PENELITIAN DOSEN

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI DALAM MEMEDIASI STRES KERJA, MOTIVASI KERJA DAN TURNOVER INTENTION TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT INDAH KIAT PULP & PAPER Tbk

Peneliti:

Dr. H. Jubery Marwan, SE, MM

Disajikan Untuk Memenuhi Salah Satu Kewajiban
Tri Dharma Perguruan Tinggi

PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS PROF. DR. MOESTOPO (BERAGAMA) JAKARTA

TAHUN 2019/2020

PENELITIAN DOSEN

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI DALAM MEMEDIASI STRES KERJA, MOTIVASI KERJA DAN TURNOVER INTENTION TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT INDAH KIAT PULP & PAPER Tbk

Peneliti:

Dr. H. Jubery Marwan, SE, MM

Disajikan Untuk Memenuhi Salah Satu Kewajiban
Tri Dharma Perguruan Tinggi

PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS PROF. DR. MOESTOPO (BERAGAMA) JAKARTA

TAHUN 2019/2020

PERNYATAAN OTENTISITAS PENELITIAN DOSEN

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa, sepanjang sepengetahuan saya, di dalam naskah penelitian ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah penelitian ini terdapat plagiasi yang tidak dapat dipermaklumkan dan dapat dibuktikan unsur-unsur plagiarisasinya (penjiplakan), saya bersedia diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Jakarta, September 2020

Dr. H. Jubery Marwan, SE, MM
NIDN: 0426066405

LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN DOSEN

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI DALAM MEMEDIASI STRES KERJA, MOTIVASI KERJA DAN TURNOVER INTENTION TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT INDAH KIAT PULP & PAPER Tbk

Kepala Pusat Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Program Pasca Sarjana (PPS)	Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana (PPS)
Dr. Franky, MM	Dr. Rahayu, MM, M.Si

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI DALAM MEMEDIASI PENGARUH STRES KERJA, MOTIVASI KERJA DAN TURNOVER INTENTION TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT INDAH KIAT PULP & PAPER Tbk

Jubery Marwan[1]

Program Pasca Sarjana Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis peran kepemimpinan transformasional dan kompetensi dalam memediasi pengaruh stres kerja, motivasi kerja, dan turnover intention terhadap Kinerja pegawai. Penelitian ini termasuk kedalam jenis eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif dilakukan di PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Serang. Penelitian ini menggunakan data primer yang telah diuji realibilitas, validitas dan kenormalannya. Teknik pengambilan sampel menggunakan purpossive sampling, Alat analisis yang digunakan adalah Path Analysis.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Variabel Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Turnover Intention berpengaruh terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional; (2) Variabel Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Turnover Intention berpengaruh terhadap variabel Kompetensi; (3) Variabel Motivasi Kerja dan Turnover Intention berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai, sedangkan variabel Stres Kerja tidak berpengaruh; (4) Variabel Stres Kerja dan Turnover Intention melalui variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai; (5) Variabel Stres Kerja melalui variabel Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis menunjukkan bahwa; (1) Dampak positif peran kepemimpinan transformasional dalam memediasi pengaruh stres kerja dan turnover intention terhadap kinerja pegawai (2) Dampak positif juga terjadi ketika peran kompetensi dalam memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Motivasi Kerja, Stres Kerja, Turnover Intention.

THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND COMPETENCY IN MEDIATING THE EFFECT OF WORK STRESS, WORK MOTIVATION AND TURNOVER INTENTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT INDAH KIAT PULP & PAPER Tbk.

Jubery Marwan[1]

Postgraduate Program on Prof. Dr. Moestopo (Beragama) University Jakarta

ABSTRACT

The purpose of this research are to examine and analyze the role of transformational leadership and competence in mediating the effect of work stress, work motivation, and turnover intention on employee performance. This research is an explanatory type with a quantitative approach conducted at PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. Serang City. This study uses primary data that has been tested for reliability, validity and its normality. The sampling technique used is purposive sampling, and the analytical tool used is Path Analysis.

The research founds that: (1) The variables of Job Stress, Work Motivation, and Turnover Intention have an effect on the Transformational Leadership variable ; (2) The variables of Job Stress, Work Motivation, and Turnover Intention have an effect on the Competency variable; (3) Work Motivation and Turnover Intention variables have an effect on employee performance variables, and got no effect on work stress variables; (4) The variables of Job Stress and Turnover Intention through the Transformational Leadership variable have an effect on employee performance; (5) Work stress variables through competency variables have an effect on employee performance.

The analysis result shows that; (1) The positive impact of the role of transformational leadership in mediating the effect of job stress and turnover intention on employee performance. (2) A positive impact also occurs when the transformational competence in mediating the effect of job stress on employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Competence, Work Motivation, Job Stress, Turnover Intention.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian dosen yang berjudul "Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Dalam Memediasi Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Pegawai Di PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk.

Pokok-pokok bahasan dalam proposal penelitian ini menjelaskan tentang Peran Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi dalam memediasi Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Pegawai baik peranan secara langsung maupun tidak langsung. Perumusan hipotesis yang dikembangkan mengacu pada paradigma model persamaan penelitian dan studi empiris dengan menggunakan penjelasan yang argumentatif, logis, imajinatif, atas fenomena pengembangan temuan hasil-hasil penelitian sebelumnya dan fenomena yang terjadi.

Penjelasan metode penelitian yang mencakup; jenis penelitian, obyek penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian dan pengukurannya, teknik analisis data yang digunakan serta kriteria pengujian hipotesis sesuai dengan persyaratan umum penelitian dalam memenuhi kaidah kaidah atau norma akademis secara umum.

Hasil penelitian ini disajikan untuk menjawab rumusan permasalahan yang dituangkan dalam bentuk hipotesis yang telah dikembangkan melalui paradigma model penelitian. Dimana analisis data menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner dari lokus penelitian. Uji statistik menggunakan SPSS versi 22 dan Path Analisis bersifat argumentatif dan logis. Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki peneliti, saran dan masukan yang konstruktif diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya.

Jakarta, September 2020

Peneliti,

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PENELITIAN DOSEN..... i
PERNYATAAN OTENTISITAS..... ii
LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN DOSEN..... iii
ABSTRAK..... iv
ABSTRACT..... v
KATA PENGANTAR..... vi
DAFTAR ISI vii
DAFTAR TABEL..... xii
DAFTAR GAMBAR..... viv
BAB I PENDAHULUAN..... 1
A. Latar Belakang Masalah..... 1
B. Identifikasi Masalah..... 12
C. Pembatasan Masalah..... 13
D. Rumusan Masalah..... 13
E. Kegunaan Penelitian 14
F. Sistematika Penulisan..... 16
BAB II PENELITIAN TERDAHULU, TINJAUAN PUSTAKA, DAN KERANGKA PENELITIAN..... 18
A. Penelitian Terdahulu..... 18
B. Tinjauan Pustaka..... 29
1. Definisi Konsep Masing Masing Variabel Penelitian..... 32
a. Definisi Konsep Variabel Stres Kerja..... 32
b. Definisi Konsep Variabel Motifasi Kerja..... 33
c. Definisi Konsep Variabel Turnover Intention..... 39
d. Definisi Konsep Variabel Kepemimpinan Transformasional..... 40
e. Definisi Konsep Variabel Kompetensi..... 44
f. Definisi Konsep Variabel Kinerja Pegawai..... 48
2. Landasan Teori..... 55
a. Teori Transformasional (Transformational Theory) 55
b. Teori Motivasi..... 63
C. Kerangka Berfikir..... 68
D. Hipotesis Penelitian..... 72

BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... 73
A. Tempat Dan Waktu Penelitian..... 73
B. Metode Penelitian..... 74
1. Pendekatan Penelitian..... 74
2. Desain Dan Jenis Penelitian..... 75

3. Variabel Penelitian..... 76
a. Variabel Independen (Konstruk)..... 76
b. Variabel Dependen..... 76
c. Variabel Interveing..... 77
C. Definisi Konseptual Dan Pengukuran Variabel Penelitian..... 78
1. Definisi Konseptual..... 78
a. Definisi Konsep Variabel Stres Kerja (X_1)..... 78
b. Definisi Konsep Variabel Motifasi Kerja (X_2)..... 86
c. Definisi Konsep Variabel Turnover Intention (X_3)... 87
d. Definisi Konsep Variabel Kepemimpinan (Y_1)..... 89
e. Definisi Konsep Variabel Kompetensi (Y_2)..... 92
f. Definisi Konsep Variabel Kinerja Pegawai (Z)..... 95
2. Pengukuran Variabel Penelitian..... 98
a. Pengukuran Variabel Stres Kerja (X_1)..... 98
b. Pengukuran Variabel Motifasi Kerja (X_2)..... 102
c. Pengukuran Variabel Turnover Intention (X_3)..... 104
d. Pengukuran Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)..... 106
e. Pengukuran Variabel Kompetensi (Y_2)..... 108
f. Pengukuran Variabel Kinerja Pegawai (Z)..... 112
D. Populasi, Sampel, Dan Teknik Pengambilan Survey..... 115
1. Populasi, Sampel Dan Unit Analisis..... 115
2. Teknik Pengambilan Sampel..... 115
E. Uji Instrumen Penelitian..... 116
F. Teknik Pengumpulan Data..... 117
G. Teknik Analisis Data..... 119
1. Uji Validitas..... 121
2. Uji Reliabilitas..... 123
3. Uji Normalitas Data..... 123
a. Uji Normalitas..... 123
b. Uji Multikolinieritas..... 124
c. Uji Autokorelasi..... 125
4. Analisis Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung..... 126
a. Analisis Pengaruh Langsung..... 126
b. Analisis Pengaruh Tidak Langsung..... 127
5. Pengujian Hipotesis (Uji t)..... 130
6. Uji Kesesuaian Model..... 131
a. Uji Signifikansi Simultan (F)..... 131
b. Koefisien Determinasi..... 132

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... 133
A. Hasil Penelitian..... 133
1. Diskripsi Data Penelitian..... 133
2. Diskripsi Responden..... 138
3. Diskripsi Pelibatan Variabel Penelitian..... 141
a. Variabel Stres Kerja (X_1)..... 141
b. Variabel Motivasi Kerja (X_2)..... 144
c. Variabel Turnover Intention (X_3)..... 145
d. Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)..... 146
e. Variabel Kompetensi (Y_2)..... 147
f. Variabel Kinerja Pegawai (Z)..... 149
4. Statistik Diskriftif..... 150
5. Pengujian Kualitas Data..... 152
a. Uji Validitas Data..... 153
b. Uji Reliabilitas..... 159
6. Uji Kenormalan Data..... 163
a. Uji Normalitas Data..... 164
b. Uji Multikolinieritas..... 166
c. Uji Autokorelasi..... 168
7. Hasil Pengujian Model Persamaan Pengaruh Langsung 170
a. Model Persamaan Kesatu..... 171
b. Model Persamaan Kedua..... 175
c. Model Persamaan Ketiga..... 179
d. Model Persamaan Keempat..... 183
8. Hasil Pengujian Model Persamaan Pengaruh Tidak Langsung..... 187
a. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Dalam Model Persamaan Kesatu..... 188
b. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Dalam Model Persamaan Kedua..... 191
B. Pembahasan..... 195
1. Hasil Analisis Pengaruh Langsung..... 195
a. Pengaruh Variabel Stres Kerja (X_1) Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)..... 199
b. Pengaruh Variabel Motivasi (X_2) Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)..... 200
c. Pengaruh Variabel Turnover Intention (X_3) Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)..... 201
d. Pengaruh Variabel Stres Kerja (X_1) Terhadap Variabel Kompetensi (Y_2)..... 202
e. Pengaruh Variabel Motivasi (X_2) Terhadap Variabel

Kompetensi (Y_2)..... 203
f. Pengaruh Variabel Turnover Intention (X_3) Terhadap Variabel Kompetensi (Y_2)..... 204
g. Pengaruh Variabel Stres Kerja (X_1) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Z)..... 206
h. Pengaruh Variabel Motivasi (X_2) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Z)..... 207
i. Pengaruh Variabel Turnover Intention (X_3) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Z)..... 209
j. Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Z)..... 211
k. Pengaruh Variabel Kompetensi (Y_2) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Z)..... 212
2. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Path Analisys)..... 213
a. Dampak Pengaruh Variabel Stres Kerja (X_1) Melalui Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terhadap Kinerja Pegawai (Z)..... 215
b. Dampak Pengaruh Variabel Motivasi (X_2) Melalui Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terhadap Kinerja Pegawai (Z)..... 216
c. Dampak Pengaruh Variabel Turnover Intention (X_3) Melalui Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terhadap Kinerja Pegawai (Z)..... 217
d. Dampak Pengaruh Variabel Stres Kerja (X_1) Melalui Variabel Kompetensi (Y_2) terhadap Kinerja Pegawai (Z)..... 219
e. Dampak Pengaruh Variabel Motivasi (X_2) Melalui Variabel Kompetensi (Y_2) terhadap Kinerja Pegawai (Z)..... 220
f. Dampak Pengaruh Variabel Turnover Intention (X_3) Melalui Variabel Kompetensi (Y_2) terhadap Kinerja Pegawai (Z)..... 221

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... 223
A. Kesimpulan..... 223
1. Implikasi Teoritis..... 228
2. Implikasi Praktis..... 229
B. Saran..... 229
1. Saran Bagi Perusahaan/Organisasi/Lembaga..... 229
2. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya..... 230

DAFTAR PUSTAKA..... 231
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1	Hipotesis Seluruh Model Persamaan	72
Tabel 3.1	Jabaran Variabel dan Indikator Stres Kerja (X_1)	100
Tabel 3.2	Jabaran Variabel dan Indikator Motivasi Kerja (X_2)	103
Tabel 3.3	Jabaran Variabel dan Indikator Turnover Intention (X_3)	105
Tabel 3.4	Jabaran Variabel dan Indikator Kepemimpinan Transformasional (Y_1)	107
Tabel 3.5	Jabaran Variabel dan Indikator Kompetensi (Y_2)	111
Tabel 3.6	Jabaran Variabel dan Indikator Kinerja Pegawai (Z)	114
Tabel 3.7	Contoh Pengambilan Data Primer melalui Kuesioner Instrumen Dalam Variabel	118
Tabel 3.8	Pengambilan Keputusan Uji Darbin - Watson	126
Tabel 4.1	Distribusi Penyebaran Kuesioner Karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Kragilan - Serang	138
Tabel 4.2	Distribusi Penyebaran Kuesioner Perbagian/unit Kerja	139
Tabel 4.3	Hasil Seleksi Diskripsi Responden	
Tabel 4.4	Diskripsi Pernyataan Dalam Variabel/Indikator Stres Kerja (X1)	142
Tabel 4.5	Diskripsi Pernyataan Dalam Variabel/Indikator Motivasi Kerja (X2)	144
Tabel 4.6	Diskripsi Pernyataan Dalam Variabel/Indikator Turnover Intention (X3)	145
Tabel 4.7	Diskripsi Pernyataan Dalam Variabel/Indikator Kepemimpinan Transformasional (Y_1)	146
Tabel 4.8	Diskripsi Pernyataan Dalam Variabel/Indikator Kompetensi (Y_2)	148
Tabel 4.9	Diskripsi Pernyataan Dalam Variabel/Indikator Kinerja Pegawai (Z)	149
Tabel 4.10	Statistik Deskriptif	151
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Variabel Stres Kerja (X_1)	154
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X_2)	155
Tabel 4.13	Hasil Uji Validitas Variabel Turnover Intention (X_3)	155
Tabel 4.14	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)	156
Tabel 4.15	Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (Y_2)	157
Tabel 4.16	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Z)	158
Tabel 4.17	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Stres Kerja (X_1)	159
Tabel 4.18	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (X2)	160
Tabel 4.19	Hasil Uji Nilai Cronbach's Alpha Variabel Turnover Intention (X_3)	161

Tabel 4.20	Hasil Uji Nilai Cronbach's Alpha Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y1)	161
Tabel 4.21	Hasil Uji Nilai Cronbach's Alpha Variabel Kompetensi Kerja (Y_2)	162
Tabel 4.22	Hasil Uji Nilai Cronbach's Alpha Variabel Kinerja Pegawai (Z)	163
Tabel 4.23	Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	164
Tabel 4.24	Hasil Uji Multikolenieritas Seluruh Model Persamaan	167
Tabel 4.25	Hasil Uji Durbin-Watson Seluruh Model Persamaan	169
Tabel 4.26	Pengambilan Keputusan Uji Darbin - Watson	170
Tabel 4.27	Hasil Uji Regresi Berganda (Uji t) Model Persamaan Kesatu	171
Tabel 4.28	Hasil Uji Pengaruh Langsung (Uji t) Model Persamaan Kesatu	172
Tabel 4.29	Hasil Uji F Model Persamaan Kesatu	173
Tabel 4.30	Hasil Uji Kesesuaian Model Persamaan Kesatu	174
Tabel 4.31	Hasil Uji Regresi Berganda (Uji t) Model Persamaan Kedua	175
Tabel 4.32	Hasil Uji Pengaruh Langsung (Uji t) Model Persamaan Kedua	176
Tabel 4.33	Hasil Uji F Model Persamaan Kedua	177
Tabel 4.34	Hasil Uji Kesesuaian Model Persamaan Kedua	178
Tabel 4.35	Hasil Uji Regresi Berganda (Uji t) Model Persamaan Ketiga	179
Tabel 4.36	Hasil Uji Pengaruh Langsung (Uji t) Model Persamaan Ketiga	180
Tabel 4.37	Hasil Uji F Model Persamaan Ketiga	181
Tabel 4.38	Hasil Uji Kesesuaian Model Persamaan Ketiga	182
Tabel 4.39	Hasil Uji Regresi Berganda (Uji t) Model Persamaan Keempat	183
Tabel 4.40	Hasil Uji Pengaruh Langsung (Uji t) Model Persamaan Keempat	184
Tabel 4.41	Hasil Uji F Model Persamaan Keempat	185
Tabel 4.42	Hasil Uji Kesesuaian Model Persamaan Keempat	186
Tabel 4.43	Ringkasan Hasil Uji Statistik Pengaruh Langsung	196
Tabel 4.44	Ringkasan Hasil Uji Statistik Pengaruh Tidak Langsung (Analisis Jalur)	214

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1	Paradigma Model Persamaan Penelitian	71
Gambar 3.1	Model Analisis Jalur (Path Analysis)	130
Gambar 4.1	Hasil Uji Histogram, PP Plot Grafik dan Scatterplot Dalam 3 Model Persamaan	165
Gambar 4.2	Model Persamaan Kesatu Menghitung Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung	188
Gambar 4.3	Model Persamaan Kedua Menghitung Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung	192

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia sangat memiliki peranan yang sangat strategis dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Untuk itu dibutuhkan sumber daya yang memadai dalam organisasi. Sumberdaya manusia yang unggul dan berkualitas dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Banyak aspek aspek yang berpengaruh terhadap pencapaian sumberdaya manusia yang unggul tersebut, yaitu aspek individu, aspek kelompok dan aspek sistem organisasi. Aspek individu yang dapat meningkatkan kualitas SDM berdampak terhadap kinerja adalah kemampuan individu,, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional (Robbins, 1996: 145).

Kemampuan aktifitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu dibedakan atas kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan akan mendorong mereka berkinerja baik (superior performance). Namun dalam kenyataannya mereka banyak sekali masalah ditempat kerja dan dilingkungan kerja yang memiliki implikasi serius bagi kinerja karyawan tersebut. Temuan penelitian Dewi,

Bagia, dan Susila (2014), bahwa ada pengaruh positif dan signifikan stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, tetapi pengaruh negatif antara stres kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian tentang perilaku organisasi sangat berfokus pada stres kerja dan kinerja karyawan. Stres kerja merupakan karakteristik lingkungan terkait pekerjaan yang menghadirkan ancaman bagi karyawan (Caplan et al, 1975). Fakor faktor tersebut memiliki bobot signifikan dalam menentukan hasil kinerja keseluruhan organisasi.

Stres kerja merupakan salah satu permasalahan serius yang menimpa setiap karyawan di tempat kerjanya (Tunjungsari, 2011). Stres dapat timbul sebagai akibat dari tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya, sehingga manajemen perlu untuk meningkatkan mutu lingkungan organisasional bagi karyawan (Noviansyah dan Zunaidah, 2011). Stres disebabkan ketika seorang karyawan memiliki kesadaran akan disfungsi pribadi, karena kondisi yang dirasakan lazim di tempat kerja, bersama dengan reaksi fisiologis dan psikologis terhadap peristiwa atau ancaman yang tidak diinginkan dilingkungan tempat kerja karyawan (Montgomery et al, 1996). Sering terjadi tanggapan fisik dan emosional yang tidak produktif yang dihasilkan ketika persyaratan pekerjaan tidak sesuai dengan keterampilan,

kemampuan, sumberdaya, atau harapan pekerja (NIOS, 2002). Dengan demikian selama berlangsungnya pekerjaan, karyawan dapat mengalami pengaruh fisik secara psikologis dan sosial yang bisa sangat menegangkan.

Stres bisa positif (Eustres) atau negatif (distres), dimana eustres dapat merangsang peningkatan kinerja dan secara positif mendorong pekerja untuk melakukan upaya. Stres kerja juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan (Hamlett and Media, n.d.). Sedangkan distres menghasilkan efek negatif terhadap kinerja kesehatan karyawan (Fogarty, 1996). Pada gilirannya mengurangi efektifitas karyawan dan organisasi (jimmieson et al, 2004). Temuan lain bahwa stres kerja akan sering mengakibatkan kecelakaan kerja (moore, 2000). Temuan Hidayati, Purwanto, dan Yuwono (2008) bahwa korelasi yang signifikan antara kecerdasan emosi dan stres kerja dapat digunakan sebagai prediktor kinerja karyawan. Ketika diuji secara terpisah, muncul pula pengaruh positif signifikan antara kecerdasan emosi dengan kinerja karyawan dan korelasi negatif signifikan antara stres kerja dengan kinerja karyawan. Disisi lain kepuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan dengan efek positif terhadap hasil pekerjaannya (Robin and Judge (2008; 99). Hasil penelitian Ahsan et al. (2009) dan Afrizal dkk (2014) dan menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Salah satu faktor kunci dalam mempengaruhi stres kerja antara karyawan adalah motivasi kerja. Faktor motivasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan dapat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan (Ahmed et al. 2010). Motivasi merupakan hal yang penting, karena dengan motivasi akan dapat mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu lebih bersemangat khususnya yang menyangkut motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan. seseorang mempunyai dorongan secara psikologis yang positif, maka akan menghasilkan perilaku yang baik, kemudian tingkat usaha yang diberikan dalam bekerja juga baik, dan menjadi gigih terhadap suatu masalah didalam pekerjaan. Sehingga, walaupun beberapa karyawan selalu mendapatkan tekanan atas pekerjaan mereka tetap akan menghasilkan kinerja dengan baik. Namun ada pula tipe individu yang tidak tahan secara mental menghadapi tekanan yang diberikan sehingga akan menimbulkan stres serta tidak termotivasi untuk bekerja yang akan menimbulkan kepuasan kerja menurun.

Motivasi merupakan proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Ghozali, 2017). Karyawan yang bermotivasi tinggi akan merasa lebih bahagia dan lebih bersedia untuk bekerja bagi organisasi (Bemana et

al. 2013). Hasil penelitian Ayub, Nadia dan Shagufta Rafif (2011) menemukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Sementara motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan disebabkan oleh seseorang pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi. Para pegawai yang memiliki dorongan motifasi yang tinggi akan menggunakan seluruh kemampuannya untuk bekerja. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kinerja pun akan meningkat (Pratama, 2017). Berbeda dengan hasil temuan Purnomo (2007), bahwa Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Namun jika seseorang yang mengalami tekanan dalam pekerjaan, sehingga mengalami stres kerja berakibat karyawan akan mengundurkan diri secara permanen baik sukarela atau tidak sukarela (Robbins and Judge, 2007).

Sehubungan dengan seseorang yang mengalami stres kerja, maka sebagian terjadi turnover. Kejadian tersebut diawali dengan adanya keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa karyawan yang meninggalkan organisasi, sedangkan turnover intention mengarah pada hasil evaluasi individu (Witasari, 2009). Turnover intention yang semakin meningkat akan berbahaya bagi keberlangsungan organisasi dan dapat mengurangi produktivitas organisasi (Joarder et al., 2011). Nilai turnover yang terus meningkat akan menyebabkan kerugian bagi organisasi. Salah

satu dampak dari turnover intention yang tinggi adalah adanya biaya financial terkait dengan turnover intention karyawan seperti biaya untuk rekrutmen dan training karyawan baru (Park et al., 2014). Ada pula pemborosan biaya yang digunakan untuk orientasi, lembur, dan pengawasan (Suryani, 2011). Selain itu, terdapat biaya non-financial seperti hilangnya produktivitas dan menurunnya kualitas pelayanan, penelitian (Waldman et al., 2004). Namun dalam temuan lain oleh Riley (2006) bahwa turnover memiliki dampak positif bagi organisasi, yaitu membawa organisasi pada tingkat efisiensi yang lebih tinggi. Turnover dibutuhkan oleh organisasi terhadap karyawan yang memiliki kinerja rendah, namun nilai turnover harus dikendalikan agar organisasi mendapat manfaat atas peningkatan kinerja karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang dikeluarkan oleh organisasi (Kadiman dan Indriana, 2012). Turnover perlu diwaspadai apabila mayoritas karyawan yang meninggalkan pekerjaan atau organisasi merupakan sumber daya manusia yang berkompeten.

