waktu 12) Saya produktif dalam bekerja 20) Saya berkontribusi penuh dalam bekerja	5) Saya terlambat masuk kerja 11) Saya absen saat bekerja 19) Saya menunda pekerjaan saya	**6**

b. Skala Penelitian Kepemimpinan

No.	Aspek	Favorable	Unfavorable	Jumlah
1.	Kemampuan komunikasi	3) Saya merasa bahwa pimpinan memberikan arahan yang jelas saat memberikan tugas 12) Pimpinan ditempat saya bekerja menjelaskan target pencapaian 17) Menurut saya pimpinan memberikan petunjuk khusus pada tugas yang bersifat rumit	2) Pemimpin kesulitan mengekspresikan diri kepada bawahan atau anggota tim 10) Pemimpin kesulitan dalam menyesuaikan gaya komunikasi dengan audiens yang berbeda 19) Pemimpin acuh tak acuh terhadap pertanyaan atau masukan dari anggota tim	**6**
2.	Bertanggung Jawab	5) Menurut saya pimpinan bertanggung jawab terhadap	8) Pimpinan saya membolos saat jam kerja	**6**

		jalannya kegiatan operasional 15) Pimpinan memberikan keringanan bagi karyawan yang sakit 22) Karyawan diarahkan pada pencapaian tujuan	16) Pimpinan lebih suka bekerja sendiri 23) Pemimpin bersikap apatis (acuh) terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan	
3.	Kemampuan menginspirasi	1) Karyawan terinspirasi oleh pimpinan untuk meningkatkan kualitas kerja 9) Pimpinan mau mendengarkan kritik saran dari bawahan 24) Pimpinan mau mempertimbangkan saran dari karyawan	4) Pemimpin berubah ubah dalam menjadi teladan bagi anggota tim 14) Pimpinan buruk untuk dijadikan panutan 21) Pimpinan pasif dalam hal memberi teladan kepada karyawan	**6**

4.	Kemampuan memotivasi	7) Pimpinan dapat membangkitkan rasa percaya diri karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai petunjuk yang diberikan 13) Pimpinan memberikan perhatian kepada bawahan 20) Pimpinan memberikan hak-hak karyawan	6) Saya merasa kekurangan dorongan dan dukungan inspiratif dari pemimpin dalam menjalankan tugas sehari-hari 11) Pemimpin terbatas dalam menunjukkan tujuan organisasi yang dapat membangun motivasi karyawan 18) Pimpinan membiarkan karyawan bekerja semaunya	**6**

c. Skala Penelitian Penghargaan

No.	Aspek	Favorable	Unfavorable	Jumlah
1.	Pujian	3) Pencapaian saya diakui oleh atasan	6) Saya mendapatkan ejekan dari rekan	**6**

		sebagai hasil usaha yang konsisten 9) Saya menerima pujian dari rekan kerja karena dedikasi saya terhadap tugas-tugas 13) Saya merasa bangga ketika rekan kerja memberikan pujian terhadap kontribusi saya dalam tim	kerja atas hasil kinerja saya 16) Pimpinan memaki saya atas hasil kinerja saya 2) Hasil kinerja saya mendapatkan respon negatif	
2.	Penghormatan	1) Saya merasa dihormati oleh atasan atas hasil kerja keras yang telah saya lakukan 11) Pencapaian saya diakui oleh rekan kerja	4) Pemimpin bersikap acuh terhadap kontribusi positif yang saya berikan 10) Saya merasa diremehkan atas hasil	**6**

		7) Saya dihargai oleh atasan sebagai anggota tim yang berdedikasi	kinerja yang telah saya lakukan 14) Rekan kerja bersikap acuh terhadap kontribusi positif yang saya berikan	
3.	Hadiah Materi	15) Saya menerima bonus tambahan sebagai penghargaan atas hasil kerja saya 5) Gaji saya ditingkatkan sebagai apresiasi atas pencapaian yang telah saya raih dalam tugas-tugas saya 17) Saya mendapatkan	12) Kompensasi yang saya terima tetap sama meskipun kinerja saya diakui sangat memuaskan 8) Pimpinan mengabaikan imbalan atas prestasi kerja saya 18) Gaji saya tetap stabil meskipun prestasi kerja saya mendapat apresiasi positif	**6**

		tunjangan tambahan sebagai imbalan atas kontribusi saya		
4.	Tanda Penghargaan	19) Saya mendapat apresiasi atas pencapaian saya 22) Saya menerima sertifikat penghargaan sebagai imbalan atas dedikasi saya dalam bekerja 23) Rekan kerja mentraktir saya makan sebagai tanda penghargaan atas prestasi kinerja saya	20) Pimpinan mengabaikan tanda penghargaan atas hasil positif dari kinerja saya 21) Rekan kerja bersikap apatis (acuh) terhadap hasil prestasi saya dalam bekerja 24) Kualitas kinerja saya diabaikan	**6**

Lampiran 3 Tabel Jumlah Sample Krijckie dan Morgan

Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
10	10	150	108	460	210	2,200	327
15	14	160	113	480	214	2,400	331
20	19	170	118	500	217	2,600	335
25	24	180	123	550	226	2,800	338
30	28	190	127	600	234	3,000	341
35	32	200	132	650	242	3,500	346
40	36	210	136	700	248	4,000	351
45	40	220	140	750	254	4,500	354
50	44	230	144	800	260	5,000	357
55	48	240	148	850	265	6,000	361
60	52	250	152	900	269	7,000	364
65	56	260	155	950	274	8,000	367
70	59	270	159	1,000	278	9,000	368
75	63	280	162	1,100	285	10,000	370
80	66	290	165	1,200	291	15,000	375
85	70	300	169	1,300	297	20,000	377
90	73	320	175	1,400	302	30,000	379
95	76	340	181	1,500	306	40,000	380
100	80	360	186	1,600	310	50,000	381
110	86	380	191	1,700	313	75,000	384
120	92	400	196	1,300	317	100,00	384
130	97	420	201	1,900	320		
140	103	440	205	2,000	322		

Lampiran 4 Hasil Validitas

a. Kepuasan Kerja

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KPK1 F	54.98	145.023	0.870	0.938

KPK2 U	55.07	145.114	0.875	0.938
KPK3 U	55.09	147.563	0.869	0.938
KPK4 F	54.91	149.324	0.889	0.938
KPK5 U	55.19	146.155	0.853	0.938
KPK6 U	55.00	148.667	0.800	0.939
KPK7 F	55.00	149.810	0.907	0.938
KPK8 F	54.93	151.733	0.929	0.939
KPK9 U	55.07	150.971	0.853	0.939
KPK10 F	55.09	155.324	0.675	0.941
KPK11 U	55.19	169.441	-0.141	0.955
KPK12 F	54.98	152.738	0.865	0.939
KPK13 U	55.07	150.971	0.853	0.939
KPK14 F	55.07	156.066	0.621	0.942
KPK15 U	54.79	164.741	0.033	0.951
KPK16 F	55.21	159.360	0.596	0.942
KPK17 F	54.95	152.760	0.698	0.941
KPK18 U	54.98	164.499	0.036	0.951
KPK19 U	55.12	150.819	0.836	0.939
KPK20 F	55.00	152.762	0.868	0.939
KPK21 U	55.02	150.023	0.898	0.938
KPK22 F	54.95	150.474	0.907	0.938
KPK23 U	55.07	168.352	-0.108	0.953
KPK24 F	54.91	148.039	0.887	0.938

b. Kepemimpinan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KPM1 F	54.67	163.415	0.710	0.935
KPM2 U	54.84	163.663	0.798	0.934
KPM3 F	54.65	158.994	0.867	0.933
KPM4 U	54.81	162.584	0.812	0.934
KPM5 F	54.65	161.566	0.868	0.933
KPM6 U	54.84	183.044	-0.176	0.950
KPM7 F	54.63	179.858	-0.069	0.948

KPM8 U	54.86	162.313	0.777	0.934
KPM9 F	54.70	161.645	0.870	0.933
KPM10 U	54.88	157.581	0.872	0.933
KPM11 U	54.58	173.821	0.271	0.940
KPM12 F	54.79	176.788	0.027	0.948
KPM13 F	54.60	161.816	0.891	0.933
KPM14 U	54.81	155.536	0.852	0.933
KPM15 F	54.58	161.011	0.859	0.933
KPM16 U	54.65	182.090	-0.144	0.950
KPM17 F	54.67	166.130	0.831	0.935
KPM18 U	54.74	156.528	0.886	0.932
KPM19 U	54.58	161.202	0.849	0.933
KPM20 F	54.65	161.899	0.934	0.933
KPM21 U	54.77	160.897	0.792	0.934
KPM22 F	54.67	162.891	0.928	0.933
KPM23 U	54.77	160.897	0.853	0.933
KPM24 F	54.72	160.587	0.893	0.933

c. Penghargaan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PHG1 F	53.86	180.932	0.821	0.962
PHG2 U	54.19	181.631	0.728	0.963
PHG3 F	53.93	181.114	0.895	0.962
PHG4 U	54.05	174.950	0.906	0.961
PHG5 F	53.95	183.664	0.850	0.962
PHG6 U	54.09	174.182	0.898	0.961
PHG7 F	53.91	180.563	0.879	0.962
PHG8 U	54.05	180.998	0.842	0.962
PHG9 F	53.95	181.474	0.878	0.962
PHG10 U	54.00	181.286	0.854	0.962
PHG11 F	54.00	180.810	0.880	0.962
PHG12 U	54.07	197.019	0.010	0.972
PHG13 F	54.05	184.379	0.782	0.963

PHG14 U	54.14	178.123	0.846	0.962
PHG15 F	54.09	184.801	0.776	0.963
PHG16 U	54.02	176.071	0.880	0.962
PHG17 F	54.05	183.569	0.784	0.963
PHG18 U	54.26	190.147	0.460	0.965
PHG19 F	53.88	180.534	0.924	0.962
PHG20 U	54.02	183.785	0.862	0.962
PHG21 U	53.93	179.114	0.917	0.962
PHG22 F	54.14	184.551	0.766	0.963
PHG23 F	53.88	199.677	-0.078	0.973
PHG24 U	54.05	178.093	0.797	0.963

Lampiran 5 Hasil Reliabilitas

a. Kepuasan Kerja Saat Aitem Gugur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.944	24

b. Kepuasan Kerja Setelah Aitem Gugur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.980	20

c. Kepemimpinan Saat Aitem Gugur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.939	24

d. Kepemimpinan Setelah Aitem Gugur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.982	19

e. Penghargaan Saat Aitem Gugur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.965	24

f. Penghargaan Setelah Aitem Gugur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.981	22

Lampiran 6 Tabulasi Data Skoring Hasil Uji Skala

a. Kepuasan Kerja

KPK1F	KPK2U	KPK3U	KPK4F	KPK5U	KPK6U	KPK7F	KPK8F	KPK9U	KPK10F	KPK11U	KPK12F	KPK13U	KPK14F	KPK15U	KPK16F	KPK17F	KPK18U	KPK19U	KPK20F	KPK21U	KPK22F	KPK23U	KPK24F
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	2	3	3	1	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	1	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	2	4
3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	1	4	4	3	4	4	1	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	1	3
3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	2	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	1	2	4	2	3	4	3	4	2	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2
2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2
1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	4	2
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	4	2
2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	4	2	2	1	1	2	1	2	3	2
2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	3	1	2	2	2	2	2
1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	3	2
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2
1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2
2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	4	1	2	2	2	4	2
1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	1	3	3	1	3	3	3	3	2	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	4	2
2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	3	2
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2