Beberapa faktor yang mempengaruhi turnover intention adalah kepuasan kerja dan Quality of Work Life atau kondisi lingkungan kerja (Mobley, 1986). Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor untuk terjadinya turnover intention karyawan (Dharma, 2016). Faktor lain yang mempengaruhi turnover intention karyawan yaitu komitmen organisasi serta karakteristik individu. Turnover intention akan berdampak

pada performance atau kinerja karyawan, baik kinerja secara hasil dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan. Kinerja karyawan yang buruk dapat ditandai dengan proses pencarian kerja baru dari internet oleh karyawan, penyalahgunaan cuti sakit, dan penggunaan waktu istirahat yang lebih lama (Carraher and Bentler, 2008). Karyawan merefleksikan turnover intention yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Holzer et al., 2004).

Temuan Holzer, Stoll, dan Wissoker (2004) bahwa; Adanya pengaruh turnover intention terhadap kinerja karyawan didukung oleh cara karyawan dalam merefleksikan turnover intention tinggi dengan tidak melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang mereka miliki di tempat kerja. Apabila karyawan telah berkomitmen terhadap suatu perilaku tertentu dan melupakan tanggung jawab utama sebagai karyawan, maka dipastikan kinerja karyawan tersebut akan buruk (Saeed et al., 2014). Semakin tinggi turnover intention maka semakin buruk kinerja karyawan (Jackofsky and Peter, 1983). Apapun alasan karyawan untuk ingin keluar dari organisasi akan membawa konsekuensi terhadap kinerja karyawan (Eder and Eisenberger, 2008). Adanya keinginan keluar dari pekerjaan atau organisasi menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan prosedur yang ada di organisasi, sehingga secara otomatis menyebabkan performa karyawan menurun. Semakin tinggi nilai turnover

intention karyawan maka menyebabkan kinerja karyawan semakin menururn (Asmara, 2017).

Beberapa keadaan yang dapat menyebabkan karyawan merasa perlu untuk tetap tinggal di perusahaan yang memberikan jaminan kesehatan karena mereka tidak bisa mendapatkan jaminan kesehatan yang terjangkau untuk diri sendiri dan anggota keluarga disebut sebagai "job lock". Jaminan kesehatan diidentifikasi menjadi faktor yang mencegah karyawan untuk keluar dari pekerjaan atau organisasi (Gruber and Mandrian, 1994). Jaminan kesehatan dan gaji sebagai hal yang dapat dipertukarkan dari sudut pandang perusahaan. Dengan kata lain jaminan kesehatan merupakan salah satu bentuk dari imbalan/ kompensasi (Lluis & Abraham, 2013). Beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mencegah meningkatnya turnover intention adalah pemberian motivasi, pemberian kompensasi yang sesuai bagi karyawan, dan perbaikan proses perekrutan. Karyawan akan bertahan di organisasi apabila organisasi dapat memberikan apa yang karyawan inginkan, Manajemen dapat memberikan motivasi yang efektif apabila telah mengetahui apa yang diinginkan, dibutuhkan, dan berharga bagi karyawan.

Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam organisasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan (Al-Barqy, 2015). Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi

Horrel (1977;323-341). Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi (Rivai, 2001). Kepemimpinan yang berusaha mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan organisasi (Munandar, 2001). Kepemimpinan transformasional memiliki sifat fleksibel sehingga dianggap dapat menjadi alternatif sebagai kepemimpinan yang dapat diterapkan pimpinan dalam suatu organisasi. Hawley (2005) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat kepemimpinan yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan.

Setiap organisasi mengharapkan suatu keberhasilan, untuk mencapai keberhasilan tersebut membutuhkan adanya pegawai yang berkualitas. Untuk menciptakan pegawai yang berkualitas, dibutuhkan suatu dorongan yang kuat dari seorang pimpinan maupun dari pegawai itu sendiri. Dorongan tersebut dapat berupa pemberian motivasi kepada pegawai, yang bertujun untuk meningkatkan kinerja. Faktor lain adalah kompetensi sebagai karakteristik-karateristik yang mendasari individu untuk mecapai kinerja superior. Kompetensi merupakan kemampuan yang

dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Peningkatan kompetensi adalah strategi yang diarahkan untuk meningkatkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara efesien, efektif dan bertanggung jawab. Pegawai akan meningkatkan kinerja pegawainya apabila dia memiliki kompetensi tinggi, memiliki minat kerja tinggi dan yakin bahwa tujuannya akan tercapai.

Kompetensi seseorang pegawai dapat dilihat dari kemampuan untuk mengarahkan dan mengendalikan diri dalam mencapai performa secara maksimal sesuai kebutuhan organisasi (Sumarsono; 2004:64). Kompetensi seseorang menunjukan pada kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologi (kemauan) yang dapat mengarahkan prilaku diri sendiri. Miyawaki dalam Mohd Noor dan Dola (2009: 228) bahwa kompetensi sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dasar dan untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang lebih tinggi. Sejalan dengan itu Spencer dan Spencer (1993:9) menyatakan bahwa, pandangan tersebut menjelaskan bahwa kompetensi seseorang merupakan dasar individu yang berhubungan dengan kinerja yang efektif dan superior dalam suatu pekerjaan. Seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efesien dan produktif. Temuan Hadiyanto (2013), bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja

pegawai. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, karena Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh sumber daya yang ada didalam organisasi tersebut, baik sumber daya manusia maupun finansial. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekejaan (Sedarmayanti, 2009:32).

Karakteristik kompetensi yang mendasarinya merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang telah tertanam dan berlangsung lama dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai tugas dan situasi kerja. Karakteristik dasar kompetensi dapat yang dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu dan kelompok. Penyebab keterkaitanannya dengan kinerja, berarti bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja (Krisna, 2007). Acuan kriteria kompetensi adalah secara aktual memprediksi siapa yang mengerjakan sesuatu dengan baik atau buruk, sebagaimana diukur oleh kriteria spesifik atau standar. Karakteristik yang mendasari seseorang dan menunjukkan caracara bertindak, berpikir, atau menggeneralisasikan situasi secara layak dalam jangka panjang. Besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai sangat ditentukan oleh motif (motives), sifat (traits), konsep diri (self-concepts), pengetahuan (knowledge), dan keterampilan (skills).

Dapat diartikan bahwa semakin naik kompetensi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai (Rande Dina; 2016). Temuan tersebut didukung oleh Sanjaya dan Indrawati (2014), bahwa kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

B. Identifikasi Masalah

Motivasi merupakan hal yang penting, karena dengan motivasi akan dapat mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih bersemangat dalam rangka meningkatkan kinerja yang bersangkutan. Dengan meningkatnya motivasi akan menciptakan daya penggerak kegairahan bekerja seseorang secara efektif dan efisien. Interaksi antar karyawan di lingkungan kerjanya akan menghasilkan barang atau jasa, sehingga karyawan mendapatkan imbalan dan berdampak terhadap motivasi dan kinerjanya. Namu seseorang yang gagal termotivasi dan tidak dapat mengendalikan tekanan secara aktif, menyebabkan stress dan bermaksud turnover intention (mengundurkan diri) dari tempat kerjanya, sehingga berakibat pada kinerja yang buruk. Karyawan dapat mengalami stres dapat berkembang menjadi sakit, baik fisik dan mental, sehingga tidak dapat bekerja lagi secara optimal. Stres yang berkaitan ketidak mampuannya mengelola tekanan, dapat menimbulkan ketidakpuasan yang mendalam dan akan mematikan motifasi dalam dirinya. Dengan demikian peran kepemimpinan dan

kompetensi sangat diperlukan dalam memediasi variabel stres kerja, motifasi kerja, dan turnover intention dalam sebuah organisasi.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas, maka penelitian ini memfokuskan pada pembahasan tentang "Peran Kepemimpinan Dan Kompetensi Dalam Memediasi Stres Kerja, Motifasi Kerja Dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Pegawai. Lokus penelitian dilaksanakan di PT Krakatau Steel Cilegon dalam perspektif ilmu manajemen. Fokus penelitian ini akan menganalisis dan menguji secara statistik pengaruh variabel variabel yang terlibat kedalam paradigma model penelitian baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung, serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai di PT Krakatau Steel Cilegon.

D. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah dan gambaran temuan penelitian sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh langsung variabel Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk?
2. Bagaimana pengaruh langsung variabel Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention terhadap variabel Kompetensi pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk?

3. Bagaimana pengaruh langsung variabel Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk?
4. Bagaimana pengaruh variabel Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention melalui variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk?
5. Bagaimana pengaruh variabel Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention melalui variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk?
6. Bagaimana Peran Kepemimpinan dan Kompetensi dalam memediasi pengaruh Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk?

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan atau referensi dalam melaksanakan penelitian selanjutnya. Disamping untuk memperkaya pengetahuan, juga dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan. Secara teoritis penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi pemikiran, berbagi informasi dan pengetahuan dalam rangka pengembangan studi Ilmu Manajemen. Sementara secara praktis penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan masukan bagi stakeholders

atau perusahaan atau bagi sebuah lembaga/organisasi yang terlibat secara langsung atau tidak langsung.

Adapun tujuan melaksanakan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh langsung variabel Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk.
2. Pengaruh langsung variabel Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention terhadap variabel Kompetensi pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk.
3. Pengaruh langsung variabel Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk.
4. Pengaruh variabel Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention melalui variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk.
5. Pengaruh variabel Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention melalui variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk.
6. Peran Kepemimpinan dan Kompetensi dalam memediasi pengaruh Stres Kerja, Motifasi Kerja dan Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai pada PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini membahas dan menguraikan tentang latar belakang masalah, Identifikasi masalah, Pembatasan masalah, Rumusan masalah, Kegunaan penelitian, dan Sistematika penulisan.

BAB II: PENELITIAN TERDAHULU, TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN, DAN HIPOTESIS

Bab ini membahas mengenai penelitian penelitian terdahulu yang relevan, konsep-konsep dan atau teori teori yang relevan dan yang mendukung dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran dan pendekatan model penelitian terkait dengan pengaruh antar variabel baik langsung ataupun dengan tidak langsung yang berhubungan dengan judul yang akan di teliti, kemudian dijabarkan dalam kerangka teoritis dan hipotesis.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, definisi konseptual dan pengukuran variabel penelitian, populasi, sampel dan teknik pengumpulan survey, Uji instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi obyek penelitian, hasil uji statistik penelitian, dan Analisis hasil pembahasan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran berkaitan dengan hasil analisis dan evaluasi yang telah dirangkum menjadi suatu kesimpulan dari pembahasan pada bab sebelumnya.

BAB II
PENELITIAN TERDAHULU, TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Penelitian Terdahulu

Menurut temuan penelitian Ni Putu Enika Lestari Dewi, dan I. Gusti Salit Ketut Netra, (2015) bahwa Manajemen suatu perusahaan/lembaga harus memberikan perhatian terhadap stres kerja dan motivasi kerja. Disebabkan telah terbukti bahwa stres dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Aspek motivasi kerja yang perlu diperbaiki adalah pemberian fasilitas rekreasi. Karena nilai ini di mata karyawan merupakan nilai yang paling kecil dibandingkan dengan nilai yang lain. Tetapi dalam Aspek stres kerja yang perlu diperbaiki adalah menjaga hubungan komunikasi yang baik diantara para karyawan dan pimpinan. Stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan. Sementara stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut temuannya Dewi Putri Anjar Wulan et all (2018) bahwa; variabel stres kerja, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara stres kerja, Motivasi kerja dengan variabel

Kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Implikasi dari pengaruh tersebut bahwa manajemen hendaknya lebih menumbuhkembangkan motivasi

kerja pada karyawan dengan cara menekankan pentingnya hubungan antar-individu (interpersonal relationship) baik antara atasan dengan bawahan maupun antar sejawat dalam organisasi seperti dengan cara mengikutsertakan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, sehubungan dengan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen diharapkan menerapkan paradigma baru dalam penilaian kinerja terhadap karyawannya, dilakukan oleh atasan juga dilakukan oleh rekan sekerja untuk menghindari subjektivitas dalam penilaian kinerja. Penilaian terhadap kinerja harus mempertimbangkan faktor pekerjaan dan karakterisrik personal karyawan, kemudian hasil penilaian terhadap kinerja diberikan umpan balik kepada karyawan dan ditindaklanjuti serta dikelola untuk kepentingan strategik, administratif, dan pengembangan.

Menurut Heny Sidenti (2015) Bahwa; Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu tentang hubungan antara effort performance dan menyenangi berbagai macam outcome dari level performance yang berbeda-beda (Wood, et.al 2001:150). Dikarenakan karyawan termotivasi dalam bekerja adalah seseorang yang melihat bahwa pekerjaannya mencapai tujuan-tujuan pentingnya (Davis Keith and Newstroom , 1995: 65). Motivasi kerja dapat menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja Wexley and Yukl (1992 : 75). Dukungan lain oleh Terry Mitchell (dalam

Werner dan DeSimone, 2006 : 48) yang menyatakan bahwa Motivasi sabagai proses psikologis yang menyebabkan timbulnya tindakan, yang memiliki arah dan terus menerus untuk mencapai tujuan. Robbins (2008) mengemukakan bahwa motivasi adalah kegiatan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Teori-teori tersebut di atas didukung dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Ayub, Nadia dan Shagufta Rafif (2011) menemukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan pengaruh motivasi kerja dan kinerja karyawan diperkuat dengan hasil penelitian dari Pratama (2017), dimana motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka mereka akan memiliki dorongan untuks mau menggunakan seluruh kemampuannya untuk bekerja. Motivasi yang tinggi didukung pula akan keragaman yang diberikan berupa produktivitas yang lebih baik. Cara kerja motivasi dimulai dari seseorang yang secara sadar mengakui adanya suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan. Kebutuhanwtersebut dapat menciptakan suatu tujuan dan suatu tindakan yang diharapkan dapat menjadi sarana untuk mencapai tujuan. Apabila tujuan tercapai, maka kebutuhan akan terpuaskan, sehinggawtindakan yang sama akan cenderung diulang

apabila kebutuhan serupa muncul. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kinerja pun akann meningkat.

Menurut Kiki Cahaya Setiawan (2015) bahwa" terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan dilevel pelaksana di perusahaan X. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya mempunyai target kerja yang harus dicapai. Target kerja bagi seorang karyawan level pelaksana dapat dikatakan sama. Besarnya nilai pencapaian keberhasilan karyawan level pelaksana dinilai melalui PPK (Penilaian Prestasi Kerja) SMART yang merupakan penilaian kinerja karyawan level pelaksana di perusahaan X dibuat berdasarkan acuan KPI (Key Performance Indicators) unit kerja atau sebagai indikator kinerja utama yang menjadi standar ukuran sebuah perusahaan dalam melihat pencapaian hasil dan tujuan. Asumsinya, semakin banyak kontribusi karyawan level pelaksana tersebut terhadap pencapaian KPI, maka semakin baik pula kinerjanya, meliputi 3 dimensi yaitu : 1) Hasil Kerja 2) Kompetensi Kerja 3) Efektifitas Pribadi, yang di dalamnya terdapat 11 indikator penilaian, antara lain : 1) Kuantitas Kerja 2) Kualitas Kerja 3) Ketepatan Waktu dan Durasi 4) Orientasi Pada Pelanggan 5) Sadar Biaya 6) Keahlian Teknis 7) Hubungan Kerja Sama 8) Kejujuran dan Loyalitas 9) Kehandalan dan Ketahanan Menghadapi Tekanan 10) Ketergantungan 11) Sikap Kerja. PPK (Penilaian Prestasi Kerja) SMART dilakukan dua periode dalam setahun. Seorang karyawan level pelaksana dalam melaksanakan

pekerjaannya senantiasa dipengaruhi oleh kesediaannya memotivasi kerjanya masing masing. Karyawan level pelaksana akan memberikan suatu dorongan atau arahan terhadap tingkah laku yang akan dikeluarkannya selama bekerja. motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan level pelaksana akan mengalami perubahan perubahan sebagai hasil interaksi antara karyawan level pelaksana dengan kondisi kerjanya.

Hasil temuan penelitian Sedarmayanti (2007:233) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upah tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat. Tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya. Kebutuhan sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil tertentu tampak menarik. Motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan yang dimaksudkan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Agustin (2012), Bestari (2011) dan Marcahyono (2012) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh sifnifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut temuan penelitian Alfatania Pandu Asmara, 2017 bahwa; Turnover intention berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis: (1) Rata-rata nilai turnover intention di unit kerja Rumah Sakit X menunjukkan nilai sedang. Artinya, keinginan karyawan untuk tetap

tinggal di organisasi adalah cukup. (2) Rata-rata nilai kinerja karyawan di unit kerja Rumah Sakit X menunjukkan nilai yang sedang. Artinya kinerja karyawan di unit kerja Rumah X sudah cukup baik namun masih belum optimal. (3) Terdapat pengaruh antara turnover intention terhadap kinerja karyawan di unit kerja Rumah Sakit X.

Beberapa cara yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menerapkan kepemimpinan yang sesuai di dalam organisasi. Pemimpin harus mengetahui karakteristik karyawan dan lingkungan kerja untuk menciptakan kepemimpinan yang sesuai. Salah satu kepemimpinan yang dapat diterapkan adalah kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan yang berusaha mengubah perilaku karyawan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi dalam bekerja, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu (Northouse, 2007). Tiga prinsip kepemimpinan transformasional yaitu (1) mendorong karyawan lebih sadar akan pentingnya hasil dari suatu pekerjaan, (2) mendorong karyawan untuk lebih mementingkan organisasi dibanding kepentingan pribadi, dan (3) menempatkan kebutuhan karyawan pada tingkat yang lebih tinggi (Munandar, 2001).

Penerapan monitoring dan evaluasi (monev) yang sesuai juga dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi. Salah satu pendekatan dalam sistem monev adalah pendekatan eksplanatif. Pendekatan eksplanatif merupakan pendekatan

dengan tujuan menjelaskan mengapa suatu hal terjadi, mengapa terjadi perubahan, mengapa tidak terjadi perubahan, mengapa program tidak berjalan lancar, dan mengapa program berjalan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Cara karyawan dalam merefleksikan turnover intention tinggi yaitu dengan tidak melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang mereka miliki di tempat kerja (Holzer, Stoll, dan Wissoker, 2004). Apabila karyawan telah berkomitmen terhadap suatu perilaku tertentu dan melupakan tanggung jawab utama sebagai karyawan, maka dipastikan kinerja karyawan tersebut akan buruk (Saeed et al., 2014). Semakin tinggi turnover intention maka semakin buruk kinerja karyawan (Jackofsky and Peter, 1983). Apapun alasan karyawan untuk ingin keluar dari organisasi akan membawa konsekuensi terhadap kinerja karyawan (Eder and Eisenberger, 2008). Nilai turnover intention di unit kerja Rumah Sakit X dengan kategori sedang membawa kontribusi terhadap penurunan kinerja karyawan. Adanya keinginan keluar dari pekerjaan atau organisasi menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan prosedur yang ada di organisasi, sehingga secara otomatis menyebabkan performa karyawan menurun. Semakin tinggi nilai turnover intention karyawan maka menyebabkan kinerja karyawan semakin menururn (Asmara, 2017).

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengendalikan turnover intention adalah dengan memberikan kompensasi yang sesuai

kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan tidak sekedar kompensasi financial, namun juga berupa kompensasi nonfinancial. Kompensasi yang sangat luar biasa yang dapat diberikan kepada karyawan seperti keamanan dan kenyamanan tempat kerja, jaminan kesehatan dan bonus liburan. Perbaikan proses perekrutan juga dapat menjadi kunci dalam mencegah terjadinya turnover intention karyawan. Menjelaskan kondisi kerja secara nyata dan merekrut karyawan dengan spesifikasi yang sesuai diharapkan dapat mengurangi turnover intention karyawan.

Menurut temuan Aria Andriadi et all (2018) Bahwa Turnover intention tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Namun demikian, komitmen korganisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan yang turnover intention karyawannya tinggi, tidak selalu beraikibat menurunkan komitmennya dan kinerjanya di perusahaan tempat bekerjanya sekarang. Perusahaan perlu memiliki strategi khusus untuk meningkatkan komitmen organisasi agar kinerja karyawan semakin meningkat.

Menurut Temuan Ronald Sukwadi, Milkha Meliana (2014) Berdasarkan penelitian yang dilakukan, didapatkan hubungan antara variabel pelatihan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan tingkat turnover intention karyawan pada

UKM X. Turnover intention berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan kinerja karyawan yang akhirnya berpengaruh juga terhadap tingkat turnover intention karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi, namun berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan.

Upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan sarana prasarana, gaji, organisasi dan manajemen, atasan, pekerjaan itu sendiri, supervisi, dan promosi jabatan guna meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan, serta memperbaiki tingkat turn over intention karyawan di UKM X. Hasil dalam penelitian ini tentu saja tidak dapat digeneralisasi sebagai strategi UKM dalam mengurangi tingkat turnover karyawannya. Namun penelitian ini dapat sebagai referensi model penelitian awal kinerja dan turn over karyawan. Untuk meningkatkan tingkat generalisasi hasil penelitian, pada penelitian selanjutnya dapat dilibatkan sampel UKM yang lebih banyak dengan variasi jenis UKM yang ada.

Menurut temuannya Tri Eva Juniangsih Ritonga, Usman Tarigan. (2015) bahwa: Variabel kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap

kinerja pegawai dimana pimpinan melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, pemimpin memberi keteladanan yang baik terhadap bawahan, dan pemimpin memberi alternative pemecahan masalah yang belum ada aturannya, seorang pimpinan perlu memberikan dorongan kepada bawahan untuk melakukan inovasi dalam bekerja. Hal ini menunjukan bahwa kepemimpinan sangat berperan dalam menunjang kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional, budaya organisasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ini berarti bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi maka semakin kuat komitmen organisasional karyawan (Ni Putu Devy Ermawati, I Komang Ardana, 2018). Kepemimpinan sebagai lokomotif sebuah organisasi member pengaruh pada tercapainya tujuan organisasi. Hendaknya setiap personil karyawan mengetahui sekaligus memahami sistem kerja dalam perusahaan. Hasil kinerja setiap karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai pihak baik internal dan eksternal, oleh karenanya karyawan dapat senantiasa menumbuhkan minat dan motivasi kerja dengan berbagai macam metode kerja. Setiap karyawan semestinya saling kerja sama agar memudahkan berbagai macam pekerjaan yang akan dicapai.

Menurut temuan Rumimpunu, Ridel Clif Joune (2015) bahwa; Kompetensi dan stres kerja, secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas X. Stres kerja disini khususnya stress

kerja yang ditanggapi positif antara lain persepsi positif pegawai terhadap stress kerja, stress yang mendorong pada kinerja positif, stress kerja yang ditanggapi secara arif dan bijaksana oleh pegawai, stress yang dihadapi dengan kepala dingin oleh pegawai, serta stress yang ditanggapi positif oleh pegawai. Hasil temuan ini membuktikan bahwa stress kerja merupakan salah satu faktor atau variable yang bisa mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai yang bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya bahwa stress kerja berpengaruh terhadap kinerja kerja pegawai. Temuan ini juga sekaligus dapat mengkonfirmasi temuan sebelumnya dari Takasenseran (2014), dan Nur (2013) yang sama-sama menemukan bahwa stress kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Menurut temuan Dina Rande (2016) bahwa; Besarnya pengaruh kompetensi secara simultan terhadap kinerja pegawai X ditentukan oleh motif (motives), sifat (traits), konsep diri (self-concepts), pengetahuan (knowledge), dan keterampilan (skills). Besarnya pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja ditentukan oleh pengaruh motif (motives), terhadap kinerja, pengaruh sifat (traits), terhadap kinerja, pengaruh konsep diri, (self-concepts) terhadap kinerja, pengaruh, pengetahuan (knowledge) terhadap, kinerja, dan pengaruh keterampilan (skills), terhadap kinerja. Adapun hasil statistik, deskriptif menunjukkan dimensi sifat (traits).

Dari uraian hasil penelitian terdahulu tersebut, peneliti hendak mengkolaborasikan beberapa variabel kunci seperti; Peran Kepemimpinan Transformasioal dan Kompetensi sebagai variabel intervening (mediasi) kedalam suatu model persamaan. Dimana variabel independennya (konstruk) adalah : variabel Stres Kerja, Motivasi, dan Turnover Intention. Sedangkan variabel dependennya adalah: Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi. Diharapkan dalam penelitian ini variabel kunci tersebut dapat menjembatani pengaruh Stres Kerja, Motivasi, dan Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai (Z) baik secara langsung maupun tidak langsung dan berdampak positif terhadap Kinerja Pegawai.

B. Tinjauan Pustaka

Setiap perusahaan umumnya menginginkan karyawan yang mempunyai kinerja yang baik. Kinerja tersebut akan terganggu dengan adanya segala sesuatu yang memicu stres. Stres kerja yang dialami oleh pegawai dapat disebabkan oleh kelebihan beban kerja sehingga mengakibatkan tidak dapat menyelesaikan kewajibannya pekerjaannya. Situasi tersebut membuat karyawan mengalami stres kerja dan berada di bawah tekanan yang akan semakin sulit untuk termotivasi.

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang

menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan.

Menurut Mangkunegara (2009:61) bahwa; motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksismal. Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu Motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan.

Selain kehilangan Motivasi, terdapat biaya non-financial yang dapat mengakibatkan hilangnya produktifitas dan menurunnya kualitas pelayanan, penelitian (Waldman et al., 2004). Temuan lain oleh Riley (2006) bahwa; turnover memiliki dampak positif bagi organisasi, yaitu membawa organisasi pada tingkat efisiensi yang lebih tinggi (Turnover dibutuhkan oleh organisasi terhadap karyawan yang memiliki kinerja rendah, namun nilai turnover harus dikendalikan agar organisasi mendapat manfaat atas peningkatan kinerja karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang dikeluarkan oleh organisasi

(Kadiman dan Indriana, 2012). Turnover perlu diwaspadai apabila mayoritas karyawan yang meninggalkan pekerjaan atau seseorang organisasi yang merupakan sumber daya manusia yang berkompeten. Oleh karena itulah peran kepemimpinan dan kompetensi seyogyanya dapat memediasi faktor tersebut menjadi sesuatu hasil pekerjaan yang baik bagi pegawai.

Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Adanya kecenderungan karyawan yang tidak menyukai gaya kepemimpinan tersebut akan mengakibatkan karyawan menjadi malas bekerja, menunda-nunda pekerjaan yang telah diberikan dan membuat perusahaan rugi karena terdapat adanya banyak keluhan dari pelanggan.

Kompetensi sebagai karakteristik-karateristik yang mendasari individu untuk mecapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekejaan (Sedarmayanti, 2009:32). Sedangkan menurut Sumarsono (2004:64) secara konseptual kompetensi seseorang menunjukan pada kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologi (kemauan) yang dapat mengarahkan prilaku diri sendiri. Dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk mengarahkan dan mengendalikan diri untuk mencapai performa secara maksimal sesuai kebutuhan organisasi.

1. Definisi Konsep Masing Masing Variabel Penelitian

a. Definisi Konsep Variabel Stres Kerja

Menurut Robbins (2008:198) “Stres adalah suatu kondisi dinamik yang di dalamnya seorang individu di konfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan hasilnya di persepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Stres merupakan respon atau tindakan yang dilakukan seseorang dalam menanggapi perubahan yang ada disekitarnya. Menurut Moralika Ayu Anggraini dan Siti Sunrowiyati (2018) indikator stres kerja dibagi kedalam: 1) Perilaku pribadi, yakni perilaku seseorang atau individu yang berasal dari diri sendiri, yang merupakan ciri khas atau menjadi sifat seseorang; 2) Beban kerja, yaitu banyaknya kuantitas suatu pekerjaan yang ditangani atau dikerjakan oleh seseorang; 3) Struktur Organisasi, yakni suatu alur atau bagan pekerjaan dari jaajaran pejabat mulai dari atasan sampai dengan bawahan.

Menurut Noor, Kusdi dan Ika (2016) bahwa; faktor penyebab terjadinya stres antara lain adalah faktor lingkungan kerja, faktor rekan kerja, faktor pimpinan serta factor dari diri sendiri. 1) Stres dikarenakan tekanan dari dalam (internal factor); 2) Stres dikarenakan tekanan dari luar (eksternal factor); 3) Selain internal factor dan eksternal factor stres dapat disebabkan oleh: a) Masalah keuangan (financial); b) Masalah yang berhubungan dengan anak; c) Masalah

yang berubungan dengan pernikahan (misal : perceraian); d) Masalah adaptasi terhadap lingkungan tempat tinggal dan; e) Masalah pribadi lainnya. Pendekatan individu atau karyawan dan pendekatan perusahaan adalah dua macam pendekatan stres kerja. Stres kerja bagi individu sangat penting untuk dilakukan karena dapat mempengaruhi kesehatan, kehidupan, kinerja dan penghasilan. Stres kerja bagi perusahaan juga mempengaruhi kinerja karyawan terhadap segala macam aspek dan efektifitas dari perusahaan. 1) Pendekatan individu terdiri dari: a) Meningkatkan keimanan; b) Melakukan relaksasi; c) Dukungan sosial dari keluarga dan teman-teman; 2) Pendekatan perusahaan terdiri dari: a) Melakukan perbaikan lingkungan kerja; b) Melakukan perbaikan iklim perusahaan atau organisasi; c) Melakukan kejelasan tugas dan analisis; d) Meningkatkan pastisipasi dalam pengambilan suatu keputusan; e) Melakukan restrukturisasi.

b. Definisi Konsep Variabel Motivasi Kerja

Motivasi menurut Vroom (dalam Kreitner & Kinicki 2007 : 247), motivasi adalah mengarahkan dalam memutuskan seberapa besar upaya untuk mengerahkan usaha dalam situasi tertentu. Motivasi sebagai proses psikologis yang menyebabkan munculnya suatu tindakan yang memiliki arah untuk mencapai tujuan tertentu (Keitner & Kinicki; 2007).

Manusia merupakan makhluk yang mempunyai kebutuhan internal (inner need), yang banyak sekalidimana kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Motif sering diartikan sebagai dorongan atau sebagai tenaga penggerak jiwa atau jasmani untuk berbuat. Dengan demikian motif merupakan driving force yang menggerakka nmanusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu terdapat tujuan tertentu. Menurut Sperling dalam Mangkunegara (2013:93), " Motive is defined as a tendency toactivity, started by a drive and ended by anadjustment. The adjustment is said to satisfy themotive ". Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Sehingga dapat disimpulkan motif adalah sesuatu yang melatar belakangi perbuatan seorang pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya menurut Morgan (1986 : 303) motivasi diartikan sebagai " pendorong dan penekan sangat kuat " yang akan muncul dalam perilaku yang gigih dalam mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu Robins (1998 : 50).

Motivasi kerja menurut Terry Mitchell (dalam Werner dan DeSimone, 2006 : 48) didefinisikan sabagai proses psikologis yang menyebabkan timbulnya tindakan, yang memiliki arah dan terus menerus untuk mencapai tujuan. Wood, et.al (2001 :150) motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu tentang hubungan antara effortperformance dan menyenangi berbagai macam outcome dari level performance yang berbeda-beda. Menurut Davis Keith and Newstroom (1995 : 65) bahwa; karyawan terMotivasi dalam bekerja adalah seseorang yang melihat bahwa pekerjaannya mencapai tujuan-tujuan pentingnya. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja Wexley and Yukl (1992 : 75).

Dari beberapa pendapat di atas, dapat digaris bawahi bahwa motivasi adalah suatu energi yang bersumber dari dalam diri yang membangkitkan, mengarahkan dan memberikan kekuatan untuk tetap berada pada arah tersebut kepada individu dalam mencapai suatu tujuan. Intinya dari definisi beberapa pendapat diatas bahwa Motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (effort) yang dikeluarkan seseorang dalam bekerja. Motivasi merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja tinggi. Kunci dalam prinsip motivasi menyebutkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (ability) dan motivasi.

Teori motivasi mempelajari mengenai apa yang memotivasi seorang pegawai dalam bekerja. Motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Motivasi merupakan determinan yang penting bagi prestasi individu. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seorang pegawai didorong oleh suatu kekuatan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi.

Menurut McShane dan Von Glinow (2010:34), bahwa motivasi didefiniskan sebagai kekuatan di dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah perilaku, intensitas, dan ketekunan secara sukarela. Menurut Gomes (2009:117), motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan kegiata tertentu guna mencapai tujuan. Sementara menurut Notoatmodjo (2009:6), motivasia adalah suatu alasan (reasoning) seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya. Menurut Rivai dan Sagala (2009:155), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik dengan tujuan individu.

Menurut Kinicki dan Kreitner (2008:147),bahwa motivasi adalah proses psikologis yang menimbulkan dan mengarahkan kepada tujuanyang diarahkan oleh perilaku. Menurut Munandar (2008:323),

motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhanmendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu. Sedangkan Menurut Shani dan Lau (2009:103), " Work motivation is a set of energetic forces that originatesboth within as well as beyond an individuals being". Motivasi kerja adalah suatu rangkaian tenaga energik yang berasalkan dari keduanya baik yang dikerjakan dari dalam atau dari luar manusia secara individu. Seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi bisa diperoleh melalui penerapan konsepmanajemen sumber daya manusia yang tepat. Pemberian motivasi yang tepat akan membuat seorang pegawai terdorong berbuat semaksimal mungkin untuk dapat melaksanakan pekerjaannya. Setelah mengetahui makna dari motivasi, diharapkan organisasi dapat mencari cara untuk memotivasi pegawai. Ini merupakan tugas danfungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu bagaimana memotivasi para pegawai dalam rangkamem pengaruhi dan mengarahkan perilaku pegawai agar berperilaku produktif dan berkinerja tinggi.

1) Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Purwanto (2011:36), motivasidipengaruhi oleh dua faktor yaitu: a) Faktor Hygiene, yakni merupakan faktor yang mempertahankan tingkat motivasi kerja karyawan diantaranya

gaji/kompensasi, kondisi lingkungan kerja, keamanan kerja dan hubungan dengan rekan kerja, komponen tersebut termasuk kelompok motivasi ekstrinsik; 2) Faktor Motivator, Faktor ini merupakan faktor yang mampu memberikan dorongan atau motivasi kerja dalam diri karyawan diantaranya pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan prestasi, komponen tersebut termasuk kelompok motivasi intrinsik.

2) Bentuk Motivasi

Menurut Nawawi (2011:359), motivasi dapat dibedakan dalam dua bentuk, sebagai berikut: a) Motivasi Intrinsik, Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi inibersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baikkarena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. b) Motivasi Ekstrinsik, Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar. Dalam lingkungan organisasi

kecenderungan pengunaan bentuk motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada bentuk motivasi instrinsik.

c. Definisi Konsep Variabel Turnover Intention

Menurut Faida (2010) turnover intention diartikan sebagai sejumlah karyawan yang keluar dibagi karyawan yang keluar dan masuk dalam satu tahun dikali seratus persen. Terjadinya turnover diawali dengan adanya turnover intention, yaitu keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa karyawan yang meninggalkan organisasi, sedangkan turnover intention mengarah pada hasil evaluasi individu (Witasari, 2009).

Turnover dibedakan menjadi dua macam, voluntary turnover yaitu keluarnya karyawan disebabkan karena kehendak individu itu sendiri sedangkan involuntary turnover adalah keluarnya karyawan disebabkan oleh faktor organisasi atau pengunduran diri karena adanya hal mendesak (Judge & Robbins, 2011).

Pendapat lain mengatakan bahwa turnover memiliki dampak positif bagi organisasi, yaitu membawa organisasi pada tingkat efisiensi yang lebih tinggi (Riley, 2006). Turnover dibutuhkan oleh organisasi terhadap karyawan yang memiliki kinerja rendah, namun nilai turnover harus dikendalikan agar organisasi mendapat manfaat atas peningkatan kinerja karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen

yang dikeluarkan oleh organisasi (Kadiman & Indriana, 2012). Turnover perlu diwaspadai apabila mayoritas karyawan yang meninggalkan pekerjaan atau organisasi merupakan sumber daya manusia yang berkompeten.

Beberapa faktor yang mempengaruhi turnover intention adalah kepuasan kerja dan Quality of Work Life atau kondisi lingkungan kerja (Mobley, 1986). Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor untuk terjadinya turnover intention karyawan (Dharma, 2016). Faktor lain yang mempengaruhi turnover intention karyawan yaitu komitmen organisasi serta karakteristik individu. Turnover intention akan berdampak pada performance atau kinerja karyawan, baik kinerja secara hasil dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan merefleksikan turnover intention yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Holzer et al., 2004). Kinerja karyawan yang buruk dapat ditandai dengan proses pencarian kerja baru di internet oleh karyawan, penyalahgunaan cuti sakit, dan penggunaan waktu istirahat yang lebih lama (Carraher & Bentler, 2008).

d. Definisi Konsep Variabel Kepemimpinan Transformasional

Menurut Utomo (2002), bahwa; kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Achmad Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku daripada seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Selaras dengan Setiawan (2008) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Trianingsih (2007) Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa Kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Perusahaan membutuhkan pemimpin yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan komitmen organisasional setiap karyawan. Menurut Hasibuan (2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara seorang pemimpin dalam

mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah perilaku yang diperlihatkan melalui kepemimpinan transformasional (Jain dan Duggal, 2015). Lebih lanjut Hughes et al. (2012:542) mengemukakan pendapat bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya, sehingga mendorong tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi dan misi sang pemimpin.

Temuan Surbakti (2013), bahwa interaksi yang dimiliki antara pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan bawahannya ditandai dengan besar atau kecilnya pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya untuk berubah. Berdasarkan pendapat para ahli di atas kepemimpinan transformasional dapat dinyatakan sebagai cara pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahan agar setiap kinerjanya mampu menginspirasi bawahannya bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mereka mengubah kesadaran

para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut agar mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok (Robbins, 1996:62).

Adapun Indikator-indikator dari kepemimpinan transformasional menurut Zahari dan Subarghi (2012) adalah 1) Pengaruh Idealisme adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya bahwa pemimpin memiliki pendirian yang kuat. Indikator ini di ukur dari persepsi responden mengenai kemampuan pemimpin untuk membuat bawahan bangga karena pemimpin memiliki pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan. ; 2) Motivasi Inspirasional adalah kemampuan pemimpin dalam memberi dorongan agar karyawan lebih semangat bekerja. Indikator ini di ukur dari persepsi responden mengenai kemampuan pemimpin memberikan dorongan semangat dalam bekerja. ; 3) Simulasi Intelektual adalah kemampuan pemimpin dalam menginspirasi bawahannya untuk lebih kreatif mengeluarkan ide-idenya dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Indikator ini di ukur pada persepsi responden mengenai pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan ide atau masukan; 4) Pertimbangan Individual adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian dalam langkah mengajarkan individu untuk

lebih berkembang dan berprestasi dengan bertindak sebagai pelatih. Indikator ini di ukur dari persepsi responden mengenai pemimpin yang mengajarkan bawahan untuk lebih berkembang dan berprestasi.

e. Definisi Konsep Variabel Kompetensi

Salah satu aspek yang menunjang keberhasilan buruh dalam mencapai kesuksesan bekerja adalahkompetensi kerja. Dengan kompetensi kerja yang memadai buruh diharapkan dapat mengatasi segala permasalahan pekerjaan sehingga tugas pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih baik. Kompetensi baik pengetahuan atau keterampilan merupakan komponen penting dalam mencapai kinerja. Untuk mencapai kinerja yang memuaskan diperlukan kemampuan profesional dan untuk mencapainya harus melalui beberapa tahapan atau kondisi. Pendidikan formal masih belum memadai untuk mencapai kemampuan yang profesional. Untuk itu kemampuan SDM buruh harus diberdayakan melalui pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Dengan kemampuan kerja yang memadai diharapkan memberikan implikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga mendukung pelaksanaan tugas secara efektif, efisien, dan profesional.

Kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi

(ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Karakteristik-karateristik yang mendasari individu untuk mecapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekejaan (Sedarmayanti, 2009:32). Sedangkan menurut Sumarsono (2004:64) secara konseptual kompetensi seseorang menunjukan pada kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologi (kemauan) yang dapat mengarahkan prilaku diri sendiri. Dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk mengarahkan dan mengendalikan diri untuk mencapai performa secara maksimal sesuai kebutuhan organisasi.

Kompetensi diperlukan untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat (Sutrisno, 2010: 203). Dalam meningkatkan suatu kinerja diperlukan dukungan dari kompetensi buruh.

Temuan Theresia Dwi Putri Saragih, Hari Susanta Nugraha, (2019) bahwa; Kompetensi kerja merupakan faktor penting dalam mengimplementasikan pembentukan kinerja karyawan dalam sebuah

perusahaan. Dengan meningkatnya kompetensi kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan hendaknya memperhatikan skill, pendidikan, aturan kerja, pengalaman kerja serta pemahaman mengenai pekerjaan guna meningkatkan kompetensi kerja. Ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan buruh turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, buruh yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Dengan kualitas kompetensi yang baik maka pekerja akan semakin mudah bersaing, namun banyak persaingan yang terjadi secara tidak etis. Persaingan yang tidak etis dapat mengundang tekanan maupun stres kerja yang terjadi pada pekerja dan mengundang resiko bagi perusahaan. Bersaing haruslah menjadi tantangan yang mampu membangun kompetensi kerja yang tinggi bagi setiap pekerja.

Berdasarkan definisi tersebut, maka tidak semua aspek pribadi dari seorang pegawai itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang

memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu.

1) Karakteristik Kompetensi

Menurut Mitrani, et.al (1995) dalam Pfeffer, dkk (2003:110) terdapat 5 karateristik kompetensi yaitu : Sifat-sifat tersebut diatas dapat di definisikan sebagai berikut: a) Motif (Motives), adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.; b) Perangai (Traits) Perangai adalah watak yang membuat orang untuk berprilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu; c) Konsep Diri (Self Concept) Konsep diri adalah sikap atau nilai yang diukur dengan tes responden untuk mengetahui apa yang dinilai baik oleh seseorang, apa yang pernah dilakukan atau apa yang ingin mereka lakukan; d) Pengetahuan (Knowledge) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (Knowledge) merupakan kompetensi yang kompleks; e) Kemampuan (Skills) Skills adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

2) Kategori Kompetensi

Spencer and Spencer (1993) dalam Pfeffer, dkk (2003:113) menurut kriteria yang digunakan memprediksi kinerja suatu pekerjaan bahwa kompetensi dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu : a) Threshold

Competencies adalah karateristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus di miliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata kompetensi threshold untuk seorang sales adalah pengetahuan tentang produk atau kemampuannya untuk mengisi formulir; b) Differentiating Competencies adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya, seseorang yang memiliki orientasi motivasi (konsep diri), biasanya yang diperhatikan pada penetapan tujuan yang melebihi apa yang ditetapkan organisasi.

f. Definisi Konsep Variabel Kinerja Pegawai

Menurut Bernardin dan Russel (1993) kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2001:67) ialah 1) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi dua bagian yakni; kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skill). Sedangkan menurut Ruky (2001; 7) mengidentifikasi enam faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi , sebagai berikut: a) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi . Semakin berkualitas teknologi yang

digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kenerja organisasinya, b) Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi; c) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang, dan kebersihan; d) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan; e) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi; f) Pengelolaan sumberdaya manusia yang meliputi aspek kompetensi, imbalan, promosi dan lain lainnya.

Sedangkan Menurut Mahsun (2013:25), kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan ciri organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkatan keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan itu berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketehui karena tidak ada tolak ukurnya.

Menurut Rivai, Basri dalam Sinambela (2012:6), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Selanjutnya menurut Chaizi Nasucha dalam Sinambela (2012: 186), kinerja organisasi didefinisikan sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Sedangkan menurut Bernadin dan Russel dalam Sinambela (2012: 186), kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode tertentu. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan capaian pelaksanaan suatu program yang dilakukan individu maupun kelompok selama periode tertentu dalam mencapai strategi dan tujuan dari organisasi berdasarkan aturan yang telah ditentukan sebelumnya pada organisasi tersebut.

Indikator Kinerja menurut Lohman (2003) dalam Mahsun (2013:31), terdapat aspek-aspek yang harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja organisasi, antara lain; 1) Sumber Daya Manusia; sesuatu yang berkaitan dengan biaya (misalnya biaya produksi, biaya pemasaran, biaya pelayanan, biaya yang berhubungan dengan persediaan, biaya distribusi, dan sebagaina), dan assets (biaya angkut persediaan); 2) Output, yakni berkaitan dengan keuangan (penjualan, keuntungan, return on investmen), waktu (waktu respon, dan ketepatan waktu), dan kualitas (keluhan pelanggan, kerusakan pengiriman); 3) Fleksibilitas, hal yang berkaitan dengan volume (kemampuan merespon perubahan permintaan), fleksibilitas pengiriman (tingkat kecepatan), fleksibilitas campuran (kemampuan melayani berbagai jenis permintaan), dan produk baru dan modifikasian (kemampuan menciptakan produk baru atau memodifikasi).

Sedangkan Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2017:86-88) terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu: 1) Tujuan, yakni yang menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan; 2) Standar, yaitu merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa

standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan; 3) Umpan balik, merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Uumpan balik dilakukan dengan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja; 4) Alat atau sarana; merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya; 5) Kompetensi merupakan kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan; 6) Motif, merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujaun, kinerja tidak akan berjalan; 7) Peluang, diartikan bahwa pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Mahsun (2013:32) memaparkan bahwa indikator kinerja dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi sebagai berikut: 1)

Masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), SDM, peralatan, material, dan masukan lainnya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan atau program. Dengan meninjau distribusi sumberdaya dapat dianalisis apakah alokasi sumberdaya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategik yang ditetapkan; 2) Proses (process) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Proses yaitu semua kegiatan sistem yang dilakukan melalui proses mengubah input menjadi output (keluaran) yang berbentuk produk dan/ atau jasa; 3) Keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun nonfisik. Dengan membandingkan keluaran dapat dianalisis apakah kegiatan yang terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolak ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu indikator ini harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan instansi; 4) Hasil (outcome) adalah dampak suatu program kegiatan terhadap masyarakat. Outcome lebih tinggi nilainya dari output karena output hanya mengukur hasil tanpa mengukur dampaknya terhadap masyarakat, sedangkan outcome

mengukur kualitas output dan dampak yang dihasilkan. Walaupun produk telah berhasil dicapai dengan baik belum tentu secara outcome kegiatan telah dicapai. Outcome menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang mungkin menyangkut kepentingan banyak pihak. Dengan indikator outcome instansi dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat; 5) Manfaat (benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator kinerja ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil atau outcome. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat waktu, lokasi, dana dan lain-lain); 6. Dampak (impact) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif. Indikator ini memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan. Seperti halnya indikator manfaat, indikator dampak juga baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah dan panjang. Indikator dampak menunjukkan dasar pemikiran kenapa kegiatan dilaksanakan, menggambarkan aspek

makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

2. Landasan Teori

a. Teori Transformasional (Transformational Theory)

Teori Kepemimpinan transformasional (Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006) adalah sebuah teori yang masih relevan dengan kehidupan modern saat ini. Pemimpin transformasional berbicara kepada nilai-nilai dan pengikut menjadi bagian dari kelompok yang memiliki tujuan yang sama. Dengan menunjukkan masalah dengan situasi dan visi yang menarik untuk masa depan dengan mencerminkan nilai-nilai pengikut mereka. Kepemimpin transformasional membantu pengikut mereka untuk melampaui harapan dalam mewujudkan visi mereka menjadi kenyataan. Teori kepemimpinan transformasional mencakup dua elemen yang sangat penting yakni yang berkaitan dengan relasionalitas dan hal-hal yang berurusan dengan perubahan riil. Penerapan teori ini terjadi ketika satu orang atau sekelompok orang berhubungan dengan orang banyak dengan upaya untuk mengangkat posisi atau pencapaian para pemimpin dan pengikut (anggota tim). Dengan kata lain, antara pemimpin dan pengikut saling mengangkat pencapaian mereka sampai kepada tingkat motivasi dan moralitas (semangat) yang lebih tinggi. “Transformational leadership involves inspiring followers to

commit to a shared vision and goals for an organization or unit, challenging them to be innovative problem solvers, and developing followers' leadership capacity via coaching, mentoring, and provision of both challenge and support". Menurut Bass dan Riggio (2006; 6-7), kepemimpinan transformasional dalam teorinya dapat dilihat empat komponen inti selalu melekat, yaitu: 1) Pengaruh idealis. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara mempergaruhi pengikut mereka sehinga pengikut dapat mengagumi, menghormati, sehingga dapat dipercaya. Ada dua aspek yang dilihat untuk pengaruh ideal ini, yaitu: perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin. Selain itu , pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal adalah bersedia untuk mengambil risiko dan konsisten dan tidak sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar , menunjukkan standar perilaku etika dan moral; 2) Motivasi yang memberi Inspirasi. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Semangat tim terangsang, antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Sehingga, pemimpin mendapatkan pengikut yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama; 3) Stimulasi Intelektual. Pemimpin transformasional mendorong upaya pengikut mereka untuk

menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas didorong. Tidak ada kritik publik terhadap kesalahan individu anggotanya. Ide-ide baru dan solusi masalah secara kreatif dikumpulkan dari pengikut, termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena mereka berbeda dari ide-ide para pemimpin; 4) Pertimbangan Individual. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan rekan yang potensial dikembangkan pada tingkat yang lebih tinggi. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya , beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, otonomi lebih banyak, standar yang jelas). Komunikasi dua arah didorong serta Interaksi dengan pengikut dipersonalisasi (misalnya, pemimpin ingat percakapan sebelumnya, adalah menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai manusia seutuhnya bukan hanya sebagai seorang karyawan). Pemimpin lebih banyak mendengar para pengikutnya. Pelimpahan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan tugas yang

didelegasikan dengan memantau apakah para pengikut perlu arahan atau dukungan dan untuk menilai kemajuan.

Agen Perubahan adalah top management, pimpinan, individu maupun kelompok yang terlibat merencanakan perubahan dan mengimplementasikan secara nyata. Pimpinan dan individu atau kelompok yang terlibat di dalam perencanaan perubahan dan melakukan implementasinya secara nyata di lingkungan organisasinya disebut agen perubahan atau agent of change. Seluruh level manajemen pada semua lini harus memiliki kompetensi sebagai agen perubahan, yaitu memiliki latar belakang pengetahuan dan ketrampilan dalam membangun suatu proyek perubahan, kemampuan mengembangkan idea kreatif, inovatif sesuai budaya kerja perusahaan. Peran agen perubahan dalam menjalankan misinya antara lain menjadi katalisator, mediator, pemberi solusi, role model, penghubung dan memiliki strategi komunikasi serta menjadi pemangku kepentingan.

Katalisator adalah peran untuk meyakinkan karyawan tentang pentingnya perubahan menuju ke arah yang lebih baik; Orang-orang yang benar-benar sukses menjadi katalisator perubahan tentu memiliki visi yang jelas tentang perubahan berkelanjutan dengan membantu untuk memastikan bahwa orang-orang bergerak maju. Pemberi solusi adalah peran sebagai pemberi alternatif solusi kepada

karyawan yang mengalami kendala. Agen perubahan mengetahui pentingnya hubungan emosional dalam kelompoknya, ketika mereka bergerak maju. Kemampuan ini juga digunakan saat membantu olah pemikiran (brainstorming) atas apa yang terjadi, tantangan dan hal-hal harus dilakukan, mendorong diskusi dan tukar pendapat sehingga orang-orang dapat menyimpulkan sendiri berdasarkan pengalaman mereka.