b. Kepemimpinan

KPM1F	KPM2U	KPM3F	KPM4U	KPM5F	KPM6U	KPM7F	KPM8U	KPM9F	KPM10U	KPM11U	KPM12F	KPM13F	KPM14U	KPM15F	KPM16U	KPM17F	KPM18U	KPM19U	KPM20F	KPM21U	KPM22F	KPM23U	KPM24F
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	4	4	3	4	2	2	3	3	4	3	2	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	1	4	3	3	4	3	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	2	4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	4	4	3	4	2	4	3	3	1	3	3	3
3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	4	3	3	3	2	3
3	3	4	3	4	1	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4
1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	4	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2
2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2
2	2	2	1	2	4	2	1	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	4	3	1	2	1	3	4	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	4	1	2	2	3	1	2	1	2	4	2	2	1	2	1	2	2	1
2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	1	2	1	3	2	2	1	3	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2
2	2	1	1	2	2	4	1	2	1	4	1	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	4	3	2	1	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
4	1	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2
1	2	2	1	2	1	4	2	2	1	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2
3	3	4	3	4	1	1	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	1	2	3	4	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
2	2	2	1	2	4	4	1	2	1	2	1	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1

c. Penghargaan

PHG1F	PHG2U	PHG3F	PHG4U	PHG5F	PHG6U	PHG7F	PHG8U	PHG9F	PHG10U	PHG11F	PHG12U	PHG13F	PHG14U	PHG15F	PHG16U	PHG17F	PHG18U	PHG19F	PHG20U	PHG21U	PHG22F	PHG23F	PHG24U
3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	4
4	1	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	1	4	3	4	3	4	4
4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	1	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	1	4	3	4	3	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	1	4
2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2
2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3
2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	2
2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2
2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2
2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1
1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	4	2
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3
2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2

Lampiran 7 Tabulasi Data Skoring Hasil Penelitian

a. Kepuasan Kerja

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	**TOTAL**
2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	**36**
2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**37**
2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	**35**
2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	**44**
2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	**36**
2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	**35**
2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	**33**
2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	**34**
2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	1	**33**
2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	**32**
2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	**31**
2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	**31**
1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	**26**
2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	**30**
2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	**28**
2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	**29**
2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	**30**
2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	**34**
2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	**31**
2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	4	2	1	2	**34**
2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	**31**
2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	**31**
2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	**32**
2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	**32**
2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	**33**
2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	**44**
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	**41**
3	1	2	2	3	2	2	3	3	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	**38**
2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	**41**
2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	**33**
2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	**31**
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**41**
1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	**34**
2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	**40**

2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	**31**
1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	**30**
2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	**32**
1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	**30**
2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	**30**
2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	**30**
2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	**32**
2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	**33**
1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	**29**
2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	**33**
2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	**30**
1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	**35**
2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	**30**
1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	**27**
2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	**32**
1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	**30**
2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	**28**
2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	**31**
2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	**30**
2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	**31**
2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	**30**
3	1	2	3	2	2	3	4	2	3	3	1	3	3	2	2	4	1	4	3	**51**
3	2	2	1	2	2	4	4	2	1	2	2	3	1	3	4	3	2	2	3	**48**
3	1	2	1	2	2	3	3	4	2	3	1	1	3	1	2	3	3	4	2	**46**
3	2	2	2	2	2	4	4	1	2	2	2	4	2	4	4	3	1	2	2	**50**
1	2	1	2	2	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	4	2	1	2	**44**
2	4	3	3	4	3	1	1	3	4	3	4	1	3	2	1	1	3	3	3	**52**
2	2	1	2	1	2	4	3	2	1	1	2	4	1	3	4	4	1	2	2	**44**
1	4	4	3	3	4	2	2	4	4	3	3	2	4	1	2	1	4	4	3	**58**
3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	1	3	3	3	1	2	1	**42**
2	3	3	4	3	4	1	1	4	3	3	4	1	4	1	1	2	4	3	3	**54**
3	2	2	1	1	2	4	4	1	1	1	2	3	2	2	3	4	1	3	1	**43**
1	4	3	3	4	3	1	1	4	4	3	3	2	4	2	2	1	4	4	3	**56**
4	1	2	2	2	1	3	4	2	1	1	2	4	1	3	3	3	3	1	1	**44**
2	3	4	4	4	4	2	1	2	3	1	4	4	2	3	4	1	1	4	4	**57**
3	3	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	4	1	4	4	4	1	1	1	**44**
1	3	4	3	4	3	2	1	3	4	4	3	2	4	2	1	2	4	3	4	**57**
1	4	3	3	3	4	2	2	3	4	4	3	1	3	1	1	1	4	3	3	**53**
3	2	2	2	2	2	4	3	1	2	2	1	2	1	4	4	3	1	2	2	**45**

4	2	1	2	2	2	3	3	1	2	2	2	4	1	4	4	4	1	1	1	**46**
1	4	4	4	4	4	1	1	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	1	3	**63**
1	4	4	3	4	4	2	1	4	3	4	4	4	3	1	2	2	4	3	4	**61**
1	3	4	4	3	4	1	1	4	3	3	3	4	4	2	2	1	4	3	3	**57**
1	3	3	4	3	4	1	1	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	**61**
1	4	2	4	4	4	2	1	4	3	3	3	4	3	2	1	1	4	3	3	**56**
2	4	3	3	3	3	1	2	3	4	4	3	4	4	1	2	1	4	3	4	**58**
3	2	2	1	2	1	4	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	2	1	1	**45**
4	1	1	2	1	2	4	4	1	1	2	1	3	1	4	3	4	3	2	1	**45**
3	1	2	1	1	1	3	3	1	2	1	1	3	1	4	4	4	1	2	1	**40**
4	2	1	2	1	2	4	3	2	1	2	1	4	2	4	3	4	1	2	2	**47**
3	2	1	1	2	1	3	3	2	2	1	2	1	1	3	4	3	1	1	1	**38**
1	4	4	3	4	3	1	2	4	4	3	3	4	3	1	2	1	4	4	3	**58**
3	1	2	2	1	1	3	4	4	1	2	2	1	1	4	4	4	2	1	1	**44**
1	4	4	3	3	4	1	1	4	3	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	**59**
4	2	1	2	1	1	4	3	2	1	1	3	1	1	4	4	4	1	2	1	**43**
1	4	4	3	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	1	2	1	4	2	3	**58**
4	2	2	1	2	1	3	3	1	1	1	2	2	1	3	4	3	1	1	1	**39**
1	4	4	4	4	4	2	1	3	4	4	4	3	3	1	2	1	3	3	4	**59**
4	1	1	2	2	2	3	4	2	2	2	2	1	1	3	4	3	1	1	1	**42**
1	4	4	3	3	3	2	1	2	4	4	4	4	3	1	1	1	3	3	4	**55**
1	4	4	4	3	4	2	1	3	4	4	3	4	4	2	2	2	3	3	3	**60**
2	4	3	3	4	3	2	2	4	3	3	4	3	4	1	1	1	3	3	4	**57**
1	4	4	3	4	4	1	1	4	4	4	3	3	4	2	2	2	3	4	4	**61**
1	4	4	3	3	4	1	1	4	4	4	3	3	4	1	1	1	4	3	4	**57**
1	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	1	3	1	2	1	3	3	3	**57**
1	3	3	3	4	3	1	2	4	4	4	4	4	2	4	4	1	3	3	4	**61**
1	3	3	3	4	4	1	1	4	4	3	4	4	4	1	2	1	3	3	4	**57**
1	4	3	4	3	3	1	1	4	3	3	4	4	3	1	2	1	4	4	3	**56**
1	4	3	3	4	3	2	1	4	4	4	4	3	1	3	3	2	4	4	4	**61**
1	3	3	3	4	4	1	1	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	1	3	**59**
3	2	2	2	2	2	4	4	1	3	3	1	2	1	3	3	3	1	1	2	**45**
1	3	4	3	4	4	1	1	4	3	3	4	4	3	1	1	2	4	4	3	**57**
3	2	2	1	2	2	2	4	1	2	2	2	1	1	4	3	4	2	2	1	**43**
1	4	4	3	3	4	1	1	4	3	3	4	3	3	2	1	1	3	2	4	**54**
3	1	2	2	1	1	4	2	2	1	2	1	1	2	4	4	2	1	1	2	**39**
1	3	4	3	3	2	2	1	4	4	4	3	3	1	4	1	2	3	4	3	**55**
4	2	2	1	2	2	3	4	2	2	1	1	2	1	3	4	3	2	1	1	**43**
1	4	4	3	4	4	2	1	4	3	4	3	3	4	1	2	1	4	3	3	**58**

4	1	2	2	2	2	3	4	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	**43**
1	4	4	4	4	4	1	1	4	3	3	3	3	4	2	2	1	3	4	3	**58**
3	1	3	1	2	1	4	4	1	2	2	2	2	2	3	2	4	2	1	1	**43**
4	1	1	2	2	2	4	4	1	2	1	2	1	2	3	4	3	1	1	1	**42**
4	1	2	2	2	1	4	4	2	1	2	2	1	2	4	3	4	1	2	1	**45**
2	3	4	3	4	1	1	1	4	1	1	2	4	1	3	1	2	2	1	1	**42**
4	1	1	2	1	1	4	3	1	1	2	3	2	1	4	3	4	2	1	2	**43**
1	3	3	4	3	4	1	1	4	3	3	4	3	3	1	1	1	4	4	3	**54**
4	1	1	1	1	2	3	4	1	1	2	1	2	2	3	3	3	1	1	2	**39**
1	4	4	4	3	3	1	1	4	3	4	3	4	1	3	1	2	3	3	3	**55**
4	1	1	2	1	2	4	4	2	1	2	2	2	1	3	3	3	1	1	1	**41**
4	2	1	2	1	2	3	3	1	2	1	1	2	1	4	3	3	2	1	1	**40**
1	4	3	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	2	3	4	1	4	4	4	**59**
3	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	4	3	4	2	1	2	**44**
1	4	4	4	3	4	1	2	3	4	4	4	3	4	1	1	1	4	4	3	**59**
3	1	2	2	1	2	3	4	1	2	2	2	1	2	4	2	4	4	1	1	**44**
2	4	3	4	3	3	1	1	4	4	3	4	3	4	2	2	2	4	3	2	**58**
4	1	2	1	2	2	4	4	1	1	2	1	2	2	4	3	4	1	1	2	**44**
1	4	4	4	4	4	1	1	4	4	3	4	3	4	1	2	2	3	3	3	**59**
4	3	2	2	2	1	3	4	1	1	1	1	2	2	4	3	3	2	2	2	**45**
4	2	1	2	2	3	4	3	2	2	1	2	2	2	4	3	4	1	1	2	**47**
4	2	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	2	1	4	4	4	1	1	1	**39**
4	1	1	1	2	2	4	4	1	2	2	2	1	1	4	2	3	3	1	2	**43**
3	1	1	2	2	2	3	3	2	1	1	1	2	2	4	4	3	1	1	2	**41**
3	1	1	2	1	2	4	4	1	2	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	**43**
3	1	1	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2	2	4	3	4	3	4	2	**46**
3	2	2	1	1	2	4	4	1	2	2	2	1	1	3	4	3	3	3	2	**46**
3	2	1	1	1	1	4	3	1	2	2	1	1	1	3	3	4	1	1	1	**37**
3	1	2	1	1	2	4	3	2	1	2	2	3	1	3	3	4	3	4	2	**47**
3	1	1	1	1	2	3	4	1	1	2	1	2	4	1	2	4	2	1	1	**38**
4	1	1	2	1	2	3	4	1	1	2	1	2	2	4	2	4	1	2	2	**42**
3	2	2	2	3	1	3	4	1	2	2	1	2	2	3	3	4	1	1	1	**43**
4	1	1	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	1	4	4	1	4	1	1	**42**
3	2	1	2	1	1	4	4	1	2	1	2	2	2	3	4	3	1	2	2	**43**
4	2	1	2	4	1	3	3	2	3	3	3	4	1	1	1	2	1	4	1	**46**
4	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	3	3	4	1	2	2	**40**
4	2	2	2	1	2	3	4	1	2	2	1	1	1	4	2	4	1	3	1	**43**
4	1	1	2	1	1	4	4	2	3	2	1	2	1	4	4	4	1	2	1	**45**
4	1	1	1	1	1	3	4	2	2	2	1	3	2	4	3	4	1	2	1	**43**