Mediator adalah peran dalam membantu melancarkan proses perubahan. Agen perubahan adalah pemimpin yang memiliki karakter, integritas dan kredibilitas selain memiliki pengalaman dan pengetahuan dalam strategi melancarkan proses perubahan. Penghubungnya adalah peran dalam menghubungkan karyawan dengan pembuat kebijakan. Pemimpin sebagai agen perubahan dapat membangun hubungan yang kuat atas dasar kepercayaan. Seseorang tidak akan bersedia untuk tumbuh dan berubah jika mereka tidak memiliki kepercayaan terhadap orang yang mendorong perubahan. Kepercayaan juga dibangun ketika kita mengetahui bahwa sebagai resiko dan konsekuensi dari perubahan maka ada kemungkinan kita akan berurusan dengan hal-hal tertentu yang mungkin saja sebelumnya dihindari. Kepercayaan tumbuh ketika kita tidak takut untuk melakukan apa yang benar, bahkan jika itu tidak nyaman. Kadang-kadang kepercayaan juga dibangun ketika seseorang memilih

untuk melakukan apa yang benar bagi masyarakat atau organisasi, asalkan selalu dilakukan dengan cara yang hormat.

Role model, adalah peran sebagai contoh, baik dalam prestasi kerjanya maupun dalam perilakunya. Agen perubahan harus mampu memberdayakan dan membawa orang lain untuk menjadi agen perubahan baru selaras dengan budaya kepemimpinan dan pembelajaran. - Pemangku kepentingan yaitu peran agen perubahan dalam mempengaruhi dan atau dipengaruhi oleh suatu pencapaian tujuan tertentu. Untuk membawa perubahan yang kita rencanakan tidaklah mudah. Apalagi jika menyangkut hal yang sudah menjadi kultur perusahaan. Salah satu strategi yang dibutuhkan adalah strategi komunikasi untuk menyampaikan informasi perubahan, baik program atau kebijakan kepada pihak internal dan eksternal. Dalam proses tersebut ditumbuhkan suatu proses pembelajaran dua arah tentang cara berpikir, merasakan dan bertindak untuk menghasilkan perubahan. Untuk menjadi Agen Perubahan, seseorang wajib memahami channel of communication agar mampu menyampaikan pesan perubahan melalui orang-orang yang tepat, dengan model komunikasi yang mudah dipahami oleh mereka. Sehingga proses adopsi ide berjalan efektif dan memberi benefit yang nyata.

Agen Perubahan berfungsi meyakinkan target perubahan untuk mengadopsi ide, rancangan, proyek perubahan dan atau teknologi

yang ditawarkan dengan meyakinkan manfaat atau keuntungan menggunakan ide, melaksanakan proyek perubahan dan teknologi baru bagi institusinya. Selanjutnya memonitor proses tahapan pelaksanaannya dan membuktikan keuntungannya, kemudian menjadikan karyawan target perubahan menjadi Agen Perubahan (baru) bagi team member lainnya. Pelatihan bagi karyawan merupakan langkah awal dan mendasar sebagai tahapan dalam proses perubahan. Dalam ranah kepemimpinan dan manajerial, memegang peranan yang penting dan strategis untuk membentuk menjadi Pemimpin Perubahan di level operasional, sehingga dapat menjalankan misinya menjadi katalis, mediator, pemberi solusi, role model, penghubung yang baik dan memiliki strategi komunikasi serta menjadi pemangku kepentingan. Tujuan pembelajaran tersebut dicapai melalui serangkaian kegiatan pembelajaran yang didesain sebagai interaksi dua arah dan melibatkan peningkatan kompetensi meliputi cara berpikir, merasakan dan bertindak untuk menghasilkan perubahan.

Bass & Avolio (1990) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih tepat untuk memimpin perusahaan dalam proses perubahan adalah gaya kepemimpinan transformasi (transformational leadership style), jika dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional (transactional leadership). Banyak penulis

yang menyamakan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan karisimatik, akan tetapi ada beberapa hal yang membedakan keduanya. Greenberg (2003) menyatakan bahwa transformasi berada di atas kharismatik (beyond charisma), karena pemimpin yang transformasional pasti berkarisma, sedangkan pemimpin yang berkarisma belum tentu transformasional. Menurut temuan Yukl (2002) bahwa pemimpin yang karismatik dan transformasional berbeda karena pemimpin yang transfortransformasional akan melakukan banyak hal untuk memberdayakan pengikutnya dan mengurangi ketergantungan karyawan kepada pemimpinnya dengan jalan mendelegasikan wewenangnya kepada karyawan, mengembangkan keahlian dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan, menciptakan tim-tim, memperbaiki komunikasi, mengurangi pengawasan-pengawasan yang tidak diperlukan serta membangun budaya yang kuat untuk mendukung pemberdayaan. Sedangkan pemimpin yang karismatik melakukan banyak hal untuk meningkatkan citra (image) yang luar biasa. Misalnya kesan manajemen, pembatasan informasi, perilaku yang tidak umum, dan pengambilan resiko personal.

Kepemimpinan yang transformasional terdiri dari tiga tipe perilaku (Bass, 1985), yaitu: a) Idealize influence adalah perilaku yang meningkatkan emosi pengikut dan identifikasi dengan pemimpin; b)

Individualized consideration, adalah pemberian dukungan, dorongan, dan bimbingan kepada pengikut; c) Intellectual stimulation adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut terhadap permasalahan-permasalahan, dan mempengaruhi pengikut untuk melihat permasalahan dengan perspektif yang baru. Bass kemudian menambah satu lagi tipe perilaku dari kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1990), yaitu inspirational motivational yang merupakan perilaku untuk mengkomunikasikan visi yang akan datang menggunakan symbol untuk menfokuskan diri pada usaha bawahan, dan memberikan contoh-contoh perilaku yang tepat kepada pengikut.

b. Teori Motivasi

Teori Motivasi dikembangkan oleh Maslow (1943) dalam tulisannya “A theory of human motivation”. Teori tersebut membedakan adanya lima tingkatan kebutuhan dasar pada diri manusia. Menurut Maslow, kebutuhan dasar tersebut diawali dari kebutuhan biologis dan fisik, kebutuhan atas rasa aman, kebutuhan untuk dicintai, kebutuhan untuk dihargai, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Kebutuhan biologis dan fisik menyangkut hal-hal berkenaan dengan kebutuhan dasar antara lain berupa udara, makan, minum, hunian, kehangatan, sex, dan tidur. Kebutuhan akan rasa aman antara lain berupa dilindungi, keamanan, kepastian, hukum, dan

stabilitas. Kebutuhan untuk dicintai antara lain berupa kebutuhan untuk berkeluarga, kasih sayang, hubungan dengan sesama, hubungan kerja, kebutuhan untuk dihargai antara lain berupa pencapaian prestasi, status, tanggung jawab, dan reputasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri antara lain berupa pengembangan diri.

Motivasi ditinjau dari ilmu manajemen sumberdaya manusia merupakan suatu fungsi atau alat yang erat kaitannya dengan manusia sebagai penggerak pegawai agar mampu melakukan kegiatan-kegiatan organisasi. Motivasi kerja masalah yang kompleks dalam organisasi karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda-beda. Hal ini karenasetiap anggota suatu organisasi adalah unit secara biologis maupun psikologis yang berkembang atas dasar proses belajar berbeda. Indikasi melemahnya motivasi kerja seorang pegawai dapat dilihat dari sering datang terlambat,menggunakan waktu kerja dengan santai, sering meninggalkan jam kantor untuk keperluan diluar pekerjaan, seringnya terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, tidak ada target yang dicapai,lingkungan kerja dan tata kelola ruangan yangkurang memadai. Pegawai yang tidak memiliki motivasi kerja dalam melakukan pekerjaannya akan sulit untuk bekerja dengan baik dan tidak bertanggung jawab meskipun pegawai tersebut memiliki kemampuan operasional yang baik. Akibat dari rendahnyamotivasi

kerja pegawai akan mengakibatkan tujuanorganisasi tidak tercapai.Motivasi kerja pegawai perlu diperhatikan olehpimpinan, karena pegawai yang mempunyai motivasi rendah kurang mampu dalam memenuhi target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Memberikan motivasi memang tidak mudah, oleh karena itu pimpinan harus mampu melihat dan mengetahui latar belakang, keinginan dan ambisi yang dimiliki oleh bawahannya, sehingga pimpinan dapat mengambil keputusan dan kebijakan yangtepat serta dapat melakukan tindakan pemberian motivasi yang tepat.Peran pimpinan dalam suatu organisasi sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja para pegawai, karena pimpinan dapat menggerakkan, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, dan tingkah laku para anggotanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan konsep dari motivasi kerja, halyang harus dilakukan oleh seorang pimpinana dalah memberikan inspirasi, semangat, dorongan kepada para bawahannya, dalam hal ini pemberian motivasi bertujuan untuk menimbulkan semangatpara pegawai agar berprestasi dalam pencapaian hasil sebagaimana yang ditetapkan oleh organisasi. Motivasi merupakan hal yang berperan penting dalam meningkatkan aktivitas kerja pegawai guna mencapai hasil kerja yang optimal, pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan berusaha dengan maksimal menyelesaikan setiap pekerjaan yang ditugaskan

kepadanya. Setiap organisasi memerlukan pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja, terampil dalam melaksanakan pekerjaan, cekatan, serta bertanggung jawab melaksanakan pekerjaan. Motivasi kerja yang dimiliki seorang pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Motivasi sangat penting untuk diberikan kepada pegawai karena motivasi menyebabkan orang mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian motivasi kerja sangat perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi terutamapara pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berinteraksi langsung dengan pegawai. Pegawai yang produktif adalah pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut Uno (2012:71), motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Dengan demikian semakin tinggi motivasi seseorang maka semakin tinggi pula kinerjanya. Menurut Prawirosentono (1999:27), kinerja dipengaruhi oleh motivasi karyawan yang bekerjadalam suatu organisasi.Kemudian menurut Mathis (2007:84), kinerja yang dicari oleh perusahaan dari

seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima.

Frederick Herzberg memilah herarki kebutuhan maslow menjadi kebutuhan tingkat rendah (fisiologis, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (penghargaan dan aktualisasi diri). Herzberg mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Sementara menurut Teori motivasi prestasi kerja David Mc Clelland bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan yaitu: a). Kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat; b). Harapan dan keberhasilannya; dan c). Nilai insentif yang terletak pada tujuan. Menurut Mc Clelland kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah kerja dikelompokkan menjadi tiga yaitu: a) Kebutuhan akan prestasi, karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal itu diberi kesempatan, seseorang menyadari bahwa dengan hanya mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar, dengan pendapatan yang besar ia dapat memenuhi kebutuhan– kebutuhannya; b) Kebutuhan akan afiliasi seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan diri serta memanfaatkan semua energinya; c) Kebutuhan akan

kekuasaan, kebutuhan ini merupakan daya penggarak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan. Ego manusia yang ingin berkuasa lebih dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan, persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya supaya termotivasi untuk bekerja giat. Teori Mc. Clelland gaji atau upah merupakan elemen sangat penting sebagai suatu sumber umpan balik kinerja untuk kelompok karyawan yang berprestasi tinggi ia dapat bersifat atraktif bagi orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan afiliasi, apabila hal tersebut diberikan sebagai bonus kelompok, dan ia sangat dinilai tinggi oleh orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan, sebagai alat untuk membeli prestise atau mengendalikan pihak lain.

C. Kerangka Berfikir

Peran pemimpin transformasional sangat diperlukan dalam suatu organisasi atau perusahaan, khususnya perannya dalam membantu perusahaan dalam menuju proses perubahan. Kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi aktifitas dari suatu kelompok yang sudah terorganisasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi (Rauch & Behling, 1984).

Disamping faktor kepemimpinan adalah kompetensi Seseorang dalam menyelesaiakan suatu pekerjaan banyak dipengaruhi

oleh kemampuannya dalam bidang pekerjaan tersebut. Oleh karena itu agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik harus dikerjakan oleh orang yang memiliki kompetensi di bidang pekerjaan yang dimaksud. Organisasi yang berbeda akan mendefinisikan kompetensi secara berbeda pula, menggunakan kompetensi sebagai sinonim dari pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan kemampuan tertentu yang menjadi persyaratan untuk melakukan pekerjaan (Dessler, 2004:70).

Kompetensi menurut Spencer (1993) dalam Pfeffer, dkk (2003:109) adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata causally related berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

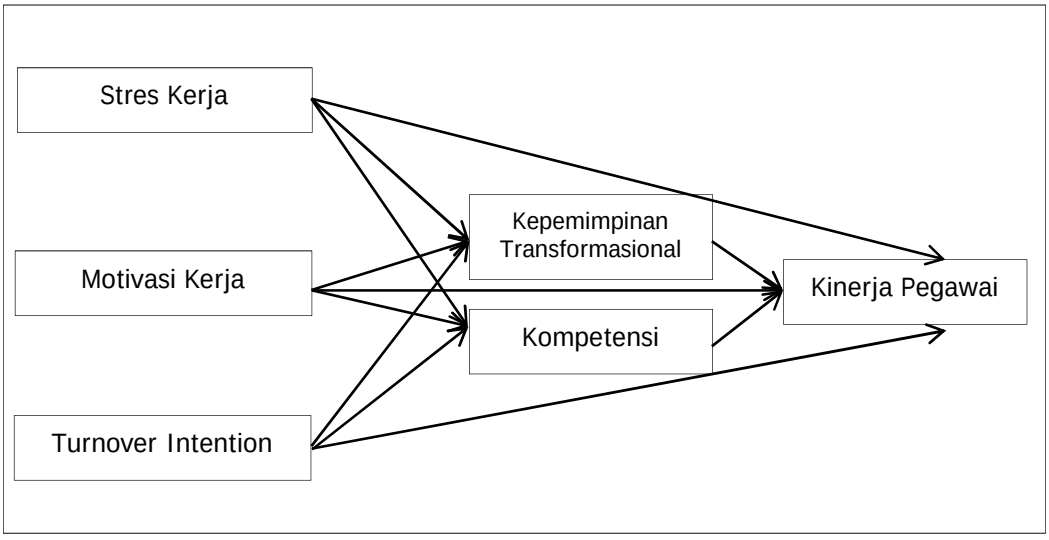
Gulo (2004: 34) berpendapat bahwa “kompetensi terdiri dari dua aspek yang saling berinteraksi, yaitu: 1) aspek yang tampak atau yang disebut performance (penampilan) dan 2) aspek yang tidak tampak atau yang disebut aspek rasional”. Performance ditunjukan dalam bentuk tingkah laku yang dapat didemonstrasikan sehingga dapat dilihat, diamati dan dirasakan. Sedangkan aspek rasional tidak dapat diamati karena tidak tampil dalam bentuk prilaku empiris. Mc.Ahsan (1981:45), sebagaimana dikutip oleh Mulyasa (2003:38) mengemukakan bahwa kompetensi

diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Sedangkan menurut Armstrong (1999:72), hubungan antara motivasi dan kinerja adalah suatu yang positif, meningkatnya motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja atau kinerja. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja memperkuat motivasi kerja pegawai untuk mencapai kinerja maksimal. Sehingga dapat disimpulkan kuat lemah nyamotivasi kerja seorang pegawai menentukan tinggi rendahnya tingkat kinerja seorang pegawai.

Manajemen suatu perusahaan/lembaga harus memberikan perhatian terhadap stres kerja dan motivasi kerja. Disebabkan telah terbukti bahwa stres dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Heny Sidenti (2015) Bahwa; Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu tentang hubungan antara effort performance dan menyenangi berbagai macam outcome dari level performance yang berbeda-beda (Wood, et.al 2001:150). Dikarenakan karyawan termotivasi dalam bekerja adalah seseorang yang melihat bahwa pekerjaannya mencapai tujuan-tujuan pentingnya (Davis Keith and Newstroom , 1995: 65). Motivasi kerja dapat menimbulkan semangat

atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja Wexley and Yukl (1992 : 75). Namun jika semangat kerjanya kehilangan motivasi akan menyebabkan kinerjanya menurun, bahkan membuat stres dan menyebakan terjadinya turnover intention. Beberapa cara yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menerapkan kepemimpinan yang sesuai di dalam organisasi. Pemimpin harus mengetahui karakteristik karyawan dan lingkungan kerja untuk menciptakan kepemimpinan yang sesuai. Salah satu kepemimpinan yang dapat diterapkan adalah kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan yang berusaha mengubah perilaku karyawan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi dalam bekerja, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu (Northouse, 2007).

Gambar 2.1 Paradigma Model Persamaan Penelitian



D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paradima model persamaan penelitian tersebut, maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui hasil uji statistik yang dimaksud. Hipotesis dalam setiap model persamaan dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

Tabel 2.1 Hipotesis Seluruh Model Persamaan

No	Hipotesis Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung		
01	Pengaruh Stres Kerja (X_1) terhadap Kepemimpinan (Y1)	10	Pengaruh Kepemimpinan (Y_1) terhadap Kinerja Pegawai (Z)
02	Pengaruh Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kepeminpinan (Y1)	11	Pengaruh Kompetensi (Y_2) terhadap Kinerja Pegawai (Z)
03	Pengaruh Turnover Intention (X_3) terhadap Kepemimpinan (Y1)	12	Pengaruh Stres Kerja (X_1) Melalui Kepemimpinan (Y_1) Terahadap Kinerja Pegawai Digital (Z)
04	Pengaruh Stres Kerja (X_1) terhadap Kompetensi Kerja (Y_2)	13	Pengaruh Motivasi Kerja (X_2) Melalui Kepemimpinan (Y_1) Terahadap Kinerja Pegawai (Z)
05	Pengaruh Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kompetensi Kerja (Y_2)	14	Pengaruh Turnover Intention (X_3) Melalui Kepemimpinan (Y_1) Terahadap Kinerja Pegawai (Z)
06	Pengaruh Turnover Intention (X_3) terhadap Kompetensi Kerja (Y_2)	15	Pengaruh Stres Kerja (X_1) Melalui Kompetensi Kerja (Y_2) Terahadap Kinerja Pegawai (Z)
07	Pengaruh Stres Kerja (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Z)	16	Pengaruh Motivasi Kerja (X_2) Melalui Kompetensi Kerja (Y_2) Terahadap Kinerja Pegawai (Z)
08	Pengaruh Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Z)	17	Pengaruh Turnover (X_1) Melalui Kompetensi Kerja (Y_2) Terahadap Kinerja Pegawai (Z)
09	Pengaruh Turnover Intention (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Z)		

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat Dan Waktu Penelitian

Tempat pelaksanaan penelitian di PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk, Kragilan Serang yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia kertas terbesar di Indonesia. Perusahaan yang berlokasi di area seluas 550 hektar yang strategis karena dekat dengan pusat distribusi di Kragilan, Serang - Banten. Waktu penelitian dilaksanakan mulai tanggal 10 Juli 2020 sampai dengan 28 September 2020.

Produk-produk perusahaan ini tidak hanya memenuhi pasaran domestik saja, melainkan telah menembus pasaran internasional. Perusahaan ini telah mengekspor hingga ke negara-negara di Asia, Amerika Utara dan Selatan, Australia, Afrika, dan juga Eropa. Perkembangan produksi perusahaan ini semakin meningkat. Terbukti bahwa pabrik dapat mencatatkan produksi tahunan dengan total 1.700.000 metrik ton karton. Perusahaan ini selalu berupaya melahirkan inovasi-inovasi baru dalam produksinya.

Dengan teknologi yang diterapkannya yang berbasis pengolahan air limbah. Perusahaan ini ikut serta dalam upaya pengurangan emisi dan konsumsi energi. Dalam usaha menjadi perusahaan yang menerapkan Mekanisme Pengembangan Bersih, perusahaan berkomitmen untuk

melestarikan lingkungan dan memberikan kontribusi untuk memerangi pemanasan global dengan operasi ramah lingkungan dan program penanaman pohon besar-besaran di area pabrik dan sekitarnya.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini digolongkan pada kuantitatif, paradigma ini dibangun oleh pola pikir positivisme yang menjadikan landasan utama dan diyakini adanya sejumlah asumsi asumsi sebagai dasar ontologisnya dalam melihat fakta atau gejala. Obyek penelitian kuantitatif adalah fenomena dan hubungan-hubungan umum antara fenomena-fenomena (general relations between phenomena). Paradigma kuantitatif berpandangan bahwa sumber ilmu itu terdiri dari dua, yaitu pemikiran rasional data empiris. Karena itu, ukuran kebenaran terletak pada koherensi dan korespondensi. Koheren besarti sesuai dengan teori-teori terdahulu, serta korespondensi berarti sesuai dengan kenyataan empiris.

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian kuantitatif ini dikategorikan kedalam jenis penelitian korelasi. Metode korelasional sebenarnya kelanjutan dari metode deskriptif. Dengan metode deskriptif, kita menghimpun data, menyusun secara sistematis, faktual dan cermat (Isaac dan Michael 1981: 46). Kerangka pengembangan ilmu itu dimulai dari proses perumusan hipotesis yang deduksi dari teori, kemudian diuji kebenarannya melalui

verifikasi untuk diproses lebih lanjut secara induktif menuju perumusan teori baru. Metode korelasional digunakan untuk; (1) Mengukur hubungan diantara berbagai variabel, (2) Meramalkan variabel tak bebas pengetahuan kita tentang variabel bebas, dan (3) Meratakan jalan untuk membuat rancangan penelitian eksperimental. Subyek Penelitian ini dilakukan di PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk, Kragilan Serang-Banten.

2. Desain Dan Jenis Penelitian

Penelitian ini digolongkan kedalam jenis eksplanatory reasearch yaitu penelitian yang bermaksud untuk menguji dan menjelaskan hubungan antar variabel bebas (exogen variable) dan variabel terikat (endogen variable) (Ruslan, 2006:15). Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian pengujian hipotesis (Hyphotheses Testing). Pemilihan rancangan ini karena akan menguji secara empirik pengaruh antar variabel penelitian. Pengujian hipotesis ini sesuai dengan pengertian yang dijelaskan oleh Sekaran (1992) yaitu penelitian yang dilakukan dengan maksud menjelaskan (confirmatory research) dengan memberikan penjelasan kausal atau hubungan antar variabel yang diteliti melalui pengujian hipotesis.

3. Variabel Penelitian

Untuk melakukan hasil penelitian yang baik, dibutuhkan pelibatan beberapa variabel yang digunakan dalam model persamaan penelitian, Diantaranya variabel tersebut adalah:

a. Variabel Independen (Konstruk)

Variabel ini juga disebut sebagai stimulus, predictor, antecedent. Dalam bahasa Indonesia disebutkan sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent (terikat) yang terdiri dari; Stres Kerja (X_1), Motivasi Kerja, (X_2), Turnover Intention (X_3), Kepemimpinan Transformatif (Y_1) dan Kompetensi (Y_2).

Masing masing Dimensi/variabel/indikator dalam variabel independen (X) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut; (1) Stres Kerja (X_1); yang terdiri dari 6 (enam) indikator; (2) Variabel Motivasi Kerja (X_2); terdiri dari yang terdiri dari 3 (tiga) indikator; (3) Variabel Turnover Intention (X_3); terdiri dari 3 (tiga) indikator; (4) Variabel Kepemimpinan Transformatif (Y_1) terdiri dari 4 (empat) indikator; (5) Variabel Kompetensi (Y_2) terdiri dari 8 (delapan) indikator.

b. Variabel Dependen

Variabel ini Sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen, dalam bahasa Indonesia disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang

menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dimaksud adalah; Kepemimpinan Transformatif (Y_1) terdiri dari 4 (empat) indikator, dan variabel Kompetensi (Y_2) terdiri dari 8 (delapan) indikator.

Masing masing variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terdiri dari 4 (empat) indikator yakni; (a) Idealized influence; (b) Inspirational motivation; (c) Intellectual simulation; d) Individualized consideration ; (2) Variabel Kompetensi Kerja (Y_2) terdiri dari 8 (delapan) indikator yaitu; (a) Keyakinan dan Nilai Nilai; (b) Keterampilan; (c) Pengalaman Keahlian; (d) Karakteristik Kepribadian; (e) Motivasi; (f) Emosional; (g) Kemampuan Intelektual; (h) Budaya Organisasi; (3) Variabel Kinerja Pegawai (Z) terdiri dari 6 (enam) indikator yakni; (a) Masukan (Input); (b) Proses (Process); (c) Keluaran (Output); (d) Hasil (Outcome); e) Manfaat (Benefit); (f) Dampak (Impact).

c. Variabel Intervening

Menurut Sugiyono (2016; 54) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara variabel independen dengan variabel

dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel intervening (mediator) dikatakan memberikan pengaruh di antara variabel independen dan dependen, disebabkan dapat merubah hasil. karena mediator variabel/variabel perantara, sulit untuk diantisipasi. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan variabel intervening adalah variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Kerja sebagai variabel mediator. Mengingat kedua varibel tersebut mempunyai dua fungsi, disamping sebagai variabel dependen juga sebagai variabel mediator. Variabel tersebut terdiri dari (1) Kepemimpinan Transformasional (Y_1) ; terdiri dari 4 (empat) indikator yakni; (a) Idealized influence; (b) Inspirational motivation; (c) Intellectual simulation; d) Individualized consideration; (2) Variabel Kompetensi Kerja (Y_2) terdiri dari 8 (delapan) indikator yaitu; (a) Keyakinan dan Nilai Nilai; (b) Keterampilan; (c) Pengalaman Keahlian; (d) Karakteristik Kepribadian; (e) Motivasi; (f) Emosional; (g) Kemampuan Intelektual; (h) Budaya Organisasi.

C. Definisi Konseptual Dan Pengukuran Variabel Penelitian

1. Definisi Konseptual

a. Definisi Konsep Variabel Stres Kerja (X_1)

Stres kerja adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Mangkunegara (2011:179)

mengemukakan bahwa “Stres kerja sebagai suatu ketegangan atau tekanan yang dialami ketika tuntutan yang dihadapkan melebihi kekuatan yang ada pada diri kita”. Selanjutnya Mangkunegara (2011:157) mengemukakan bahwa ”Stres kerja sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai”.