4	1	1	1	1	2	3	4	1	3	2	1	1	1	4	3	4	1	1	1	**40**
4	2	2	2	1	1	4	3	2	1	2	1	2	2	4	3	3	2	1	1	**43**
3	2	1	2	2	2	4	4	1	3	1	1	1	4	3	4	3	2	1	1	**45**
1	4	4	3	3	4	1	2	3	2	4	2	4	1	1	4	4	1	3	4	**55**

b. Kepemimpinan

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	TOTAL
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	**39**
2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**34**
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	**37**
2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	**33**
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	**35**
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	**37**
2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	**31**
2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	**31**
2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	**30**
2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2	2	1	2	**29**
2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	**28**
2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	**25**
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	**24**
1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	**26**
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	**23**
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	**20**
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	**26**
1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	**26**
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	**23**
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	**29**
2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	**25**
2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	**30**
1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	**28**
1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	**28**
2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	**27**
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	**43**
2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	**49**
2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	**30**
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	**41**
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	**33**

1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	**29**
2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	**44**
2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	**32**
2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	**44**
1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	**28**
2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	**28**
1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	**30**
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	**32**
1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	**29**
2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	**29**
2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	**25**
1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	**29**
1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	**27**
2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	**27**
1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	**30**
1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	**29**
2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	**30**
2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	**29**
2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	**29**
2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	**30**
1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	**26**
2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	**28**
2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	**28**
2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	**31**
2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	**27**
1	2	2	2	3	3	2	2	2	4	2	2	1	2	2	4	2	3	1	**42**
1	1	2	1	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	1	3	1	4	2	**40**
2	2	1	2	4	3	1	2	1	4	1	1	2	2	2	4	2	4	2	**42**
2	2	1	2	3	4	1	1	2	3	1	1	2	2	2	4	2	2	2	**39**
2	1	2	2	3	4	1	1	2	4	1	2	2	2	2	4	2	2	2	**41**
4	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	1	4	4	4	**62**
2	2	1	2	3	4	1	2	2	4	1	2	2	2	2	3	1	1	1	**38**
4	4	3	4	1	1	4	4	3	2	4	3	3	4	3	2	4	4	3	**60**
2	2	1	2	3	3	1	2	1	4	1	1	1	1	2	4	2	1	2	**36**
3	3	4	3	2	2	4	4	4	1	3	4	4	3	3	1	4	4	4	**60**
2	2	2	3	4	4	1	2	1	4	2	1	2	1	1	4	2	2	1	**41**
4	4	4	3	1	1	4	3	4	1	4	4	3	3	4	1	3	4	3	**58**
1	2	1	2	4	4	1	1	1	4	1	2	2	2	1	3	1	1	1	**35**
4	4	4	3	1	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	3	**62**

1	1	1	2	2	3	1	1	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	**36**
4	3	4	4	1	1	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2	4	3	3	**59**
3	3	4	3	1	1	4	3	4	2	4	4	3	3	4	2	3	3	3	**57**
2	1	1	1	3	4	1	2	1	3	2	1	2	2	1	3	1	2	2	**35**
1	2	1	3	4	4	1	1	1	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	**38**
3	3	3	3	2	2	3	4	4	1	4	3	3	3	4	1	4	3	3	**56**
4	3	3	3	1	2	3	4	3	2	4	3	3	4	4	1	3	4	3	**57**
3	3	3	4	3	2	4	4	4	2	4	3	3	4	4	1	4	1	4	**60**
3	3	4	4	1	1	2	4	3	2	4	3	4	4	3	1	4	4	3	**57**
4	3	4	4	1	2	4	4	3	2	3	4	4	4	3	2	4	3	4	**62**
3	4	3	4	1	2	2	4	3	1	3	3	3	3	4	1	4	3	3	**54**
1	2	2	2	1	4	1	1	2	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	**35**
2	2	2	2	3	3	2	1	1	3	1	2	2	2	2	3	1	2	1	**37**
2	2	2	1	3	4	2	1	2	3	2	1	2	2	1	3	1	2	1	**37**
1	1	1	2	4	4	1	1	2	3	1	2	1	1	2	4	2	1	1	**35**
1	2	1	1	4	4	1	2	2	3	1	2	2	2	1	4	3	1	1	**38**
4	2	4	3	1	2	3	4	4	1	3	4	4	4	2	2	3	4	4	**58**
1	2	2	2	1	1	1	1	2	4	1	1	2	1	2	3	2	2	2	**33**
3	3	3	4	2	2	3	3	4	2	4	4	3	3	4	1	4	3	3	**58**
1	2	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	2	1	1	3	3	2	2	**33**
4	3	3	4	1	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	1	3	4	4	**57**
1	2	1	2	1	4	1	1	1	4	1	1	1	2	2	3	1	2	1	**32**
4	3	3	4	1	2	3	4	3	1	4	4	3	4	3	2	4	3	3	**58**
1	1	1	2	4	4	1	2	1	3	1	1	2	2	1	4	1	2	2	**36**
4	4	4	4	2	1	4	3	4	1	3	3	3	3	4	1	4	4	3	**59**
4	4	4	4	2	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	1	3	4	3	**57**
4	4	3	4	1	1	3	4	4	1	4	3	4	4	4	1	4	4	3	**60**
4	3	3	4	1	1	4	2	4	2	4	4	4	1	3	1	4	4	4	**57**
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	1	4	1	1	2	1	2	4	**55**
4	3	3	4	2	1	1	1	3	1	4	4	4	4	4	1	3	4	3	**54**
4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	1	4	1	2	1	2	4	4	**59**
4	4	3	4	4	2	1	1	1	1	4	3	4	1	1	2	3	4	4	**51**
4	3	3	4	1	2	3	4	4	1	3	3	4	3	3	2	3	4	4	**58**
3	3	4	4	1	2	3	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	3	**61**
3	4	4	4	3	1	2	2	4	2	3	1	4	1	4	2	3	1	1	**49**
2	1	2	2	3	3	1	1	1	4	1	1	2	2	2	4	1	1	1	**35**
4	4	1	3	3	1	2	2	4	2	4	2	4	2	3	2	1	2	3	**49**
1	2	2	2	3	3	2	2	1	4	1	1	2	2	2	4	1	2	2	**39**
4	3	3	4	1	2	3	3	3	1	4	3	4	4	4	2	4	4	3	**59**

2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	1	1	2	2	2	4	1	2	1	**39**
4	4	3	4	1	1	3	4	1	2	3	3	1	4	1	1	4	2	1	**47**
2	2	2	1	3	4	1	1	2	4	1	1	1	2	1	3	1	1	1	**34**
3	4	3	4	1	2	3	3	4	1	3	3	3	4	4	2	3	3	3	**56**
2	2	2	2	4	4	1	1	2	4	1	2	1	1	2	3	1	1	1	**37**
4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	1	4	2	2	2	2	4	3	**59**
2	1	1	1	4	3	2	2	2	3	2	1	1	1	2	3	2	2	1	**36**
1	2	2	2	3	4	2	2	1	4	1	2	1	2	1	3	1	2	2	**38**
1	1	1	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	1	1	3	1	2	1	**34**
3	3	3	4	4	3	4	4	3	1	3	4	4	4	3	2	3	4	3	**62**
2	1	2	2	4	4	2	2	1	4	1	1	2	1	2	4	1	2	1	**39**
4	3	3	4	1	1	4	4	4	1	4	3	3	4	4	1	3	4	3	**58**
2	2	2	1	3	4	1	2	2	4	2	1	1	1	1	3	2	1	2	**37**
4	4	4	3	3	2	4	4	4	1	4	4	4	2	3	1	4	4	3	**62**
1	1	1	1	4	4	1	2	2	3	1	1	1	4	1	3	1	2	2	**36**
2	3	1	1	3	3	2	1	2	4	1	2	2	1	2	4	1	1	2	**38**
3	3	3	4	3	4	4	4	4	1	3	4	3	4	4	1	3	3	3	**61**
1	2	2	1	4	3	2	2	1	4	1	1	2	2	1	3	2	1	2	**37**
3	3	3	4	2	2	4	3	4	1	3	1	4	4	4	1	4	3	3	**56**
1	2	2	1	4	4	2	2	1	4	1	2	2	2	2	4	1	1	1	**39**
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	1	1	4	4	1	2	3	4	**62**
1	2	1	1	4	3	1	2	2	4	1	1	2	1	2	4	1	1	1	**35**
3	3	2	3	1	2	3	2	1	1	4	4	1	3	2	2	4	4	4	**49**
1	1	1	2	4	4	1	1	2	3	1	2	2	1	1	3	2	1	1	**34**
1	1	1	1	4	3	1	1	2	2	1	2	1	3	1	3	3	2	2	**35**
2	2	2	1	2	1	2	2	1	4	2	1	2	1	2	4	2	1	1	**35**
2	1	1	1	4	4	1	1	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	2	**37**
2	2	1	1	4	4	2	1	2	3	2	1	2	2	2	4	1	1	2	**39**
1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	4	1	**37**
2	2	1	2	4	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	3	1	1	2	**37**
1	1	1	3	3	4	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	**39**
1	4	3	3	4	4	1	1	2	3	2	1	1	4	2	4	1	1	3	**45**
1	2	1	1	4	3	1	1	2	4	1	2	1	1	1	4	1	2	1	**34**
2	1	4	1	2	3	4	4	1	3	1	4	2	4	2	4	1	4	2	**49**
1	1	1	2	3	3	2	1	1	3	2	2	1	2	2	3	2	1	1	**34**
2	2	1	2	3	3	2	1	1	4	1	3	2	2	2	4	2	1	2	**40**
2	2	2	1	3	4	1	2	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	**32**
2	2	2	1	4	3	2	1	3	4	2	2	2	1	2	3	2	1	2	**41**
2	1	1	2	4	4	2	1	1	3	2	1	1	1	2	4	2	3	1	**38**

2	2	2	1	4	3	2	2	2	3	2	1	1	2	2	4	1	1	1	**38**
2	1	2	2	4	4	1	1	1	3	2	1	1	1	1	3	4	3	1	**38**
2	4	3	1	3	3	2	1	1	4	1	1	1	1	2	4	1	1	2	**38**
2	1	2	1	4	4	2	2	2	4	2	1	1	2	3	3	2	2	2	**42**
1	3	2	1	4	4	2	3	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	1	**45**
1	1	1	1	3	3	2	1	2	3	1	1	1	2	1	3	2	2	1	**32**
2	1	1	2	2	1	1	2	3	4	4	2	3	1	1	2	3	3	3	**41**
4	3	4	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	1	2	1	3	4	3	**60**

c. Penghargaan

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	TOTAL
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	**44**
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**43**
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	**38**
2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	**42**
2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	**45**
2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	2	2	**40**
2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	**32**
2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	**36**
2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	**36**
2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	**31**
2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	4	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	**34**
2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	**28**
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	**26**
1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	4	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	**31**
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	2	1	**29**
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	2	3	1	2	1	**30**
2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	**35**
1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	**34**
2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	**40**
2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	**36**
2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	**34**
1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	**30**
2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	**35**
1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	**29**
2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	**39**
2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	**51**