Menurut Sedarmayanti (2011:76) menyatakan bahwa ”Stres sebagai kelebihan tuntutan atas kemampuan individu dalam memenuhi kebutuhan. Masalah yang terdapat dalam lingkungan kerja di kantor maupun yang ada hubungannya dengan orang lain, dapat menimbulkan beban yang berlebihan”. Adapun menurut Siagian (2011:300) menyatakan bahwa ”Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang”.

Menurut (Rivai, 2011:516) menyatakan bahwa ”Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para pegawai berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka”. Menurut Handoko, (2011:63) menyebutkan bahwa ”Stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang

mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stres juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang".

Menurut Gibson & Ivancevich (2011) mengemukakan bahwa stres kerja dikonseptualisasikan dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respon dan stres kerja sebagai stimulus-respon. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stresor. Pendekatan ini memandang stres sebagai kosekuensi dari interaksi antara stimulus dengan respon individu. Pendekatan stimulus-respon mendefinisikan stres sebagai kosekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres dipandang tidak sekedar sebuah stimulus atau respon, melainkan stres merupakan hasil interaksi unik antar kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

Dalam jurnal Workplace Stress, Etiology and Consecuences Thomas W. Colligan and Elleen M. Higgins mengutarakan bahwa ada banyak indikator yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang dapat menimbulkan stres kerja karyawan. Kondisi ruang kerja yang kurang

kondusif, fasilitas kerja yang tidak sesuai standar dan rendahnya kualitas keamanan dari pihak perusahaan merupakan pemicu munculnya stres kerja karyawan. Ia juga menambahkan bahwa stres kerja lingkungan dapat berpengaruh buruk pada kondisi fisik maupun mental para karyawan.

Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, seorang pemimpin yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan. Penyebab stres kerja juga bisa berasal dari kelompok. Keefektifan setiap organisasi dipengaruhi oleh sifat hubungan diatara kelompok-keompok karakteristik kelompok dapat menjadi stresor yang kuat bagi beberapa individu. para ahli prilaku organisasi telah menganggap bahwa memperbaiki hubungan yang baik diantara anggota sutau kelompok kerja merupakan faktor utama dari membina kehidupan individu yang baik. Dalam bahasa lain membina hubungan yang baik diantara kelompok kerja menyebabkan terhindarnya stres akibat kelompok kerja.

Sebaliknya hubungan yang jelek antar anggota suatu kelompok kerja menjadi penyebab stres kerja. Bisa dibayangkan dalam suatu kantor atau lembaga dimana para pekerja berperilaku egoisme maka kondisi demikian dapat menyebabkan stres kerja individu. Studi dibidang ini telah mencapai kesimpulan yang sama, yaitu ketidak

percayaan dari mitra kerja secara positif berkaitan ambiguitas peran yang tinggi, yang membawa pada kesenjangan komunikasi diantara orang-orang dan kepuasan kerja yang rendah (Robbins, 2011).

Dalam jurnal Organizational Stress Cause and Managemnet Abdulmuhsen Ayedh Alqahtani (vol 1:1:2012) yang mempelajari penyebab dan manajemen pada stres yang bersumber dari organisasi. bahwa, banyak indikator-indikator dalam organisasi yang dapat memicu timbulnya stres pada karyawan. Beberapa hal tersebut antara lain, struktur oraganisasi yang tidak jelas dan kurang baik, gaya kepemimpinan yang diktator dan tidak pro kepada karyawan, dan komunikasi yang terjalin antar karyawan dengan karyawan lain maupun dengan pimpinan dalam perusahaan.

Mencakup faktor-faktor dalam kehidupan pribadi karyawan. Terutama sekali faktor-faktor ini adalah isu keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian yang inheren. Selye (2006), mengkonseptualisasikan tanggapan psikofisiologis terhadap stres. Ia menganggap stres suatu tanggapan nonspesifik terhadap setiap tuntutan yang dibuat pada satu organisme yang dinamakan reaksi pertahanan tiga fase yang seseorang lakukan ketika stres sebagai “sindrom penyesuaian umum (the general adaptation syndrome/GAS)”. Menurut Selye (2006), dia menyebut bahwa reaksi pertahanan umum karena penyebab stres berdampak pada sebagian

badan, tanggapan menunjuk pada suatu rangsangan dari pertahanan yang diciptakan untuk membantu badan menyesuaikan pada untuk menghadapi penyebab stres dan sindrom menunjukan bahwa bagain reaksi yang sifatnya individual terjadi lebih atau kurang secara bersama. Tiga fase tersebut antara lain sinyal (alarm), perlawanan (resistance), dan keletihan (exhaustion). Tanda-tanda masuknya tahap perlawanan termasuk keletihan, ketakutan dan ketegangan. Pribadi yang mengalami tahap ini kini melawan penyebab stres.

Sementara perlawanan terhadap suatu penyebab stres lainya mungkin rendah, seseorang hanya memiliki sumber energi yang terbatas, konsentrasi, dan kemampuan untuk menahan penyebab-penyebab stres. Individu-individu sering lebih mudah sakit selama periode stres dari pada waktu lainya.

Dalam jurnal Individual Stress Management Course Work in Canadian Tescher Preparation Programs, Gregory E. Harris (34:2011) yang mempelajari tentang penyebab, pengaruh dan manajemen stres yang berasal dari faktor individu yang berpengaruh pada tenaga pengajar. Ia menitik beratkan pada masalah sosial seperti masalah yang terjadi pada keluarga, kerabat, teman dan sebagainya sebagai sumber utama stres yang dialami oleh tenaga pengajar.

Stres individu dapat berdampak buruk bagi para tenaga pengajar, seperti menurunya konsentrasi dalam mengajar, tingkat

absensi yang tinggi, dan berkurangnya tingkat kesabaran dalam mengajar. Tetapi dalam konteks sebaliknya bagi para tenaga pengajar yang mampu mengontrol stres kerja mereka, tentunya akan memberikan pengaruh positif dan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mengajar mereka.

Menurut Carry Cooper (dikutip dari Jacinta F, 2012) menyatakan bahwa sumber stres kerja ada empat yaitu sebagai berikut: a) Kondisi pekerjaan, Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, jika ruangan tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan; b) Overload, dapat dibedakan secara kuantitatif dan kualitatif. Dikatakan overload secara kuantitatif jika banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan tersebut. Akibatnya karyawan tersebut mudah lelah dan berada dalam tegangan tinggi. Overload secara kualitatif bila pekerjaan tersebut sangat kompleks dan sulit sehingga menyita kemampuan karyawan; c) Deprivational stres, Kondisi pekerjaan tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi karyawan. Biasanya keluhan yang muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial); d) Pekerjaan beresiko tinggi. Pekerjaan yang

beresiko tinggi atau berbahaya bagi keselamatan, seperti pekerjaan di pertambangan minyak lepas pantai, tentara, dan sebagainya.

Stres karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu yang diharapkan oleh manajemen. Akibatnya sering muncul ketidakpuasan kerja, ketegangan, menurunnya prestasi hingga ahirnya timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Para wanita yang bekerja mengalami stres lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Masalahnya wanita bekerja ini menghadapi konflik peran sebagai wanita karir sekaligus ibu rumah tangga. Setiap orang pasti punya harapan ketika mulai bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Namun cita- cita dan perkembangan karir banyak sekali yang tidak terlaksana.

Gambaran perusahaan yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab, aturan main yang terlalu kaku atau tidak jelas, iklim politik perusahaan yang tidak jelas serta minimnya keterlibatan atasan membuat karyawan menjadi stres. Pengendalian yang buruk terhadap penyebab stres kerja dapat berakibat pada penyakit dan menurunnya penampilan dan produktivitas.

Stres kerja dapat disebabkan oleh beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan yang

rendah, iklim kerja yang tidak menentu, autoritas yang tidak memadahi yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan perusahaan, dan frustasi (Anwar Prabu, 2013, h.93).

b. Definisi Konsep Variabel Motifasi Kerja (X_2)

Menurut Saydam dalam Kadarisman (2012:275) menyatakan bahwa motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Organisasi akan berhasil melaksanakan program-programnya bila orang-orang yang bekerja dalam organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing.

Selanjutnya Sudarwan (2012:12) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah prakondisi bagi individu untuk berperilaku dalam pekerjaan yang dia tekuni. Anoraga (2009:35), motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan besar kecilnya prestasi. Kemudian Uno (2012:72) menge-mukakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi internal. Motivasi kerja karyawan memiliki dua dimensi yaitu 1) dimensi dorongan internal dan 2) dimensi dorongan ekternal.

Greenberg dan Baron dalam Djatmiko (2005:67) mendefinisikan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian suatu tujuan. Senada dengan pernyataan Kadarisman (2012:278) motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

c. Definisi Konsep Variabel Turnover Intention (X_3)

Menurut Mobley (2011) bahwa turnover dimaksudkan sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan. Pergantian karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam sebuah organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak yang positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Menurut Robbins dan Judge (2015), menyatakan bahwa: “Turnover intention adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain”. Menurut Harnoto (2002),

menyatakan bahwa: “Turnover intention adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya turnover intention ini dan diantaranya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik”. Kemudian Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa: “Turnover intention merupakan proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan”. Sedangkan menurut Mobley (2011:15), menyatakan bahwa: “Turnover intention adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata”.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas bahwa turnover intention menurut para ahli memiliki persamaan. Adanya perbedaan, lebih dikarenakan para ahli yang melakukan penelitian hanya menambahkan definisi yang telah ada tanpa menghilangkan definisi dari para ahli sebelumnya. Namun dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahawa keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya lebih disebabkan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaan sekarang yang telah ia dapatkan. Keinginan tersebut belum bisa diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat suatu

keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

d. Definisi Konsep Variabel Kepemimpinan (Y_1)

Berikut beberapa pengertian mengenai kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya; Menurut Kartini Kartono (2011:57) mengemukakan bahwa: kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan". Kemudian George R. Terry menyampaikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:488) menyampaikan bahwa: Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan. Sehingga jika disimpulkan dari beberapa pendapat di atas, bahwa kepemimpinan sebenarnya adalah bagaimana pemimpin bisa mengajak karyawannya menuju tujuan perusahaan.

Menurut Kartini Kartono (2011:93), fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya

kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011:149). Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata to transform yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep

menjadi tindakan nyata. Berikut beberapa pengertian mengenai kepemimpinan Transformasional menurut para ahli, diantaranya; a) Bass dan Avolio (2011) menyatakan bahwa: Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.

Sementara Kendra, (2013) mendifiniskan bahwa: Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi. “Pemimpin Transformasional (Transformational Leader) adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan pada para bawahan atau pengikut (Yukl, 2009:305). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka”.

Berdasarkan pengertian para ahli mengenai kepemimpinan transformasional, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu sehingga bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

e. Definisi Konsep Variabel Kompetensi (Y_2)

Kompetensi pegawai adalah suatu kemampuan dan keterampilan yang didukung oleh pengetahuan serta sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan pegawai yang ditunjukkan oleh kemampuan dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan. Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang.

Pengertian kompetensi oleh Spencer yang dikutip oleh Moeheriono (2014:5) adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian

seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan menurut pendapat Palan (2007:5) ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah ”Competency” (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan “Competence” (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.

Sementara menurut Brian E. Becher, Mark Huslid dkk. (Sudarmanto, 2009:47) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi merupakan penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan

bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Menurut Dessler (2010: 715) menyatakan pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut: a) Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis. Hubungan strategis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah peta strategis yang menjelaskan proses implementasi strategis perusahaan. Dan ingatlah bahwapeta strategi ini merupakan kumpulan hipotesis mengenai hal apa yang menciptakan nilai (value) dalam perusahaan; b) Memahami prinsip pengukuran yang baik, Pondasi dasar kompetansi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Khususnya, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut; c) Memastikan hubungan sebab-akibat (causal), Berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat berkisar dari asumsi judgemental hingga kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengkalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul; d) Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada

atasan Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

f. Definisi Konsep Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Menurut Mangkunegara (2011: 67), menyatakan bahwa "Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Lalu Prawirosentono (2011: 2), menyatakan "Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika." Kemudian Wirawan (2011: 5), menyatakan bahwa "Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu." Sedangkan meurut Rival (2011: 309), berpendapat "Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan."

Dengan demikian dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik

kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berbagai pendapat tentang indikator yang dikemukakan oleh para ahli, peneliti menggunakan indikator kinerja sangat bervariasi. Tetapi dalam penelitian ini operasional variabel dapat dijabarkan sesuai menurut Mahsun (2013:32) bahwa Kinerja Organisasi dibagi dengan; 1) Masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), SDM, peralatan, material, dan masukan lainnya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan atau program. Dengan meninjau distribusi sumberdaya dapat dianalisis apakah alokasi sumberdaya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategik yang ditetapkan; 2) Proses (process) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Proses yaitu semua kegiatan sistem yang dilakukan melalui proses mengubah input menjadi output (keluaran) yang berbentuk produk dan/ atau jasa; 3) Keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun nonfisik. Dengan membandingkan keluaran dapat dianalisis apakah kegiatan yang terlaksana sesuai dengan rencana.

Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolak ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu indikator ini harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan instansi; 4) Hasil (outcome) adalah dampak suatu program kegiatan terhadap masyarakat. Outcome lebih tinggi nilainya dari output karena output hanya mengukur hasil tanpa mengukur dampaknya terhadap masyarakat, sedangkan outcome mengukur kualitas output dan dampak yang dihasilkan. Walaupun produk telah berhasil dicapai dengan baik belum tentu secara outcome kegiatan telah dicapai. Outcome menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang mungkin menyangkut kepentingan banyak pihak. Dengan indikator outcome instansi dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat; 5) Manfaat (benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator kinerja ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil atau outcome. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat waktu, lokasi, dana

dan lain-lain); 6. Dampak (impact) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

2. Pengukuran Variabel Penelitian

a. Pengukuran Variabel Stres Kerja (X_1)

Dalam penelitian ini variabel stres kerja diukur menurut Carry Cooper (dikutip dari Jacinta F, 2012) dan Anwar Prabu (2013;93) menyatakan bahwa stres kerja ada enam indikator yaitu sebagai berikut:

1) Kondisi pekerjaan

a) Kondisi kerja yang buruk

Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, beberapa penyebabnya adalah ruangan tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan.

b) Overload

Overload dapat dibedakan secara kuantitatif dan kualitatif. Dikatakan overload secara kuantitatif jika banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan tersebut. Akibatnya karyawan tersebut mudah lelah dan berada dalam tegangan tinggi. Overload secara kualitatif bila pekerjaan tersebut sangat kompleks dan sulit sehingga menyita kemampuan karyawan.

c) Deprivational stres

Kondisi pekerjaan tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi karyawan. Biasanya keluhan yang muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial).

d) Pekerjaan beresiko tinggi

Pekerjaan yang beresiko tinggi atau berbahaya bagi keselamatan, seperti pekerjaan di pertambangan minyak lepas pantai, tentara, dan sebagainya.

2) Konflik Peran

Stres karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu yang diharapkan oleh manajemen. Akibatnya sering muncul ketidakpuasan kerja, ketegangan, menurunnya prestasi hingga ahirnya timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Para wanita yang bekerja mengalami stres lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Masalahnya wanita bekerja ini menghadapi konflik peran sebagai wanita karir sekaligus ibu rumah tangga.

3) Pengembangan Karir

Setiap orang pasti punya harapan ketika mulai bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Namun cita- cita dan perkembangan karir banyak sekali yang tidak terlaksana.

4) Struktur Organisasi

Gambaran perusahaan yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab, aturan main yang terlalu kaku atau tidak jelas, iklim politik perusahaan yang tidak jelas serta minimnya keterlibatan atasan membuat karyawan menjadi stres.

5) Pengendalian Kerja

Pengendalian Kerja yang buruk penyebab stres kerja dapat berakibat pada penyakit dan menurunnya penampilan dan produktivitas.

6) Beban Kerja

Stres kerja dapat disebabkan oleh beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan yang rendah, iklim kerja yang tidak menentu, autoritas yang tidak memadahi yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan perusahaan, dan frustasi (Anwar Prabu, 2013 ;93).

Tabel 3.1 Jabaran Variabel dan Indikator Stres Kerja (X_1)

Variabel	Indikator	Instrumen	Butir Pernyataan
	A. Kondisi Pekerjaan	1. Kondisi kerja yang buruk penyebab karyawan cepat sakit. 2. Beban pekerjaan melebihi kapasitas pekerjaan karena target (overloud). 3. Kondisi pekerjaan tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi karyawan (Deprivational stres).	4 Butir

Stres Kerja (X_1) Carry Cooper (dikutip dari Jacinta F, 2012) dan Anwar Prabu (2013;93)		4. Pekerjaan yang beresiko tinggi atau berbahaya bagi keselamatan karyawan.	
	B. Konflik Peran	1. Ketidakjelasan peran dalam bekerja akibat aturan manajemen berakibat sering muncul ketidakpuasan kerja. 2. Ketidakjelasan peran dalam bekerja akibat aturan manajemen berakibat sering muncul ketegangan dalam bekerja. 3. Ketidakjelasan peran dalam bekerja akibat aturan manajemen berakibat sering meninggalkan pekerjaan.	3 Butir
	C. Pengembangan Karir	1. Harapan karir tertutup oleh kebijakan atasan. 2. Banyaknya harapan karir namun tidak terlaksana sama sekali.	2 Butir
	D. Struktur Organisasi	1. Struktur organisasi yang tidak jelas membuat karyawan menjadi stres. 2. Kurangnya kejelasan mengenai jabatan, membuat karyawan menjadi stres. 3. Kurangnya kejelasan mengenai peran, membuat karyawan menjadi stres. 4. Kurangnya kejelasan mengenai wewenang dan tanggung jawab membuat karyawan menjadi stres. 5. Kurangnya kejelasan aturan main yang terlalu kaku atau tidak jelas membuat karyawan menjadi stres. 6. Kurangnya kejelasan serta minimnya keterlibatan atasan membuat karyawan menjadi stres.	6 Butir
	E. Pengendalian Kerja	1. Pengendalian kerja yang buruk penyebab menurunya penampilan berakibat stres kerja. 2. Pengendalian kerja yang buruk dapat berakibat pada penyakit dan menurunnya produktivitas.	2 Butir
	F. Beban Kerja	1. Beban kerja terlalu berat penyebab stres kerja. 2. Waktu kerja terlalu mendesak penyebab stres kerja. 3. Kualitas pengawasan yang rendah penyebab stres kerja. 4. Iklim kerja yang tidak menentu penyebab stres kerja. 5. Autoritas yang tidak memadahi yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan perusahaan, dan frustasi penyebab stres kerja.	5 Butir

b. Pengukuran Variabel Motivasi Kerja (X_2)

Dalam penelitian ini variabel motivasi kerja diukur menurut McClelland dalam Robbins (2011:174) yang menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. McClelland theory of needs memfokuskan kepada 3 (tiga) hal yaitu:

1). Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (Need for achievement)

Kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menguji keberhasilan. Beberapa orang memiliki keinginan untuk mencapai kesuksesan. Mereka berjuang untuk memenuhi ambisi secara pribadi daripada mencapai kesuksesan dalam bentuk penghargaan perusahaan atau organisasi. Sehingga mereka melakukan selalu lebih baik dan lebih efisien dari waktu ke waktu.

2) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (Need for power)

Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing. Beberapa orang mungkin selalu untuk memiliki pengaruh, dihormati dan senang mengatur sebagian manusia lainnya. Manusia semacam ini justru senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya atau

statusnya dan cenderung untuk lebih peduli dengan kebanggaan, prestise dan memperoleh pengaruh terhadap manusia lainnya.

3) Kebutuhan untuk berafiliasi (Need for affiliation)

Hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organsiasi. Orang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi.

Tabel 3.2 Jabaran Variabel dan Indikator Motifasi Kerja (X_2)

Variabel	Indikator	Instrumen	Butir Pernyataan
Motifasi Kerja (X_2) McClelland dalam Robbins (2011:174)	A. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (Need for achievement)	1. Standar kemampuan untuk memncapai kesuksesan pribadi lebih tinggi daripada perusahaan sehingga menyebabkan kurang konsentrasi. 2. Standar kemampuan untuk memncapai kesuksesan pribadi lebih tinggi daripada perusahaan sehingga menyebabkan penurunan produktifitas.	2 Butir
	B. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (Need for power)	1. Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing motifnya berebut pengaruh. 2. Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing motifnya kepingin dihormati/dihargai. 3. Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan	3 Butir

		bijaksana di dalam tugasnya masing-masing motifnya dapat mengatur sesamanya.	
	C. Kebutuhan untuk berafiliasi (Need for affiliation)	1. Hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan dengan motif untuk persahabatan bukan ajang kompetisi. 2. Hasrat untuk bekerja sama terhadap rekan kerja atau para karyawan dengan motif untuk persahabatan bukan ajang kompetisi.	2 Butir

c. Pengukuran Variabel Turnover Intention (X_3)

Pengukuran variabel dalam penelitian ini diukur menurut Mobley (2011:150) yang mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur turnover intention, yaitu:

1) Pikiran-pikiran untuk berhenti (thoughts of quitting)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

2) Keinginan untuk meninggalkan (intention to quit)

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for another job)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya. Indikasi-indikasi diatas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi turnover intention karyawan dalam organisasi.

Tabel 3.3 Jabaran Variabel dan Indikator Turnover Intention (X_3)

Variabel	Indikator	Instrumen	Butir Pernyataan
Variabel Turnover Intention (X_3) (Mobley; 2011:150)	A. Pikiran-pikiran untuk berhenti (thoughts of quitting)	1. Ketidakpuasan aturan pimpinan dalam bekerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya. 2. Ketidakpuasan perlakuan manajemen dalam bekerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya.	2 Butir Pernyataan
	B. Keinginan untuk meninggalkan (intention to quit)	1. Keinginan untuk keluar dari perusahaan karena motif untuk pindah ke perusahaan yang lebih baik. 2. Keinginan untuk keluar dari perusahaan karena motif tidak tahan menanggung tekanan.	
	C. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for another job).	1. Karyawan berniat untuk keluar disebabkan telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. 2. Karyawan berkeinginan keluar dari perusahaan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.	

d. Pengukuran Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)

Menurut Avolio, Bass and Jung (1999 : 442), pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional.

Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda (Bass, 1999 : 19). Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (Bass and Avolio, 1993:112; Bass, 1997:21; Bass et al, 2003 : 208). Bass dan Avolio mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” pada tahun 1994. bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggalang kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka. Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini:

1) Idealized influence

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

2) Inspirational motivation

Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

3) Intellectual simulation

Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasiinovasi baru dibawah bimbingannya.

4) Individualized consideration

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.