2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	**52**
2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	**39**
2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	**51**
2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	**35**
2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	4	1	2	1	**37**
2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	**50**
2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3	1	2	2	**37**
2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	**51**
2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	4	2	2	2	**40**
2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	4	1	2	2	**36**
2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	4	1	2	1	**38**
2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	4	1	1	1	**36**
2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	4	1	2	2	**34**
2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	4	1	2	1	**37**
2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	1	1	**35**
1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	4	1	2	2	**34**
2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	4	2	2	2	**36**
1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	4	2	2	1	**37**
2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	4	2	2	1	**39**
2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	4	2	2	2	**39**
1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	**37**
2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	2	**37**
2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	4	1	1	2	**36**
2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	4	1	2	2	**35**
2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	1	2	1	**37**
2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	1	2	**35**
2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	**34**
2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	4	1	2	2	**39**
2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4	1	2	2	**37**
2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	**42**
2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	1	2	1	1	2	1	2	3	3	2	**38**
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	**42**
1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	**35**
1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	4	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	**36**
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	1	3	4	4	4	4	4	3	3	3	1	**75**
1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	**35**
4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	**77**
1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	**35**
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	1	**76**

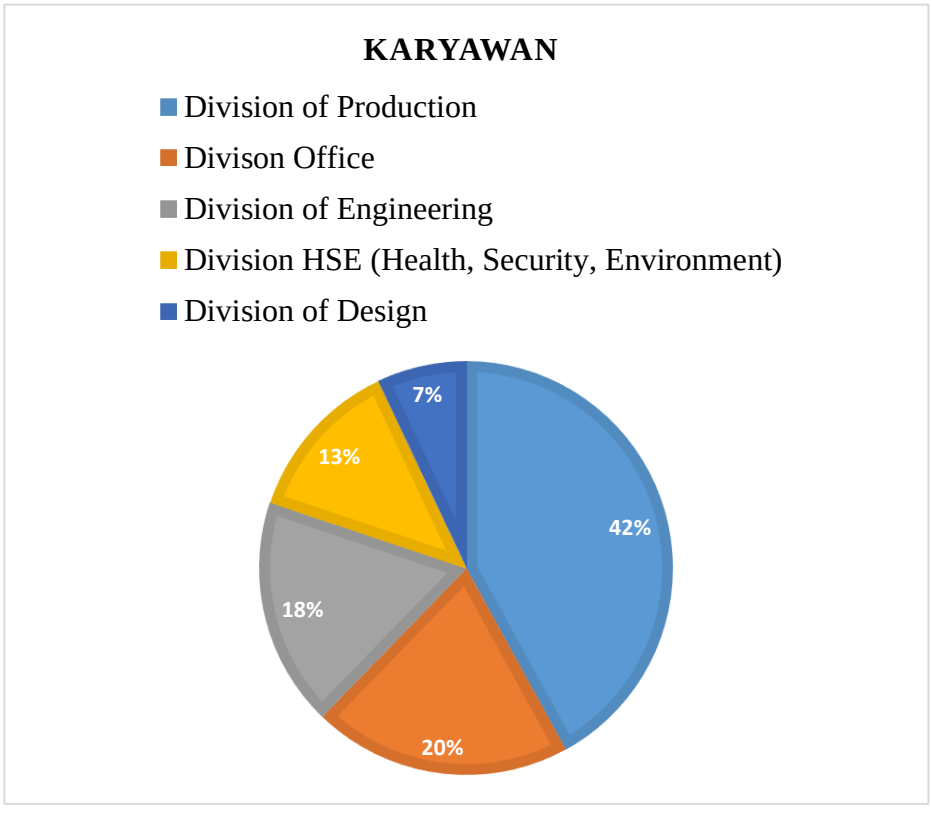
2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	**35**
4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	1	2	1	4	4	3	3	1	**62**
1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	3	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	**36**
3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	1	**75**
1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	4	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	**32**
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	**75**
4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	1	1	4	2	4	3	3	1	**63**
1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	**33**
1	3	2	1	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	**32**
1	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	**74**
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	1	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	**73**
4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	1	1	4	4	4	4	4	3	3	4	1	**71**
3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	1	3	1	**71**
4	4	1	3	3	3	4	4	3	4	4	1	4	4	3	1	3	4	3	3	4	1	**68**
4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	1	4	4	3	3	3	4	2	3	4	2	**73**
2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	**35**
1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	**34**
1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	**35**
2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	4	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	**36**
1	2	1	3	2	2	1	1	2	2	1	3	3	2	2	1	2	1	2	2	1	1	**38**
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	1	2	4	3	4	4	3	3	4	3	1	**72**
1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	**31**
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	3	4	4	2	3	1	**75**
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	**29**
3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	4	4	3	4	1	**69**
1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	**37**
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	1	4	4	4	2	4	4	3	3	3	2	**73**
2	1	2	2	4	4	2	2	1	1	1	3	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	**44**
4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	1	2	1	1	4	4	2	4	4	3	1	**66**
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	**79**
4	4	3	2	1	1	1	2	1	2	2	3	4	1	1	1	2	2	1	4	1	2	**45**
4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	**76**
4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	1	3	3	4	3	4	4	4	3	4	1	**71**
4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	**73**
4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	2	1	2	4	1	3	**56**
3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	1	**73**
4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	1	1	4	**74**
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	1	**73**
3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	**76**

2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	**39**
4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	**72**
1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	**33**
4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	1	1	1	2	2	1	2	3	4	4	**63**
2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	**39**
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	1	**73**
2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	**34**
3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	**71**
2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	4	2	1	1	3	2	1	1	1	2	1	**35**
4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	**77**
2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	**36**
2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	**37**
1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	**29**
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	1	**78**
2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	4	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	**36**
4	4	2	1	4	3	3	4	3	3	4	1	4	4	4	3	3	3	3	3	4	1	**68**
3	2	2	2	1	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	**36**
3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	1	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	**75**
2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	4	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	**37**
1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	4	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	**34**
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	2	4	1	**75**
1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	**38**
4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	1	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	**73**
1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	3	1	2	2	1	1	1	2	3	1	2	**33**
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	**77**
1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2	4	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	**36**
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	3	4	3	4	4	1	3	4	**74**
1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	4	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	**34**
2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	3	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	**37**
2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1	2	1	4	1	2	1	2	2	3	**36**
1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	1	3	2	1	2	2	2	**38**
1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	4	1	2	1	2	3	1	1	1	2	1	**34**
4	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	4	**36**
2	1	2	1	2	2	3	1	1	1	2	3	4	1	1	2	2	1	1	1	1	2	**37**
1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	**34**
1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	3	2	2	1	2	1	2	2	1	1	4	**38**
2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	1	4	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	**40**
3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	1	4	4	4	1	2	1	2	3	1	4	**66**
2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	**40**