Tabel 3.4 Jabaran Variabel dan Indikator Kepemimpinan Transformasional (Y_1)

Variabel	Indikator	Instrumen	Butir Pernyataan
Variabel Kepemimpinan Transormasional	A. Idealized influence	1. Pemimpin yang selalu memberikan contoh baik agar dapat diikuti oleh bawahannya/karyawannya. 2. Pemimpin yang selalu	2 Butir

(Avolio, Bass and Jung;1999 : 442)		memberikan apresiasi terhadap bawahannya.	
	B. Inspirational motivation	1. Pemimpin yang sering memberikan motivasi, untuk mengejar tujuan yang dicapai bagi karyawannya. 2. Pemimpin yang sering memberikan cara cara pencapaian target, untuk mengejar tujuan yang dicapai bagi karyawannya.	2 Butir
	C. Intellectual simulation	1. Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, 2. Pemimpin yang selalu menjadikan mitra dan sebagai problem solver bagi karyawannya dalam memecahkan permasalahan yang ada. 3. Pemimpin yang selalu memberikan arahan inovasi inovasi baru dibawah bimbingannya.	3 Butir
	D. Individualized consideration	1. Pemimpin yang selalu memberikan perhatian terhadap bawahannya. 2. Pemimpin yang selalu mendengarkan keluhan bawahannya. 3. Pemimpin yang selalu mengerti kebutuhan karyawannya.	3 Butir

e. Pengukuran Variabel Kompetensi (Y_2)

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2010:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut: 1) Keyakinan dan Nilai-nilai, Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka

tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu; 2) Keterampilan, Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik; 3) Pengalaman Keahlian, Kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut; 4) Karakteristik Kepribadian, Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya; 5) Motivasi, Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan; 6) Isu Emosional, Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan

kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar; 7) Kemampuan Intelektual, Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini; 8) Budaya Organisasi, Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut: a) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi; b) Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi; c) Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain; d) Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi; e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan; f) Komitmen pada

pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.

g) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

Tabel 3.5 Jabaran Variabel dan Indikator Kompetensi (Y_1)

Variabel	Indikator	Instrumen	Butir Pernyataan
Kompetensi (Michael Zwell dalam Wibowo, 2010:339)	A. Keyakinan dan Nilai Nilai	1. Keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri yang kuat sangat memengaruhi perilaku. 2. Keyakinan terhadap kemampuan orang lain sangat memengaruhi perilaku.	2 Butir
	B. Keterampilan	1. Keterampilan dalam memainkan peranan di berbagai iven pengetahuan kompetensi. 2. Keterampilan dalam peranannya dalam berbicara didepan umum dalam berbagai kompetensi. 3. Keterampilan dalam peranannya sebagai penulis di berbagai kompetensi.	3 Butir
	C. Pengalaman Keahlian	1. Kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi kelompok/orang. 2. Kompetensi memerlukan pengalaman, berkomunikasi di hadapan kelompok. 3. Kompetensi memerlukan pengalaman menyelesaikan masalah kelompok.	3 Butir
	D. Karakteristik Kepribadian	1. Perubahan kepribadian seseorang sepanjang waktu dalam merespon lingkungan sekitarnya. 2. Perubahan kepribadian seseorang sepanjang waktu dalam berinteraksi dengan kekuatan lingkungan sekitarnya.	2 Butir
	E. Motivasi	1. Selalu memberikan dorongan, dan apresiasi terhadap pekerjaan bawahan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. 2. Selalu memberikan pengakuan dan perhatian individual terhadap	2 Butir

		bawahan akan berpengaruh pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.	
	F. Emosional	1. Penguasaan emosional dan menjaga perasaan bawahan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik internal. 2. Penguasaan emosional dan menjaga perasaan bawahan dapat mempengaruhi perubahan kinerja bawahan.	2 Butir
	G. Kemampuan Intelektual	1. Kemampuan intelektual dalam menerapakn strategi intervensi dalam penyelesaian pekerjaan. 2. Kemampuan pengalaman menganalisis dalam berbagai persoalan pekerjaan.	2 Butir
	H. Budaya Organisasi	1. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan spesifikasi keahlian. 2. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain. 3. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.	3 Butir

f. Pengukuran Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Berbagai pendapat tentang indikator yang dikemukakan oleh para ahli, peneliti menggunakan indikator kinerja sangat bervariasi. Tetapi dalam penelitian ini operasional variabel dapat dijabarkan sesuai menurut Mahsun (2013:32) bahwa Kinerja Organisasi dibagi dengan; 1) Masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), SDM, peralatan, material, dan masukan lainnya yang

dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan atau program. Dengan meninjau distribusi sumberdaya dapat dianalisis apakah alokasi sumberdaya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategik yang ditetapkan; 2) Proses (process) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Proses yaitu semua kegiatan sistem yang dilakukan melalui proses mengubah input menjadi output (keluaran) yang berbentuk produk dan/ atau jasa; 3) Keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun nonfisik. Dengan membandingkan keluaran dapat dianalisis apakah kegiatan yang terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolak ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu indikator ini harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan instansi; 4) Hasil (outcome) adalah dampak suatu program kegiatan terhadap masyarakat. Outcome lebih tinggi nilainya dari output karena output hanya mengukur hasil tanpa mengukur dampaknya terhadap masyarakat, sedangkan outcome mengukur kualitas output dan dampak yang dihasilkan. Walaupun produk telah berhasil dicapai dengan baik belum tentu secara outcome kegiatan telah dicapai. Outcome menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang

mungkin menyangkut kepentingan banyak pihak. Dengan indikator outcome instansi dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat; 5) Manfaat (benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator kinerja ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil atau outcome. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat waktu, lokasi, dana dan lain-lain); 6. Dampak (impact) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Tabel 3.6 Jabaran Variabel dan Indikator Kinerja Pegawai (Z)

Variabel	Indikator	Butir pernyataan	Butir Pernyataan
Kinerja Pegawai (Mahsum, M 2013)	A. Masukan (Input)	1. Kebutuhan sumberdaya manusia (SDM) berkualitas.	5 Butir
		2. Dukungan anggaran dalam pelaksanaan pekerjaan.	
		3. Kebutuhan peralatan penunjang pekerjaan.	
		4. Kebutuhan material peralatan utama.	
		5. Kebutuhan penunjang program lainnya.	
	B. Proses (process)	1. Kecepatan melaksanakan pekerjaan.	4 Butir
		2. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.	
		3. Tingkat akurasi pelaksanaan pekerjaan.	
		4. Tingkat pengamanan prosedur pekerjaan.	
	C. Keluaran (output)	1. Pelayanan terbaik (kualitas output).	3 Butir
		2. Banyaknya kualitas Pekerjaan yang dihasilkan (kuantitas output)	
		3. Dampak Positif yang dihasilkan dari hasil pekerjaan.	
		1. Tingkat pencapaian pekerjaan terbaik.	

	D. Hasil (outcome) .	2. Memiliki nilai guna/tambah hasil pekerjaan.	4 Butir
		3. Hasilnya berguna bagi Organisasi Perusahaan.	
		4. Hasilnya dijadikan ukuran oleh para pihak.	
	E. Manfaat (benefit)	1. Manfaat jangka pendek hasil pekerjaan.	3 Butir
		2. Manfaat jangka menengah hasil pekerjaan	
		3. Manfaat jangka panjang hasil pekerjaan.	
	F. Dampak (impact)	1. Hasil pekerjaan berdampak terhadap perubahan sosial budaya positif.	3 Butir
		2. Hasil pekerjaannya berdampak terhadap ekonomi.	
		3. Hasil pekerjaan berdampak positif terhadap lingkungan sekitar.	

D. Populasi, Sampel, Dan Teknik Pengambilan Survey

1. Populasi, Sampel dan Unit Analisis

Penelitian ini dilakukan di PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk, Kragilan, Kabupaten Serang. Salah satu perusahaan yang tergabung dalam Sinar Mas Group yang beralamat di Kragilan, Kabupaten Serang, dimana Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk, beralamat di Kragilan, Kabupaten Serang. Priode pengambilan sampel dimulai pada bulan Juli-September 2020.

2. Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel secara langsung kepada koresponden melalui pengisian kuesioer dari para para pegawai/karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk, beralamat di Kragilan, Kabupaten Serang. Pemilihan sampelnya menggunakan teknik Purpossive Sampling. Sumber data penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung melalui kuesioner dari para pegawai/karyawan, dan

para manager untuk semua tigkatan. Sedangkan Tipe skala yang dipakai dalam penelitian ini adalah Ordinal (skala likert). Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik purpossive sampling ini dengan alasan pertimbangan sebagai berikut: a) Banyaknya pegawai/karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk untuk semua level; b) Suasana pengambilan sampel pada masa New Normal pasca Pandemi Covid 19 terjadi; c) Daftar piket pegawai/karyawan dalam suatu unit kerja terbatas; d) Keterlibatan pegawai/karyawan terhadap dukungan penelitian masih belum maksimal; e) Kebanyakan para pegawai/karyawan tidak punya waktu untuk mengisi kuesioner sehingga isian kuesioner dibawa pulang; f) Pengisian kuesioner masih harus dibantu oleh informan.

E. Uji Instrumen Penelitian

Kuesioner merupakan teknik pengambilan data primer yang dibuat oleh peneliti, maka setelah peneliti selesai membuat butir-butir pernyataan dalam angket penelitian, selanjutnya peneliti melakukan uji ahli (Expert Judgement). Setelah melakukan uji ahli butir butir pernyataan peneliti selanjutnya melakukan uji coba melalui uji validitas dan reliabilitas instrumen, sebagai berikut: 1) Konsultasi Ahli. Butir-butir pernyataan yang telah disusun tersebut kemudian dikonsultasikan kepada para ahli (Expert Judgement) untuk memperkecil tingkat kelemahan dan kesalahan dari instrumen yang telah dibuat oleh peneliti.

Uji Coba instrumen dimaksudkan untuk memperoleh instrumen yang valid dan reliabel (andal). Baik buruknya suatu instrumen dapat ditunjukkan melalui tingkat kesahihan (validitas) dan tingkat keandalan (reliabilitas) instrumen itu sendiri, sehingga instrumen tersebut dapat mengungkap data yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah dirumuskan sebelumnya.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa metode, yaitu; 1) Menggunakan Angket yang merupakan alat pengumpulan data dalam bentuk pernyataan/pertanyaan (kuesioner) pelibatan variabel variabel yang diteliti. Angket ini disebar untuk mengetahui korelasi antara variabel independen dengan variabel dependen; 2) Metode inteview yang lebih dikenal dengan metode wawancara, yang dilakukan dengan cara tanya jawab secara lisan dan bertatap muka secara langsung antara seseorang atau beberapa orang yang bersangkutan, terutama untuk data diskriptif yang berkaitan dengan gambaran umum suatu obyek dan subyek penelitian; 3) Observasi, adalah penelitian, pengubahan, pencatatan, dan pengkodean variabel dan susunan yang berkenaan dengan sebaran jawaban kuesioner sesuai dengan kaidah kaidah akademis.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan instrumen dalam penelitian ini diperoleh dari koresponden secara langsung yang diukur dengan menggunakan skala likert (ordinal) terhadap variabel/dimensi/indikator yang diukur. Sesudah

itu barulah dipaparkan prosedur pengembangan instrumen pengumpulan data atau pemilihan alat dan bahan yang digunakan dalam penelitian. Contoh butir pernyataan untuk responden digambarkan dalam daftar tabel berikut:

Tabel 3.7 Contoh Pengambilan Data Primer melalui Kuesioner Instrumen Dalam Variabel

No	Variabel	Dimensi/ Indikator	Butir Pernyataan/Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
				SS	S	KS	TS	STS

Dengan cara ini akan terlihat apakah instrumen yang digunakan sesuai dengan variabel yang diukur, paling tidak ditinjau dari segi isinya. Sebuah instrumen yang baik harus memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Instrumen penelitian adalah cara pemberian skor atau kode terhadap masing-masing butir pertanyaan/pernyataan. Instrumen merupakan metode atau alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Adapun untuk mendapatkan data penelitian memerlukan beberapa sumber data penelitian diantaranya sumber data primer atau sekunder. Sumber data primer diperoleh dari para pegawai/karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk.

Penelitian boleh mengubah perilaku atau susunan tanpa mengganggu kewajaran (naturaliness). Pencatatan adalah upaya menekan kejadian-kejadian dengan menggunakan catatan lapangan, sistem

kategori dan metode metode lainnya. Rangkaian perilaku dan suasana menunjukkan bahwa observasi melakukan serangkaian pengukuran yang berlainan. Pada berbagai perilaku dan suasana, disitu tidak berarti pengamatan kejadian situasi alamiah (naturalistic), walaupun tidak berarti tanpa menggunakan manipulasi eksperimental; 4) Dokumentasi, adalah mencari data mengenai data-data atau variabel yang berupa catatan. Transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasati, notulen dan sebagainya.

G. Teknik Analisis Data

Data kuantitatif pada umumnya berbentuk dataset yang masih mentah. Tahap manajemen data kuantitatif adalah mengkonversi dataset yang masih mentah tersebut menjadi lebih matang. Hal ini dilakukan dengan cara clearing. selanjutnya membersihkan dari data yang tidak relevan untuk diolah. Diperlukan kecermatan untuk memahami rumusan masalah dan fokus penelitian agar dalam memfilter atau menyeleksi data tidak terjadi bias nantinya. Hanya data yang bernilai atau matang saja yang tersisa, peneliti membuat manajemen data dalam bentuk file yang siap untuk dientry.

Pengolahan data kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan software seperti SPSS versi 22 dengan Path Analysis. Sebelum mengentri data kedalam software peneliti memeriksa kualitas data seperti adakah data missing atau error. Entry data kuantitatif dapat

dilakukan secara manual atau dengan bantuan komputer supaya pengolahan bisa diterapkan. Proses entry data merupakan proses memindahkan data dari instrumen penelitian seperti kuesioner ke dalam software komputer untuk di analisis. Apabila data kuantitatif sudah berupa data set, dalam arti peneliti tidak mengumpulkan sendiri data mentahnya dengan angket atau kuesioner, maka clearing atau filtering datalah yang perlu dilakukan.

Setelah data dientry ke software statistik, maka teknik statistik siap diterapkan. Tahapan teknis analisis data harus dikuasai oleh peneliti atau pengolah data. Analisis menggunakan SPSS versi 22. Output dari analisis statistik menggunakan SPSS versi 22 bisa ditampilkan dalam beragam bentuk seperti diagram, tabel, grafik atau lainnya. Sebelumnya, peneliti memeriksa nilai elemen-elemen penting dalam statistik seperti p-value, outliers, chi square dan sebagainya, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Pada bagian ini diuraikan jenis analisis statistik yang digunakan. Dilihat dari metodenya, ada dua jenis statistik yang dapat dipilih, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Dalam statistik inferensial terdapat statistik parametrik dan statistik nonparametrik. Pemilihan jenis analisis data sangat ditentukan oleh jenis data yang dikumpulkan dengan tetap berorientasi pada tujuan yang hendak dicapai atau hipotesis yang

hendak diuji. Oleh karena itu, yang pokok untuk diperhatikan dalam analisis data adalah ketepatan teknik analisisnya, bukan kecanggihannya.

Beberapa teknik analisis statistik parametrik memang lebih canggih dan karenanya mampu memberikan informasi yang lebih akurat jika dibandingkan dengan teknik analisis sejenis dalam statistik nonparametrik. Penerapan statistik parametrik secara tepat harus memenuhi beberapa persyaratan (asumsi), sedangkan penerapan statistik nonparametrik tidak menuntut persyaratan tertentu. Disamping penjelasan tentang jenis atau teknik analisis data yang digunakan, perlu juga dijelaskan alasan pemilihannya.

Tahap tabulasi yaitu memasukkan data pada table atau grafis. Setelah melalui tahapan-tahapan seperti di atas, maka peneliti menggunakan analisis statistik dengan maksud untuk menguji, diterima atau ditolaknya hipotesis yang disajikan. Menurut Sekaran (2006: 284) statistik yang menggambarkan fenomena yang menarik perhatian. Dalam kebanyakan penelitian organisaional, pada tingkat yang minimal, tujuan penelitian adalah untuk mengetahui berapa sering fenomenal tertentu terjadi (frekuensi), dan mean dari sekelompok data, sekaligus validitas dalam kelompok.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2016: 52). Suatu kuesioner dikatakan valid, jika

pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji ini untuk memastikan kemampuan sebuah sekala untuk mengukur konsep yang dimaksudkan (Sekaran 2006: 42). Uji Validitas dapat dilakukan dengan 3 (tiga) cara: a) Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel; b) dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing masing skor indikator dengan total skor konstruk; c) dilakukan dengan uji Confirmatory Faktor Analysis (CFA) (Imam Ghozali; 2001:54).

Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji signifikansi dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df) = n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel (n), berarti untuk mencari besarnya r tabel dapat dilihat pada nilai (df) n – 2 besarnya alpha = 0,05.

Dengan cara melihat hasil uji reliabilitas dalam output Cronbach Alpha pada kolom Correlation untuk masing masing konstruk/semua kontruk. Seterusnya membandingkan Hasil Correlated Item – Total Correlation dengan hasil perhitungan r tabel. Dimana besarnya r tabel pada nilai (df) = n – 2 selanjutnya dibandingkan dengan r hitung dengan hasil Cronbach Alpha (Correlated Item – Total Correlation) untuk masing masing item. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan positif, maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu kewaktu. Sebuah scale atau instrumen pengukuran data yang dihasilkan disebut reliable atau terpercaya apabila instrumen itu secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,70 (Nunnaly, J Bernstein, IH, 1994).

3. Uji Normalitas Data

Pegujian Normalitas data dilakukan dengan uji asumsi klasik yang bertujuan untuk memastikan bahwa data yang digunakan secara teoritis adalah normal, tidak bias, konsisten, dan penaksiran koefisiensi regresinya efisien (Imam Ghozali, 2001:103). Hal ini dilakukan agar diperoleh model analisis yang tepat. Model analisis regresi linier penelitian ini mensyaratkan Uji Asumsi terhadap data yang meliputi :

a. Uji Normalitas

Suatu peneltian yang menggunakan model regresi membutuhkan uji normalitas untuk mengetahui apakan data yang digunakan berdistribusi normal atau tidak. Modal regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001:

160). Dalam penelitian ini Uji Normalitas menggunakan uji statistik dan metode Normal Probability Plot berbentuk grafik. Uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Sehingga dalam uji normalitas data dapat dilakukan dengan membuat hipotesis jika:

Ho : Data residual berdistribusi normal
Ha : Data residual tidak berdistribusi normal

Sedangkan uji metode Normal Probability Plot berbentuk grafik yang dapat menunjukan apakah model regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditentukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi diantara variabel independen antar variabel, disebabkan jika saling berkorelasi variabel independen, maka variabel ini tidak ortogonal. Artinya variabel yang nilai korelasinya sesama variabel independen sama dengan nol. Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana terjadi korelasi linear yang “perfect” atau eksak diantara variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model (Imam Ghozali, 2001:

105). Uji Multikolinearitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan apakah di dalam sebuah model regresi ada interkorelasi atau kolinearitas antar variabel bebas. Interkorelasi adalah hubungan yang linear atau hubungan yang kuat antara satu variabel bebas atau variabel prediktor dengan variabel prediktor lainnya di dalam sebuah model regresi. Interkorelasi itu dapat dilihat dengan nilai koefisien korelasi dari nilai VIF dan Tolerance.

c) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumya). Jika terjadi korelasi, maka disebabkan adanya problem autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Masalah ini timbul karena residual (keswalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Hal ini sering ditemukan pada data runut waktu (time series). Uji Darbin –Watson (DW test) digunakan untuk autokorelasi tingkat satu (first order autocorrrelation) dan mensyaratkan adanya intercept (konstanta) dalam model regresi dan tidak ada variabel lag diantara variabel independen. Tabel pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 3.8 Pengambilan Keputusan Uji Darbin - Watson

Hipotesis Nol	Jika	Keputusan
Tidak ada autokorelasi positif	0 < d < dl	Tolak
Tidak ada autokorelasi positif	dl ≤ d ≤ du	No desicion
Tidak ada autokorelasi negatif	4 – dl < d < 4	Tolak
Tidak ada autokorelasi negatif	4 – du ≤ d ≤ 4 - dl	No desicion
Tidak ada autokorelasi positif atau negatif	Du < d < 4 -du	Tidak ditolak

4. Analisis Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

a. Analisis Pengaruh Langsung

Analisis regresi linear berganda adalah untuk mengetahui/analisis pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen secara langsung. Penelitian ini menggunakan 4 (empat) model persamaan dalam menguji pengaruh langsung. Setiap model persamaan dalam analisis regresi linier berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_1 = a + b1\ X1 + b2\ X2 + b3\ X3 + e$$

$$Y_2 = a + b1\ X1 + b2\ X2 + b3\ X3 + e$$

$$Z = a + b1\ X1 + b2\ X2 + b3\ X3 + b4\ Y_1 + e$$

$$Z = a + b1\ Y1 + b2\ Y2 + b3\ X3 + b4\ Y_2 + e$$

Keterangan :

X_1 = Variabel Stres Kerja
X_2 = Variabel Motivasi Kerja
X_3 = Variabel Turnover Intention
Y_1 = Variabel Kepemimpinan Transformasional
Y_2 = Variabel Kompetensi Kerja
Z = Variabel Kinerja Pegawai
a = Nilai Konstanta
b1 s/d b4 = Koefisien Regresi

b. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung variabel variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode analisis jalur (Path Analysis). Penggunaan analisis jalur ini digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel, model bergerak dari kiri ke kanan dengan implikasi prioritas hubungan kausal variabel yang dekat ke sebelah kiri. Setiap nilai jalur menggambarkan jalur dan koefisien jalur.

Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel tersebut. Tetapi hubungan tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel tersebut. Kemudian pada setiap variabel dependen (endogen variabel) akan ada anak panah yang menuju ke variabel tersebut, berfungsi untuk menjelaskan jumlah variance yang tak dapat dijelaskan (unexplained variance) oleh variabel tersebut. Anak panah dari seluruh variabel independen yang menuju ke e1 {variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) dan Kompetensi Kerja (Y_2)} menunjukkan jumlah varian variabel masing masing variabel

dependen yang tidak dijelaskan oleh masing masing seluruh variabel independen dalam penelitian ini.

Selanjutnya untuk menghitung pengaruh tidak langsung masing masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode analisis jalur (Path Analysis). Penggunaan analisis jalur ini digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Koefisien jalur dihitung dengan membuat tiga persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam hal ini persamaan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

1). Kepemimpinan Transformasional (Y_1) = α + p^2 (seluruh variabel independen) + e1……(1)

2). Kompetensi (Y_2) = α + p^2 (seluruh variabel independen) + e1……(2)

3). Kinerja Pegawai (Z) = α + p^1 (seluruh variabel independen) + p^3 (masing masing variabel dependen) + e2 ……(3)

Standardize koefisien untuk seluruh variabel independen pada persamaan 1) akan memberikan nilai p^2. Sedangkan koefisien untuk seluruh variabel independen (X_1 – X_3) dan dependen ($Y_{1,}Y_2$ dan Z) pada persamaan dua, akan memberikan nilai p^1 dan p^3. Begitu pula

koefisien untuk seluruh variabel independen ($X_1 – X_3$) dan variabel Z pada persamaan tiga, akan memberikan nilai p^1 dan p^3.

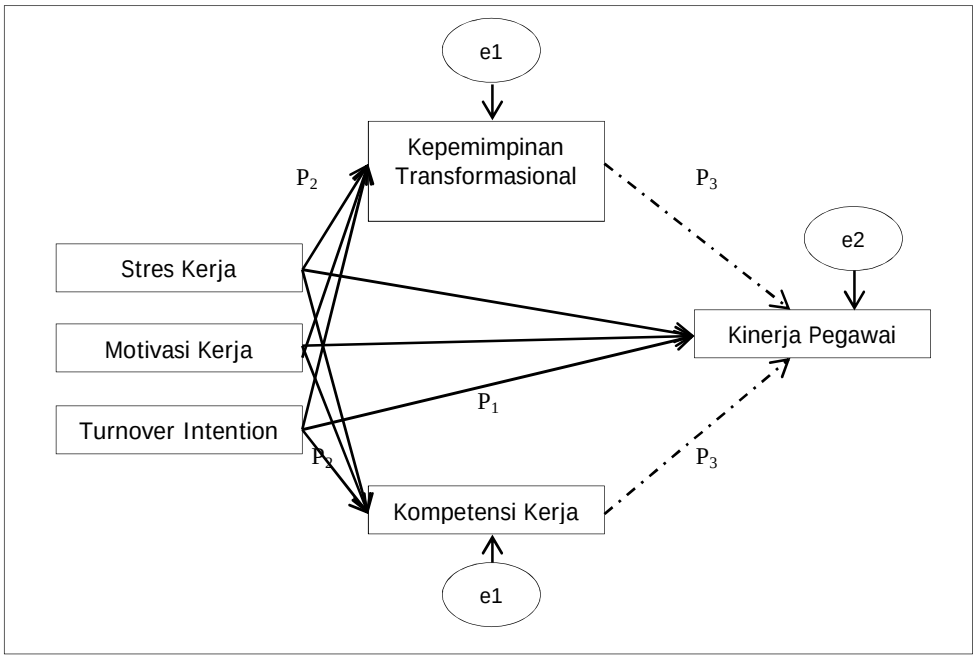
Jadi total pengaruh hubungan dari masing masing variabel independen ($X_1 – X_3$) ke masing masing variabel dependen, sama dengan pengaruh langsung dari masing masing variabel independen ($X_1 – X_3$) ke masing masing variabel dependen ($Y_{1,}Y_{2,\ dan}\ Z$) ditambah pengaruh tidak langsung koefisien path dari variabel independen ($X_1 – X_3$) ke masing masing variabel dependen ($Y_{1,}$ dan $Y_{2,}$) yaitu P^2 dikalikan dengan koefisien path dari pengaruh variabel dependen ($Y_{1,\ dan}Y_{2,}$) ke variabel Z yaitu P^3. Sehingga dapat disederhanakan sebagai berikut:

Pengaruh langsung masing masing variabel independen ($X_1 – X_3$) ke masing masing variabel dependen ($Y_{1,,}Y_{2,\ dan}\ Z_{,}$) = P^1

Pengaruh tidak langsung masing masing variabel independen ($X_1 – X_5$) ke masing masing variabel dependen ($Y_{1,}Y_{2,\ dan}\ Z$) = $P^2 \text{ X } P^3$

Jadi total pengaruh (korelasi masing masing variabel independen ($X_1 – X_3$) ke masing masing variabel dependen ($Y_{1,}Y_{2,\ dan}\ Z$), = $P^1 + (P^2 \text{ X } P^3)$.

Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (Path Analysis)



Besarnya nilai e1 = $\sqrt{(1 - R^2)}$

Sedangkan anak panah dari e2 yang menuju ke variabel Z meunjukkan variance variabel Z yang tidak dapat dijelaskan oleh seluruh variabel independen dan seluruh variabel independen.

Besarnya nilai e2 = $\sqrt{(1 - R^2)}$

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan.

5. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis (uji t) pada dasarnya menunjukkan seberapa besar pengaruh suatu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variansi variabel dependen (Ghozali, 2016: 97).

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan Uji t merupakan perbandingan antara t hitung dengan t tabel dengan taraf signifikasi sebesar 0,05 atau sebesar 5% dan derajat bebas (df) = n – k, dimana (n adalah jumlah responden, k adalah jumlah variabel independen dan dependen). Pengambilan keputusan pengujian pengaruh variabel independen terhadap dependen secara parsial adalah sebagai berikut: a) Apabila t hitung < t tabel atau -t hitung > -t tabel maka hipotesis diterima; b. Apabila t hitung > t tabel atau -t hitung < -t tabel maka hipotesis ditolak.

Pengambilan keputusan untuk mengetahui pengaruh signifikansi variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai: a) Apabila nilai signifikansi t > 0,05 maka berpengaruh tidak signifikan; b) Apabila nilai signifikansi t < 0,05 maka berpengaruh signifikan.

6. Uji Kesesuaian Model

a. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Sugiyono; 2016; 108). Pengambilan keputusan untuk mengetahui pengaruh signifikan adalah sebagai berikut:

(1). Apabila signifikan > 0,05 maka tidak berpengaruh signifikan secara bersama- sama.

(2). Apabila signifikan < 0,05 maka berpengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan).

b. Koefisien Determinasi (R2)

Koefisien determinasi adalah untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi vareabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2016: 95). Besaran nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada hasil perhitungan Adjusted R Square. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Sebelum membahas hasil penelitian salah satu komponen yang penting dalam penelitian adalah proses pengumpulan data. Kesalahan yang dilakukan dalam proses pengumpulan data akan membuat proses analisis menjadi sulit. Sebelum proses pengumpulan data, maka dilakukan diskripsi data penelitian, termasuk didalamnya diskripsi data responden, dan diskripsi pelibatan variabel penelitian. Tujuan dari langkah pengumpulan data dalam teknik pengumpulan data adalah untuk mendapatkan data yang valid, sehingga hasil dan kesimpulan hasil penelitian pun tidak diragukan kebenarannya.

1. Diskripsi Data Penelitian

Perusahaan terbatas PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk didirikan di Republik Indonesia dalam kerangka Undang-undang Penanaman Modal Asing No. 1 tahun 1967, berdasarkan Akta Notaris No. 68 dari Ridwan Suselo tanggal 7 Desember 1976. Anggaran Dasar Perusahaan telah mendapat persetujuan Menteri Kehakiman Republik Indonesia melalui Surat Keputusan No. Y.A.5/50/2 tanggal 9 Februari 1978 dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 18, Tambahan No. 172 tanggal 3 Maret 1978. Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan terakhir anggaran

dasar Perusahaan tentang perubahan Pasal 3, 20 dan 23 mengenai maksud dan tujuan, kegiatan usaha, Direksi serta Dewan Komisaris yang termuat dalam Akta Pernyataan Keputusan Para Pemegang Saham No. 76 tanggal 27 Juni 2019 yang dibuat dihadapan Aulia Taufani, SH, Notaris di Jakarta Selatan. Perubahan tersebut telah diterima dan dicatat di dalam Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-AH.0042356.AH.01.02.TAHUN 2019 dan No. AHU-AH.01.03-0304098, keduanya tertanggal 26 Juli 2019.

Perusahaan bergerak beroperasi dalam 2 (dua) segmen usaha yaitu: produk kertas budaya dan pulp serta produk kertas industri dan tissue. Segmen produk kertas budaya dan pulp terutama terdiri dari kertas budaya dan produk lain yang berasal dari kertas budaya dan pulp. Segmen produk kertas industri terutama terdiri dari linerboard, corrugating medium, corrugated shipping containers dan boxboard. Termasuk dalam segmen produk kertas industri adalah penjualan atas produk sampingan bahan kimia, yang nilainya tidak signifikan. Pemindahan antar segmen dilakukan pada harga perolehan.

Sesuai dengan Pasal 3 Anggaran Dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan Perusahaan ada di bidang industri, perdagangan, pertambangan dan kehutanan. Saat ini, Perusahaan bergerak di bidang industri kertas budaya, pulp, tissue dan kertas industri. Perusahaan

berkedudukan di Jakarta Pusat dengan kantor pusat beralamat di Jalan M.H. Thamrin No. 51, Jakarta 10350 dan pabrik berlokasi di Tangerang (Banten), Serang (Banten) serta Perawang (Riau). Kegiatan usaha komersial Perusahaan dimulai sejak 1978. Total karyawan tetap Perusahaan dan Entitas Anak perusahaan pada tanggal 31 Maret 2020 dan 31 Desember 2019 adalah sekitar 12.000 termasuk karyawan IKPP yang di Kragilan Serang. Entitas induk utama dari Perusahaan adalah PT Purinusa Ekapersada, didirikan di Republik Indonesia yang merupakan bagian dari Kelompok Usaha Sinarmas.

Pada tanggal 9 Juli 1990, Perusahaan mendapat pernyataan efektif atas penawaran umum perdana dari Badan Pengurus Pasar Modal. Pada tahun 1990, Perusahaan melakukan penawaran umum perdana 60.000.000 lembar saham dengan nilai nominal Rp1.000 per lembar saham dan harga penawaran Rp10.600 per lembar saham, serta telah mencatatkan saham tersebut di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya (keduanya sekarang Bursa Efek Indonesia) pada tanggal 16 Juli 1990. Pada tahun 1996 dan 1997, Perusahaan telah melakukan beberapa penawaran umum terbatas dengan hak memesan efek terlebih dahulu yang terdaftar di bursa efek yang sama. Total saham Perusahaan yang telah dicatatkan di Bursa Efek Indonesia sampai dengan tanggal 31 Maret 2020 dan 31 Desember 2019, sebanyak 5.470.982.941 lembar saham.

Pada tanggal 31 Maret 2020 dan 31 Desember 2019, susunan Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan adalah sebagai berikut: a) Dewan Komisaris: Presiden Komisaris dijabat oleh Saleh Husin, SE,Msi, Komisaris Kosim Sutiono, Arthur Tahya (Arthur Tahija), Sukirta Mangku Djaja, Komisaris Independen DR. Ramelan S.H., M. H., DR. Ir. Deddy Saleh, Drs. Pande Putu Raka, MA; b) Direksi terdiri dari; Presiden Direktur dijabat oleh Hendra Jaya Kosasih, Wakil Presiden Direktur dijabat oleh Suhendra Wiriadinata; Direktur direktur: Didi Harsa Tanaja (Didi Harsa), Lioe Djohan (Djohan Gunawan), Agustian Rachmansjah Partawidjaja, Heri Santoso, Liem, Direktur/Sekretaris Perusahaan Kurniawan Yuwono.

Pada tanggal 10 Januari 2001, berdasarkan perjanjian penunjukan yang diperbarui, PT Cakrawala Mega Indah (CMI) menyetujui untuk memasarkan dan menjual produk Perusahaan di wilayah Indonesia. Perjanjian dengan distributor di atas berlaku untuk jangka waktu tak terbatas, dan perjanjian ini dapat diakhiri dengan persetujuan tertulis dari pihak yang satu kepada pihak lainnya. Untuk periode tiga bulan yang berakhir pada tanggal 31 Maret 2020 dan 2019, Perusahaan melakukan penjualan pulp, kertas budaya, kertas industri dan tissue di dalam negeri ke pihak berelasi masing masing sebesar USD359,1 juta (97,65% dari total penjualan lokal) dan USD441,3 juta (98,44% dari total penjualan lokal). Pada tanggal 31 Maret 2020 dan 31

Desember 2019, perusahaan telah diaudit internal. Adapun susunan Komite Audit Perusahaan adalah sebagai berikut: Ketua DR. Ramelan, S.H., M.H, Anggota terdiri dari DR. Ir. Deddy Saleh dan DR. Aditiawan Chandra, Ph.D.

Periode tiga bulan yang berakhir pada tanggal 31 Maret 2020 dan 2019, Perusahaan mengekspor kertas budaya dan kertas industri ke luar negeri ke pihak berelasi masing-masing sebesar USD0,5 juta (0,13% dari total penjualan ekspor) dan USD15,8 juta (4,83% dari total penjualan ekspor). Kemudian dalam periode tiga bulan yang berakhir pada tanggal 31 Maret 2020 dan 2019, untuk menopang kebutuhan bahan bakunya perusahaan membeli sebagian besar kebutuhan kayu untuk memproduksi pulp dari PT Arara Abadi (Arara Abadi) masing masing sekitar USD119,9 juta dan USD75,0 juta, atau mewakili 22,47% dan 13,43% dari total beban pokok penjualan konsolidasian.

Selanjutnya untuk memperoleh data penelitian peneliti/informan mendatangi responden secara langsung ke PT Indah Kiat Pulp & Paper Cabang Kragilan Serang untuk menyebarkan Kuesioner yang telah disiapkan oleh peneliti/informan kepada responden. Distribusi penyebaran disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Penyebaran Kuesioner Karyawan
PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Kragilan - Serang

No	Pelaku Pariwisata	Kuesioner didisebar	Kuesioner Kembali
01	Pemilik perusahaan	-	-
02	Direksi perusahaan.	-	-
03	Manager.	4	2
04	Supervisor.	8	5
05	Kepala unit kerja.	16	15
06	Karyawan.	100	97
	Jumlah	128	119

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Penyebaran kuesioner dilakukan diseluruh direktorat/bagian unit kerja masing masing karyawan sebanyak 128 kuesioner. Dalam pelaksanaannya dibantu oleh informan untuk mempermudah pengisian kuesioner yang telah disiapkan. Dengan demikian diharapkan responden dapat mengisi pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner sesuai dengan keadaan sebenarnya. Dari 128 kuesioner yang disebarkan kepada para pelaku pariwisata tersebut, kuesioner yang kembali sebesar 119 responden. Selanjutnya data tersebut diidentifikasi/diseleksi diolah sehingga menjadi data yang memenuhi kriteria dalam penelitian ini.

2. Diskripsi Responden

Dalam penelitian ini yang menjadi kriteria responden adalah para pemilik perusahaan, direksi, manager, supervisor, kepala unit, karyawan yang mengabdi pada perusahaan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk, sehingga diharapkan telah memiliki pengalaman dalam hal

pengelolaan di perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya dimana mereka beraktifitas.

Data penelitian ini diperoleh dengan survey lapangan, yakni dengan cara mendatangi langsung atau tatap muka dan wawancara untuk mengisi pernyataan pernyataan (instrument) penelitian yang telah disediakan oleh peneliti disekitar kawasan perusahaan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk di Kragilan Kabupaten Serang. Namun karena membutuhkan waktu yang cukup setiap pengisian kuesioner, para responden meminta waktu luang. Sehingga form kuesioner ditinggal untuk beberapa waktu. Setiap kuesioner yang diberikan sesuai dengan pernyataan pernyataan yang mudah dipahami oleh responden. Diharapkan responden dapat mengisi pernyataan-pernyataan tersebut sesuai kenyataan sebenarnya dan dengan hati nuraninya masing masing.

Dari 128 kuesioner yang disebarkan tersebut, ternyata yang kembali ada hanya 119 kuesioner. Berikut distribusi penyebaran kuesioner tersaji dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2 Distribusi Penyebaran Kuesioner Perbagian/unit Kerja

Lokus Koresponden	Kuesioner Disebar	Kuesioner Yang Kembali
Bagian Administrasi dan Keuangan	20	20
Bagian Perencanaan	4	3
Bagian Pergudangan/Material Handling	6	5
Bagian Pengawasan Produksi	10	8
Bagian Perawatan Pabrik	10	9
Bagian Unit Kerja Produksi 1	23	21

Bagian Unit Kerja Produksi 2	22	21
Bagian Unit Kerja Produksi 3	23	22
Bagian Pengamanan	7	7
Bagian Keselamatan Kerja	3	3
Total Responden	128	119

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Hasil identifikasi/seleksi data dari 119 kuesioner yang dikembalikan, kemudian diidentifikasi secara akademis yang memenuhi kaidah/syarat sebagai jawaban kuesioner berjumlah 100 kuesioner.

Sebaran rincian dapat dilihat dari jenis kelamin para responden, laki-laki 72 orang responden atau sekitar 72% dan perempuan 28 orang responden atau sekitar 28%. Dilihat dari segi usia, didominasi oleh usia antara 32-40 tahun sebesar 35%, kemudian usia 26-31 sebesar 33 % dan usia responden 41-50 tahun sebesar 15%, disusul kemudian usia 51-58 tahun sebesar 15% dan diposisi terahir usia 17-25 tahun sebesar 2%. Sementara jika dilihat dari tingkat pendidikannya; data kuesioner didominasi oleh lulusan SLA/sederajat sebesar 88%, disusul kemudian lulusan Strata Satu (sarjana) sederajat sebesar 10% dan lulusan pasca sarjana sebesar 2%.

Tabel 4.3 Hasil Seleksi Diskripsi Responden

No	Kriteria	Jumlah (org)	Persentase (%)
1	Jenis kelamin:		
	- Laki-laki	72	72%
	- Perempuan	28	28%
Total Responden		100	100%
2	Usia:		
	- 17- 25 tahun	2	2%
	- 26-31 tahun	33	33%
	- 32-40 tahun	35	35%

	- 41-50 tahun	15	15%
	- 51- 58 tahun	15	15%
Total Responden		100	100%
3	Pendidikan:		
	- SD	-	0%
	- SLP/Sederajat	-	0%
	- SLA/Sederajat	88	88%
	- Sarjana	10	10%
	- Pasca Sarjana	2	2%
Total Responden		100	100%
4	Status Responden:		
	- Adm & Keuangan	20	20%
	- Perencanaan	2	2%
	- Pergudangan	3	3%
	- Pengawasan Produksi	5	5%
	- Perawatan Pabrik	6	6%
	- Unit Produksi 1	18	18%
	- Unit Produksi 2	18	18%
	- Unit Produksi 3	18	18%
	- Pengamanan	7	7%
	- Keselamatan Kerja	3	3%
Total Responden		100	100%
5	Lamanya Bekerja:		
	- < 1 tahun	1	1%
	- 2-3 tahun	1	1%
	- 4-5 tahun	16	16%
	- 6-7 tahun	20	20%
	- 8 < tahun keatas	62	62%
Total Responden		100	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dilihat dari status responden yang diamati terdapat 20 orang responden sebagai karyawan administrasi dan keuangan atau sebesar 20%, bagian perencanaan 2 orang responden atau sebesar 2%, bagian pergudangan 3 orang responden atau sebesar 3%, bagian pengawasan produksi 5 orang responden atau sebesar 5%, bagian perawatan pabrik 6 orang responden atau sebesar 6%, bagian unit produksi I, 18 orang responden atau sebesar 18%, bagian unit

produksi II, 18 orang responden atau sebesar 18%, bagian unit produksi III, 18 orang responden atau sebesar 18%, bagian pengamanan 7 orang responden atau sebesar 7%, serta bagian keselamatan kerja 3 orang responden atau sebesar 3%. Setelah menanalisis diskripsi responden, tahapan selanjutnya adalah mendiskripsikan variabel yang terlibat dalam penelitian ini.

3. Diskripsi Pelibatan Variabel Penelitian

a. Variabel Stres Kerja

Dalam penelitian ini peneliti mengadopsi beberapa pendapat para ahli dan mengelaborasikan dengan pikiran pikiran peneliti diantaranya menurut Carry Cooper (dikutip dari Jacinta F, 2012) dan Anwar Prabu (2013;93) menyatakan bahwa stres kerja ada enam dimensi yaitu sebagai berikut: 1) Kondisi pekerjaan; 2) Konflik peran; 3) Pengembangan karir; 4) Struktur organisasi; 5) Pengendalian kerja; 6) Beban kerja. Masing masing indikator dalam variabel dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.4 Diskripsi Pernyataan Dalam Variabel/Indikator Stres Kerja (X_1)

No	Butir pernyataan/pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Kondisi Pekerjaan					
	1. Kondisi kerja yang buruk penyebab karyawan cepat sakit.					
	2. Beban pekerjaan melebihi kapasitas pekerjaan karena target (overloud).					
	3. Kondisi pekerjaan tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi karyawan (Deprivational stres).					
	4. Pekerjaan yang beresiko tinggi atau berbahaya bagi keselamatan karyawan.					

2.	Konflik Peran					
	5. Ketidakjelasan peran dalam bekerja akibat aturan manajemen berakibat sering muncul ketidakpuasan kerja.					
	1. Ketidakjelasan peran dalam bekerja akibat aturan manajemen berakibat sering muncul ketegangan dalam bekerja.					
	2. Ketidakjelasan peran dalam bekerja akibat aturan manajemen berakibat sering meninggalkan pekerjaan.					
3.	Pengembangan Karir					
	3. Harapan karir tertutup oleh kebijakan atasan.					
	4. Banyaknya harapan karir namun tidak terlaksana sama sekali.					
4.	Stuktur Organisasi					
	5. Struktur organisasi yang tidak jelas membuat karyawan menjadi stres.					
	6. Kurangnya kejelasan mengenai jabatan, membuat karyawan menjadi stres.					
	7. Kurangnya kejelasan mengenai peran, membuat karyawan menjadi stres.					
	8. Kurangnya kejelasan mengenai wewenang dan tanggung jawab membuat karyawan menjadi stres.					
	9. Kurangnya kejelasan aturan main yang terlalu kaku atau tidak jelas membuat karyawan menjadi stres.					
	10. Kurangnya kejelasan serta minimnya keterlibatan atasan membuat karyawan menjadi stres.					
5.	Pengendalian Kerja					
	11. Pengendalian kerja yang buruk penyebab menurunya penampilan berakibat stres kerja.					
	12. Pengendalian kerja yang buruk dapat berakibat pada penyakit dan menurunnya produktivitas.					
6.	Beban Kerja					
	13. Beban kerja terlalu berat penyebab stres kerja.					
	14. Waktu kerja terlalu mendesak penyebab stres kerja.					
	15. Kualitas pengawasan yang rendah penyebab stres kerja.					
	16. Iklim kerja yang tidak menentu penyebab stres kerja.					
	17. Autoritas yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan perusahaan, dan frustasi penyebab stres kerja.					

b. Variabel Motivasi Kerja (X_2)

Dalam penelitian ini peneliti mengadopsi beberapa pendapat para ahli dan mengelaborasikan dengan pikiran pikiran peneliti diantaranya menurut McClelland dalam Robbins (2011:174) yang menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. McClelland theory of needs memfokuskan kepada 3 (tiga) hal yaitu: 1) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (Need for achievement); 2) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (Need for power); 3) Kebutuhan untuk berafiliasi (Need for affiliation). Masing masing indikator dalam variabel dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.5 Diskripsi Pernyataan Dalam Variabel/Indikator Motivasi Kerja (X_2)

No	Butir pernyataan/pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (Need for achievement)					
	1. Standar kemampuan untuk memncapai kesuksesan pribadi lebih tinggi daripada perusahaan sehingga menyebabkan kurang konsentrasi.					
	2. Standar kemampuan untuk memncapai kesuksesan pribadi lebih tinggi daripada perusahaan sehingga menyebabkan penurunan produktifitas.					
2.	Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (Need for power)					
	1. Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing motifnya berebut pengaruh.					
	2. Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing motifnya kepingin dihormati/dihargai.					

	3. Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing motifnya dapat mengatur sesamanya.					
3.	Kebutuhan untuk berafiliasi (Need for affiliation)					
	1. Hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan dengan motif untuk persahabatan bukan ajang kompetisi.					
	2. Hasrat untuk bekerja sama terhadap rekan kerja atau para karyawan dengan motif untuk persahabatan bukan ajang kompetisi.					

c. Variabel Turnover Intention (X_3)

Dalam penelitian ini peneliti mengadopsi beberapa pendapat para ahli dan mengelaborasikan dengan pikiran pikiran peneliti diantaranya menurut Mobley (2011:150) yang mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur turnover intention, yaitu: 1) Pikiran-pikiran untuk berhenti (thoughts of quitting); 2) Keinginan untuk meninggalkan (intention to quit); 3) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for another job). Masing masing pernyataa/instrumen dalam variabel dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.6 Diskripsi Pernyataan Dalam Variabel/Indikator Turnover Intention (X_3)

No	Butir pernyataan/pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Pikiran-pikiran untuk berhenti (thoughts of quitting)					
	1. Ketidakpuasan aturan pimpinan dalam bekerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya.					
	2. Ketidakpuasan perlakuan manajemen dalam bekerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya.					
2.	Keinginan untuk meninggalkan (intention to quit)					

	1. Keinginan untuk keluar dari perusahaan karena motif untuk pindah ke perusahaan yang lebih baik.					
	2. Keinginan untuk keluar dari perusahaan karena motif tidak tahan menanggung tekanan.					
3.	Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for another job).					
	1. Karyawan berniat untuk keluar disebabkan telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.					
	2. Karyawan berkeinginan keluar dari perusahaan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.					

d. Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)

Dalam penelitian ini peneliti mengadopsi beberapa pendapat para ahli dan mengelaborasikan dengan pikiran pikiran peneliti diantaranya menurut Bass dan Avolio yang mengatakan bahwa; terdapat 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep "4I" pada tahun 1994. bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggalang kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka. Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini: 1) Idealized influence; 2) Inspirational motivation; 3) Intellectual simulation; 4) Individualized consideration. Masing masing pernyataa/instrumen dalam variabel dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.7 Diskripsi Pernyataan Dalam Variabel/Indikator Kepemimpinan Transformasional (Y_1)

No	Butir pernyataan/pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Idealized influence					
	1. Pemimpin yang selalu memberikan contoh baik agar dapat diikuti oleh bawahannya/karyawannya.					

	2. Pemimpin yang selalu memberikan apresiasi terhadap bawahannya.					
2.	Inspirational motivation					
	1. Pemimpin yang sering memberikan motivasi, untuk mengejar tujuan yang dicapai bagi karyawannya.					
	2. Pemimpin yang sering memberikan cara cara pencapaian target, untuk mengejar tujuan yang dicapai bagi karyawannya.					
3.	Intellectual simulation					
	1. Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru,					
	2. Pemimpin yang selalu menjadikan mitra dan sebagai problem solver bagi karyawannya dalam memecahkan permasalahan yang ada.					
	3. Pemimpin yang selalu memberikan arahan inovasi inovasi baru dibawah bimbingannya.					
4.	Individualized consideration					
	1. Pemimpin yang selalu memberikan perhatian terhadap bawahannya.					
	2. Pemimpin yang selalu mendengarkan keluhan bawahannya.					
	3. Pemimpin yang selalu mengerti kebutuhan karyawannya.					

e. Variabel Kompetensi (Y_2)

Dalam penelitian ini peneliti mengadopsi beberapa pendapat para ahli dan mengelaborasikan dengan pikiran pikiran peneliti diantaranya menurut Michael Zwell (dalam Wibowo, 2010:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut: 1) Keyakinan dan Nilai-nilai; 2) Keterampilan; 3) Pengalaman keahlian; 4) Karakteristik kepribadian; 5) Motivasi; 6) Isu emosional; 7) Kemampuan Intelektual; 8) Budaya Organisasi. Masing masing pernyataa/instrumen dalam variabel dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.8 Diskripsi Pernyataan Dalam Variabel/Indikator Kompetensi (Y_2)

No	Butir pernyataan/pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Keyakinan dan Nilai Nilai					
	1. Keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri yang kuat sangat memengaruhi perilaku.					
	2. Keyakinan terhadap kemampuan orang lain sangat memengaruhi perilaku.					
2.	Keterampilan					
	1. Keterampilan dalam memainkan peranan di berbagai iven pengetahuan kompetensi.					
	2. Keterampilan dalam peranannya dalam berbicara didepan umum dalam berbagai kompetensi.					
	3. Keterampilan dalam peranannya sebagai penulis di berbagai kompetensi.					
3.	Pengalaman Keahlian					
	1. Kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi kelompok/orang.					
	2. Kompetensi memerlukan pengalaman, berkomunikasi di hadapan kelompok.					
	3. Kompetensi memerlukan pengalaman menyelesaikan masalah kelompok.					
4.	Karakteristik Kepribadian					
	1. Perubahan kepribadian seseorang sepanjang waktu dalam merespon lingkungan sekitarnya.					
	2. Perubahan kepribadian seseorang sepanjang waktu dalam berinteraksi dengan kekuatan lingkungan sekitarnya.					
5.	Motivasi					
	1. Selalu memberikan dorongan, dan apresiasi terhadap pekerjaan bawahan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.					
	2. Selalu memberikan pengakuan dan perhatian individual terhadap bawahan akan berpengaruh pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.					
6.	Emosional					
	1. Penguasaan emosional dan menjaga perasaan bawahan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik internal.					
	2. Penguasaan emosional dan menjaga perasaan bawahan dapat mempengaruhi perubahan kinerja bawahan.					
7.	Kemampuan Intelektual					

	1. Kemampuan intelektual dalam menerapakn strategi intervensi dalam penyelesaian pekerjaan.					
	2. Kemampuan pengalaman menganalisis dalam berbagai persoalan pekerjaan.					
8.	Budaya Organisasi					
	1. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan spesifikasi keahlian.					
	2. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.					
	3. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.					

f. Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Dalam penelitian ini peneliti mengadopsi beberapa pendapat para ahli dan mengelaborasikan dengan pikiran pikiran peneliti diantaranya menurut Mahsun (2013:32) bahwa Kinerja Organisasi dibagi dengan; 1) Masukan (input); 2) Proses (process); 3) Keluaran (output); 4) Hasil (outcome); 5) Manfaat (benefit); 6) Dampak (impact). Masing masing pernyataa/instrumen dalam variabel dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.9 Diskripsi Pernyataan Dalam Variabel/Indikator Kinerja Pegawai (Z)

No	Butir pernyataan/pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Masukan (Input)					
	1. Kebutuhan sumberdaya manusia (SDM) yang berkualitas.					
	2. Dukungan anggaran dalam pelaksanaan pekerjaan.					
	3. Kebutuhan peralatan penunjang pekerjaan.					
	4. Kebutuhan material peralatan utama.					
	5. Kebutuhan penunjang program lainnya.					
2.	Proses (process)					
	1. Kecepatan melaksanakan pekerjaan.					
	2. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.					

	3. Tingkat akurasi pelaksanaan pekerjaan.					
	4. Tingkat pengamanan prosedur pekerjaan.					
3.	Keluaran (output)					
	1. Pelayanan terbaik (kualitas output).					
	2. Banyaknya kualitas Pekerjaan yang dihasilkan (kuantitas output)					
	3. Dampak Positif yang dihasilkan dari hasil pekerjaan.					
4.	Hasil (outcome).					
	1. Tingkat pencapaian pekerjaan terbaik.					
	2. Memiliki nilai guna/tambah hasil pekerjaan.					
	3. Hasilnya berguna bagi Organisasi Perusahaan.					
	4. Hasilnya dijadikan ukuran oleh para pihak.					
5.	Manfaat (benefit)					
	1. Manfaat jangka pendek hasil pekerjaan.					
	2. Manfaat jangka menengah hasil pekerjaan					
	3. Manfaat jangka panjang hasil pekerjaan.					
6.	. Dampak (impact)					
	1. Hasil pekerjaan berdampak terhadap perubahan sosial budaya positif.					
	2. Hasil pekerjaannya berdampak terhadap ekonomi.					
	3. Hasil pekerjaan berdampak positif terhadap lingkungan sekitar.					