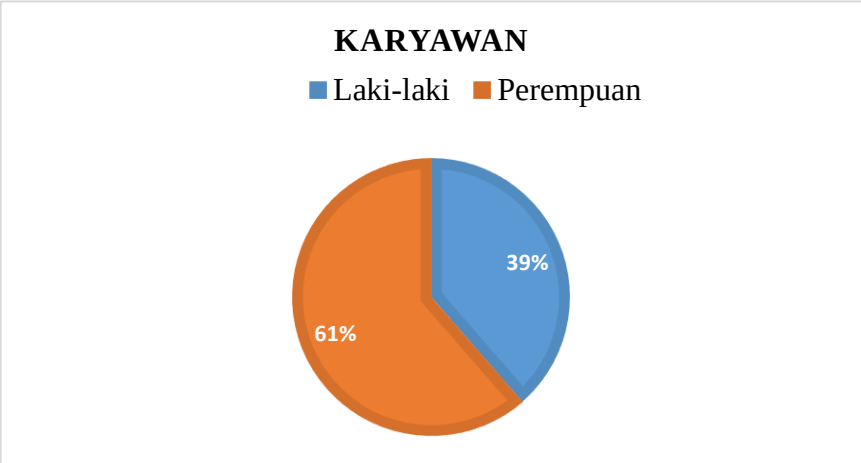
2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	**37**
2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	4	2	2	1	1	1	1	2	1	1	4	**40**
2	1	2	1	2	1	1	3	1	1	2	3	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	**36**
2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	1	2	4	**43**
2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	**37**
1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	4	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	**32**
1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	4	3	4	3	3	3	2	1	2	2	3	**47**
2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	**40**
2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	4	1	2	1	2	2	2	1	2	2	4	**40**
2	1	2	1	3	2	1	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	**37**
2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	3	3	1	3	1	1	2	1	4	4	3	**46**
4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	1	3	4	2	4	2	4	1	1	3	4	**67**

Lampiran 8 Hasil Uji Deskriptif

a. Diagram Deskripsi Penelitian Berdasarkan Divisi



b. Diagram Deskripsi Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin



c. Kategori Skor Variabel Kepuasan Kerja

Rumus Interval	Rentang Nilai	Kategori Skor
X < (M – 1SD)	< 40	Rendah
M – 1SD ≤ X < M + 1SD	40-60	Sedang
M + 1SD ≤ X	≥ 60	Tinggi

d. Tabel Distribusi Variabel Kepuasan Kerja

Category

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	56	36.1	36.1	36.1
	Sedang	92	59.4	59.4	95.5
	Tinggi	7	4.5	4.5	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

e. Kategori Skor Variabel Kepemimpinan

Rumus Interval	Rentang Nilai	Kategori Skor
X < (M – 1SD)	< 38	Rendah
M – 1SD ≤ X < M + 1SD	38-57	Sedang
M + 1SD ≤ X	≥ 57	Tinggi

f. Tabel Distribusi Variabel Kepemimpinan

Category

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	80	51.6	51.6	51.6
	Sedang	45	29.0	29.0	80.6
	Tinggi	30	19.4	19.4	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

g. Tabel Kategori Skor Variabel Penghargaan

Rumus Interval	Rentang Nilai	Kategori Skor
X < (M – 1SD)	< 44	Rendah
M – 1SD ≤ X < M + 1SD	44-66	Sedang
M + 1SD ≤ X	≥ 66	Tinggi

h. Tabel Distribusi Variabel Kepuasan Kerja

Category

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	103	66.5	66.5	66.5
	Sedang	15	9.7	9.7	76.1
	Tinggi	37	23.9	23.9	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

Lampiran 10 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		155
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.48534716
Most Extreme Differences	Absolute	.044
	Positive	.038
	Negative	-.044
Test Statistic		.044
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Lampiran 9 Hasil Uji Linearitas

a. Tabel Hasil Uji Linearitas Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	15603.139	152	102.652	5.069	.179
		Linearity	9959.103	1	9959.103	491.808	.002
		Deviation from Linearity	5644.036	151	37.378	1.846	.417
	Within Groups		40.500	2	20.250		
	Total		15643.639	154			

b. Tabel Hasil Uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Penghargaan	Between Groups	(Combined)	11713.198	38	308.242	9.097	.000
		Linearity	10188.433	1	10188.433	300.694	.000
		Deviation from Linearity	1524.765	37	41.210	1.216	.215
	Within Groups		3930.441	116	33.883		
	Total		15643.639	154			

c. Tabel Hasil Uji Linearitas

No.	Variabel	*Deviation From Linearity*	*Linearity*	Keterangan
1.	Kepemimpinan	0,417	0,002	Linear
2.	Penghargaan	0,215	0,000	Linear

Lampiran 11 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan	.198	5.052
	Penghargaan	.198	5.052

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Lampiran 12 Hasil Uji Hipotesis

a. Tabel Hasil Uji Regresi Linier Berganda

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12545.414	2	6272.707	307.741	.000[b]
	Residual	3098.224	152	20.383		
	Total	15643.639	154			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Penghargaan, Kepemimpinan

b. Tabel Koefisiensi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.127	1.322		9.172	.000
	Kepemimpinan	.755	.070	.872	10.753	.000
	Penghargaan	.016	.050	.026	.317	.752

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

c. Tabel Persamaan Uji Regresi Linier Berganda

Y = a + b1X1 + b2X2
Kepuasan Kerja = 12,127 + 0,755 (Kepemimpinan) + 0,016 (Penghargaan)