4. Statistik Diskriptif

Data yang ditabulasi adalah hasil data yang telah sesuai dengan kaidah/norma secara akademis yang diperoleh dari para responden atas jawaban pernyataan pernyataan yang telah diajukan dalam kuesioner. Dalam pengolahan data, penyataan-pernyataan tersebut diberi skor dengan skala likert yang menunjukkan tingkat setujunya responden dalam memilih jawaban dengan diberi skor dari 1 sampai 5. Dimana jawaban responden jika diurutkan, maka angka 1 merupakan jawaban yang sangat tidak setuju (STS), kemudian kode nomor 2 adalah; tidak setuju (TS); kode nomor 3 tanda ragu ragu atau

netral (KS), kemudian 4 adalah kode setuju (S) dan terahir skor angka 5 merupakan kode pernyataan sangat setuju (SS).

Pernyataan-pernyataan tersebut berhubungan dengan variabel dan indikator masing masing seluruh variabel independen (konstruk) dan variabel seluruh dependennya. Data hasil tabulasi diolah menggunakan SPSS 22, yang menghasilkan deskripsi statistik sebagai berikut:

Tabel 4.10 Statistik Deskriptif

Variabel	N	Kisaran Minimum	Kisaran Maksimum	Mean Aktual	Mean Std. Deviation
Stres Kerja (X_1)	100	2 - 3	4 - 5	4.074545	0.729196
Motivasi Kerja (X_2)	100	2 - 3	4 - 5	4.228571	0.687000
Turnover Intention (X_3)	100	2 - 3	4 - 5	4.233333	0.680350
Kepemimpinan Transformasional (Y_1)	100	2 – 3	4 - 5	4.270000	0.656452
Kompetensi (Y_2)	100	2 - 3	4 - 5	4.258947	0.660509
Kinerja Pegawai (Z)	100	2 - 3	4 - 5	4.258182	0.665152

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Berdasarkan statistik deskriptif di atas dapat dilihat rata-rata jawaban 100 orang responden. Variabel pertama yaitu; a) variabel Stres Kerja secara diagnostik statistik deskriptif kisaran minimum 2-3, sedangkan jawaban maksimum sebesar 4-5; nilai rata rata mean sebesar 4,074545, sedangkan rata rata standar deviasi sebasar 0,729196; b) variabel Motivasi Kerja (X_2) secara diagnostik dengan kisaran jawaban minimum sebesar 2-3, sedangkan kisaran jawaban maksimum sebesar 4-5; nilai rata rata mean sebesar 4,228571, sedangkan rata rata standar deviasi

sebasar 0,687000; c) variabel Turnover Intention secara diagnostik statistik deskriptif kisaran minimum 2-3, sedangkan jawaban maksimum sebesar 4-5, Nilai rata-rata (mean) sebesar 4,233333, sedangkan rata rata standar deviasi sebasar 0,680350; d) variabel Kepemimpinan Transformasional secara diagnostik dengan kisaran jawaban minimum sebesar 2-3, sedangkan kisaran jawaban maksimum sebesar 4-5; nilai rata rata mean sebesar 4,270000, sedangkan rata rata standar deviasi sebasar 0,656454; e) variabel Kompetensi secara diagnostik diskriftif statistik dengan kisaran jawaban minimum sebesar 2-3, sedangkan kisaran jawaban maksimum sebesar 4-5; nilai rata rata mean sebesar 4,258947, sedangkan rata rata standar deviasi sebasar 0,660509; f) variabel Kinerja Pegawai secara diagnostik diskriftif statistik dengan kisaran jawaban minimum sebesar 2-3, sedangkan kisaran jawaban maksimum sebesar 4-5; nilai rata rata mean sebesar 4,258182, sedangkan rata rata standar deviasi sebasar 0,665152; Hal ini menunjukkan bahwa variansi jawaban responden terhadap instrumen dalam sebuah variabel.

5. Pengujian Kualitas Data

Pengujian kualitas data dilakukan disamping untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu instrumen dalam kuesioner, juga digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran data

tersebut tetap konsisten (ajeg). Suatu kuesioner dianggap valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Selanjutnya untuk mengetahui konsistensi pengukuran data menggunakan teknik nilai Cronbach's Alpha dimana variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0.70.

a. Uji Validitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dianggap valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dalam penelitian ini Uji validitas menggunakan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji signifikansi dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df) = n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel (n) = 100, berarti untuk mencari besarnya r tabel dapat dilihat pada nilai (df) 100 – 2 = 98, besarnya alpha = 0,05. Berikut disajikan besarnya nilai r tabel pada nilai (df) = 100 – 2 = 98 dalam nilai signifikansi 0,05 adalah sebesar 0,197.

Setelah melihat nilai besarnya nilai r tabel, Kemudian tahap selanjutnya adalah melihat hasil uji reliabilitas dalam output Cronbach Alpha pada kolom Correlation untuk masing masing

konstruk. Seterusnya membandingkan Hasil Correlated Item – Total Correlation dengan hasil perhitungan r tabel. Berikut disajikan hasil uji validitas masing masing intrumen dalam variabel:

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Stres Kerja (X_1)

No	Item	Besarnya r hitung (Correlated Item – Total Correlation)	Besarnya r tabel pada nilai (df) = 100 – 2 = 98	Keputusan
01	SK 1	0.497	0,197	Valid
02	SK 2	0.621	0,197	Valid
03	SK 3	0.363	0,197	Valid
04	SK 4	0.503	0,197	Valid
05	SK 5	0.639	0,197	Valid
06	SK 6	0.405	0,197	Valid
07	SK 7	0.316	0,197	Valid
08	SK 8	0.215	0,197	Valid
09	SK 9	0.225	0,197	Valid
10	SK 10	0.330	0,197	Valid
11	SK 11	0.372	0,197	Valid
12	SK 12	0.324	0,197	Valid
13	SK 13	0.388	0,197	Valid
14	SK 14	0.432	0,197	Valid
15	SK 15	0.297	0,197	Valid
16	SK 16	0.414	0,197	Valid
17	SK 17	0.563	0,197	Valid
18	SK 18	0.208	0,197	Valid
19	SK 19	0.243	0,197	Valid
20	SK 20	0.282	0,197	Valid
21	SK 21	0.445	0,197	Valid
22	SK 22	0.338	0,197	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Melihat hasil uji validitas variabel Stres Kerja tersebut, masing masing item/intrumen dalam variabel Stres Kerja (X_1) seluruh butir/pernyataan dalam indikator tersebut dinyatakan valid

dikarenakan nilainya r hitung (Correlated Item – Total Correlation) lebih besar dari nilai r tabel.

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X_2)

No	Item	Besarnya r hitung (Correlated Item – Total Correlation)	Besarnya r tabel pada nilai (df) = 100 – 2 = 98	Keputusan
01	MOTIVASI 1	0.633	0,197	Valid
02	MOTIVASI 2	0.589	0,197	Valid
03	MOTIVASI 3	0.294	0,197	Valid
04	MOTIVASI 4	0.238	0,197	Valid
05	MOTIVASI 5	0.683	0,197	Valid
06	MOTIVASI 6	0.589	0,197	Valid
07	MOTIVASI 7	0.227	0,197	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Melihat hasil uji validitas variabel Motivasi Kerja, masing masing item/intrumen dalam variabel Motivasi Kerja (X_2) seluruh butir/pernyataan dalam indikator tersebut dinyatakan valid dikarenakan nilainya r hitung (Correlated Item – Total Correlation) lebih besar dari nilai r tabel.

Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Variabel Turnover Intention (X_3)

No	Item	Besarnya r hitung (Correlated Item – Total Correlation)	Besarnya r tabel pada nilai (df) = 100 – 2 = 98	Keputusan
01	TI 1	0.353	0,197	Valid
02	TI 2	0.729	0,197	Valid
03	TI 3	0.476	0,197	Valid
04	TI 4	0.227	0,197	Valid
05	TI 5	0.317	0,197	Valid
06	TI 6	0.732	0,197	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Melihat hasil uji validitas variabel Turnover Intention tersebut, masing masing item/intrumen dalam variabel Turnover Intention (X_3) seluruh butir/pernyataan dalam indikator tersebut dinyatakan valid dikarenakan nilainya r hitung (Correlated Item – Total Correlation) lebih besar dari nilai r tabel.

Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)

No	Item	Besarnya r hitung (Correlated Item – Total Correlation)	Besarnya r tabel pada nilai (df) = 100 – 2 = 98	Keputusan
01	KT 1	0.536	0,197	Valid
02	KT 2	0.429	0,197	Valid
03	KT 3	0.322	0,197	Valid
04	KT 4	0.608	0,197	Valid
05	KT 5	0.556	0,197	Valid
06	KT 6	0.445	0,197	Valid
07	KT 7	0.622	0,197	Valid
08	KT 8	0.647	0,197	Valid
09	KT 9	0.287	0,197	Valid
10	KT 10	0.450	0,197	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Melihat hasil uji validitas variabel Kepemimpinan Transformasional tersebut, masing masing item/intrumen dalam variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) seluruh butir/pernyataan dalam indikator tersebut dinyatakan valid dikarenakan nilainya r hitung (Correlated Item – Total Correlation) lebih besar dari nilai r tabel.

Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (Y_2)

No	Item	Besarnya r hitung (Correlated Item – Total Correlation)	Besarnya r tabel pada nilai (df) = 100 – 2 = 98	Keputusan
01	KOMPETENSI 1	0.600	0,197	Valid
02	KOMPETENSI 2	0.423	0,197	Valid
03	KOMPETENSI 3	0.380	0,197	Valid
04	KOMPETENSI 4	0.650	0,197	Valid
05	KOMPETENSI 5	0.571	0,197	Valid
06	KOMPETENSI 6	0.505	0,197	Valid
07	KOMPETENSI 7	0.732	0,197	Valid
08	KOMPETENSI 8	0.552	0,197	Valid
09	KOMPETENSI 9	0.230	0,197	Valid
10	KOMPETENSI 10	0.454	0,197	Valid
11	KOMPETENSI 11	0.599	0,197	Valid
12	KOMPETENSI 12	0.471	0,197	Valid
13	KOMPETENSI 13	0.397	0,197	Valid
14	KOMPETENSI 14	0.689	0,197	Valid
15	KOMPETENSI 15	0.613	0,197	Valid
16	KOMPETENSI 16	0.491	0,197	Valid
17	KOMPETENSI 17	0.702	0,197	Valid
18	KOMPETENSI 18	0.697	0,197	Valid
19	KOMPETENSI 19	0.336	0,197	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Melihat hasil uji validitas variabel Kompetensi tersebut, masing masing item/intrumen dalam variabel Kompetensi (Y_2) seluruh butir/pernyataan dalam indikator tersebut dinyatakan valid dikarenakan nilai r hitungnya (Correlated Item – Total Correlation) lebih besar dari nilai r tabel.

Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Z)

No	Item	Besarnya r hitung (Correlated Item – Total Correlation)	Besarnya r tabel pada nilai (df) = 100 – 2 = 98	Keputusan
01	KINPEG 1	0.622	0,197	Valid
02	KINPEG 2	0.353	0,197	Valid
03	KINPEG 3	0.353	0,197	Valid
04	KINPEG 4	0.723	0,197	Valid
05	KINPEG 5	0.668	0,197	Valid
06	KINPEG 6	0.358	0,197	Valid
07	KINPEG 7	0.484	0,197	Valid
08	KINPEG 8	0.737	0,197	Valid
09	KINPEG 9	0.668	0,197	Valid
10	KINPEG 10	0.303	0,197	Valid
11	KINPEG 11	0.488	0,197	Valid
12	KINPEG 12	0.708	0,197	Valid
13	KINPEG 13	0.533	0,197	Valid
14	KINPEG 14	0.464	0,197	Valid
15	KINPEG 15	0.397	0,197	Valid
16	KINPEG 16	0.723	0,197	Valid
17	KINPEG 17	0.593	0,197	Valid
18	KINPEG 18	0.484	0,197	Valid
19	KINPEG 19	0.737	0,197	Valid
20	KINPEG 20	0.593	0,197	Valid
21	KINPEG 21	0.299	0,197	Valid
22	KINPEG 22	0.380	0,197	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Melihat hasil uji validitas variabel Kinerja Pegawai tersebut, masing masing item/intrumen dalam variabel Kinerja Pegawai (Z) seluruh butir/pernyataan dalam indikator tersebut dinyatakan valid dikarenakan nilai r hitungnya (Correlated Item – Total Correlation) lebih besar dari nilai r tabel.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten (ajeg). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu kewaktu. Sebuah scale atau instrumen pengukuran data yang dihasilkan disebut reliable atau terpercaya apabila instrumen itu secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,70 (Nunnaly, J Bernstein, IH, 1994). Hasil pengujian reliabilitas data masing masing variabel dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Stres Kerja (X_1)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.822	.828	22

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dengan melihat hasil uji realibilitas variabel Stres Kerja (X_1) tersebut, Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,822 lebih besar dari 0,70 (nilai Cronbach Alpha > 0,70) artinya semakin besar nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin ajeg atau reliabel untuk masing-masing variabel. Dari tabel di atas dapat

disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan dari setiap item/instrumen dalam variabel Stres Kerja (X_1) tersebut ajeg atau reliabel, dan tidak ada satupun item/instrumen tersebut yang diuji memiliki kurang dari 0,70.

Tabel 4.18 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (X_2)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.731	.743	7

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dengan melihat hasil uji realibilitas variabel Motivasi Kerja (X_2) tersebut, Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,731 lebih besar dari 0,70 (nilai Cronbach Alpha > 0,70) artinya semakin besar nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin ajeg atau reliabel untuk masing-masing variabel. Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan dari setiap item/instrumen dalam variabel Motivasi Kerja (X_2) tersebut tidak ada satupun item/instrumen tersebut yang diuji memiliki kurang dari 0,70.

Tabel 4.19 Hasil Uji Nilai Cronbach's Alpha Variabel Turnover Intention (X_3)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.730	.714	6

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dengan melihat hasil uji realibilitas variabel Turnover Intention (X_3) tersebut, Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,730 lebih besar dari 0,70 (nilai Cronbach Alpha > 0,70) artinya semakin besar nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin ajeg atau reliabel untuk masing-masing variabel. Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan dari setiap item/instrumen dalam variabel Turnover Intention (X_3) tersebut tidak ada satupun item/instrumen tersebut yang diuji memiliki kurang dari 0,70.

Tabel 4.20 Hasil Uji Nilai Cronbach's Alpha Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.800	.814	10

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dengan melihat hasil uji realibilitas variabel Kepemimpinan Transformasioal (Y_1) tersebut, Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,800 lebih besar dari 0,70 (nilai Cronbach Alpha > 0,70) artinya semakin

besar nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin ajeg atau reliabel untuk masing-masing variabel. Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan-pernyataan dari setiap item/instrumen dalam variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) tersebut tidak ada satupun item/instrumen tersebut yang diuji memiliki kurang dari 0,70.

Tabel 4.21 Hasil Uji Nilai Cronbach's Alpha Variabel Kompetensi Kerja (Y_2)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.894	.899	19

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dengan melihat hasil uji realibilitas variabel Kompetensi Kerja Religi (X_5) tersebut, Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,894 lebih besar dari 0,70 (nilai Cronbach Alpha > 0,70) artinya semakin besar nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin ajeg atau reliabel untuk masing-masing variabel. Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan dari setiap item/instrumen dalam variabel Kompetensi Kerja (Y_2) tersebut tidak ada satupun item/instrumen tersebut yang diuji memiliki kurang dari 0,70.

Tabel 4.22 Hasil Uji Nilai Cronbach's Alpha Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.906	.909	22

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dengan melihat hasil uji realibilitas variabel Kinerja Pegawai (Z) tersebut, Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,906 lebih besar dari 0,70 (nilai Cronbach Alpha > 0,70) artinya semakin besar nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin ajeg atau reliabel untuk masing-masing variabel. Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan dari setiap item/instrumen dalam variabel Kinerja Pegawai (Z) tersebut tidak ada satupun item/instrumen tersebut yang diuji memiliki kurang dari 0,70.

6. Uji Kenormalan Data

Untuk mengetahui prasyarat uji statistik, maka yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis ordinary least square (OLS) dan analisis jalur adalah uji kenormalan data. Jadi analisis regresi yang tidak berdasarkan OLS tidak memerlukan persyaratan asumsi klasik, misalnya regresi logistik atau regresi ordinal. Demikian juga tidak semua uji asumsi klasik harus dilakukan pada analisis regresi linear, misalnya uji multikolinearitas tidak dilakukan

pada analisis regresi linear sederhana dan uji autokorelasi tidak perlu diterapkan pada data cross sectional.

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov test (K-S). Berikut dapat dilihat dalam tabel hasil uji Kolmogorov-Smirnov test (K-S) dibawah ini;

Tabel 4.23 Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		Stres Kerja	Motivasi	Turnover Intention	Kep. Transformasional	Kompetensi	Kinerja Pegawai
N		100	100	100	100	100	100
Normal Parameters[a,b]	Mean	89.0400	29.6000	25.4000	42.7000	80.9200	93.6800
	Std. Deviation	6.79263	3.07482	2.74874	4.04395	7.56077	8.73271
Most Extreme Differences	Absolute	.160	.107	.136	.107	.101	.099
	Positive	.113	.107	.114	.107	.101	.099
	Negative	-.160	-.106	-.136	-.085	-.079	-.068
Test Statistic		.160	.107	.136	.107	.101	.099
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000[c]	.006[c]	.000[c]	.006[c]	.014[c]	.017[c]
a. Test distribution is Normal.							
b. Calculated from data.							
c. Lilliefors Significance Correction.							

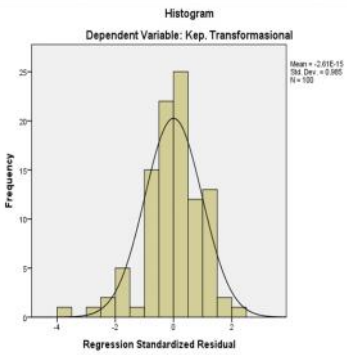
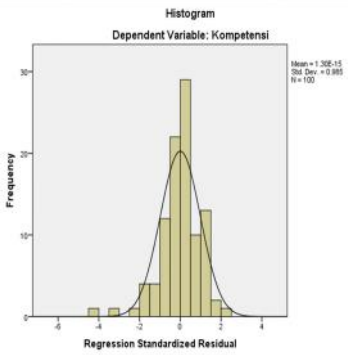
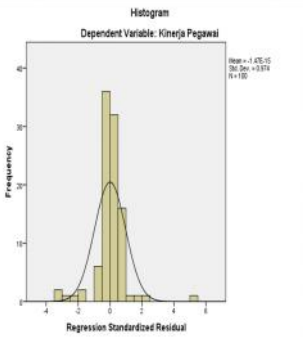
Sumber: Data primer diolah, 2020.

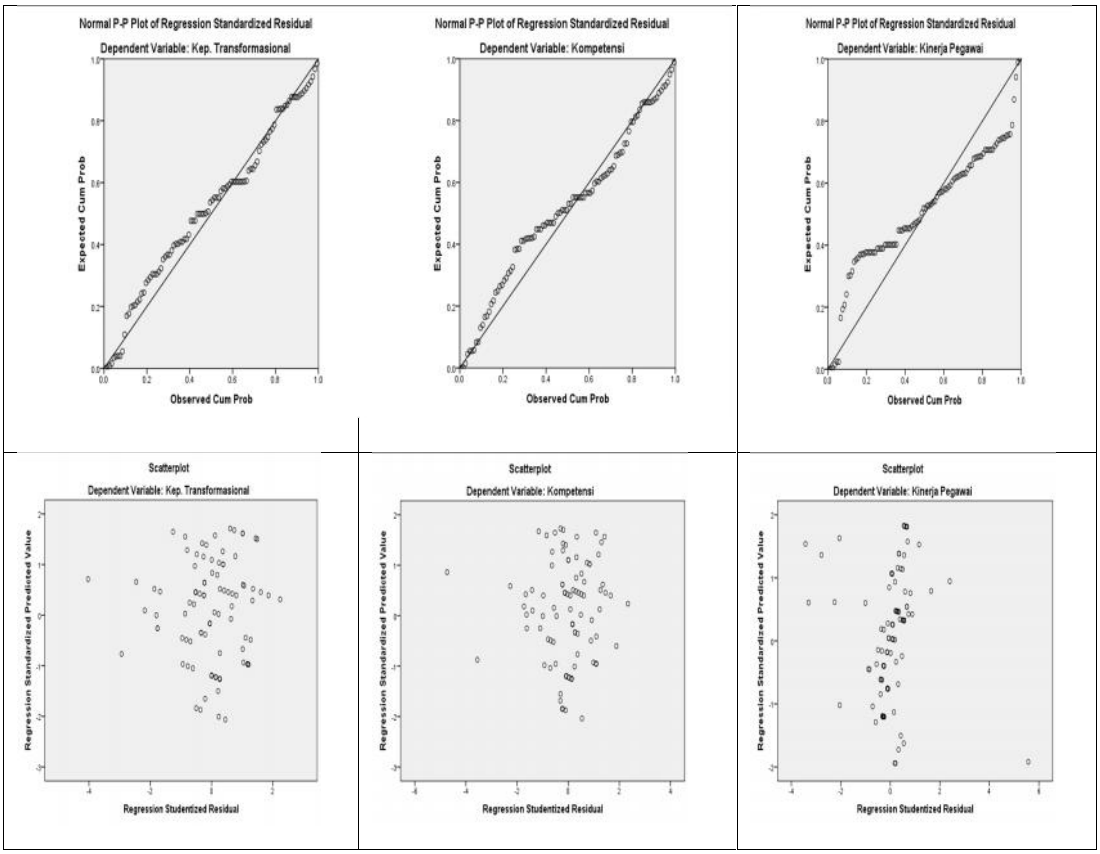
Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai statistik Asymp. Sig. (2-tailed) dengan taraf signifikan (α)=0,05 hasilnya adalah: (1) Variabel Stres Kerja (X_1) nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,000 < 0,05, sehingga variabel ini berdistribusi normal; (2) Variabel Motivasi (X_2) diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,006 < 0,05, artinya variabel ini berdistribusi normal; (3) Variabel Turnover Intention (X_3) diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,000 < 0,05, artinya variabel ini berdistribusi normal; (4) Variabel

Kepemimpinan Transformasional (Y_1) diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,006 < 0,05, sehingga variabel ini berdistribusi normal; (5) Variabel Kompetensi (Y_2) diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,014 < 0,05, artinya variabel ini berdistribusi normal; (6) Variabel Kinerja Pegawai (Z) diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,017 < 0,05, sehingga variabel ini berdistribusi normal.

Disamping menggunakan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov test (K-S) juga menggunakan metode Normal Probability Plot berbentuk grafik. Berikut dapat disajikan hasil uji PP Plot grafik dibawah ini;

Gambar 4.1 Hasil Uji Histogram, PP Plot Grafik dan Scatterplot Dalam 3 Model Persamaan

Model Persamaan 1	Model Persamaan 2	Model Persamaan 3
		



Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dengan melihat tampilah hasil uji Histogram, PP Plot Grafik dan Scatterplot dalam 3 Model Persamaan. Metode Normal Probability Plot, grafik histogram maupun grafik normal plot dapat disimpulkan bahwa; grafik histogram memberikan pola distribusi diantara kanan dan kiri (pas tengah). Sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik menyebar disekitar garis diagonal. Ketiga gambar grafik ini menunjukkan bahwa data berasumsi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana terjadi korelasi linear yang “perfect” atau eksak diantara variabel penjelas yang

dimasukkan ke dalam model. Uji Multikolinearitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan apakah di dalam sebuah model regresi ada interkorelasi atau kolinearitas antar variabel bebas. Interkorelasi adalah hubungan yang linear atau hubungan yang kuat antara satu variabel bebas atau variabel prediktor dengan variabel prediktor lainnya di dalam sebuah model regresi. Interkorelasi itu dapat dilihat dengan nilai koefisien korelasi dari nilai VIF dan Tolerance. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas antar variabel. Salah satunya adalah dengan cara melihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF) dari masing-masing variabel bebas atau terikatnya.

Tabel 4.24 Hasil Uji Multikolenieritas Seluruh Model Persamaan

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
Model 1		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.291	1.299			
	Stres Kerja	.126	.027	.212	.277	3.610
	Motivasi	.284	.087	.216	.130	7.664
	Turnover Intention	.857	.096	.583	.132	7.551
a. Dependent Variable: Kep. Transformasional						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
Model 2		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
2	(Constant)	4.513	2.605			
	Stres Kerja	.199	.054	.178	.277	3.610
	Motivasi	.798	.174	.325	.130	7.664
	Turnover Intention	1.382	.193	.502	.132	7.551
a. Dependent Variable: Kompetensi						

Coefficients[a]					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
Model 3	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF

3	(Constant)	7.044	2.006			
	Stres Kerja	.125	.042	.097	.277	3.610
	Motivasi	1.128	.134	.397	.130	7.664
	Turnover Intention	1.658	.149	.522	.132	7.551
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Hasil output SPSS versi 22 seluruh model persamaan menunjukan bahwa; nilai tolerance semua variabel independen menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance yang melebihi dari 1,0. Sehingga diindikasikan tidak ada atau tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Begitu pula bahwa; nilai Variance Inflation Factor (VIF) juga menunjukan hal yang sama tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Sehigga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolonieritas antar variabel independen dalam seluruh model persamaan.

c. Uji Auto Korelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumya). Jika terjadi korelasi, maka disebabkan adanya problem autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Berikut disajikan dalam tabel hasil uji Autokorelasi Darbin-Watson dalam setiap model persamaan.

Tabel 4.25 Hasil Uji Durbin-Watson Seluruh Model Persamaan

Model Summary[b]					
Model 1	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.972[a]	.946	.944	.95826	1.616
a. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Stres Kerja, Motivasi					
b. Dependent Variable: Kep. Transformasional					
Model Summary[b]					
Model 2	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
2	.968[a]	.937	.935	1.92107	1.767
a. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Stres Kerja, Motivasi					
b. Dependent Variable: Kompetensi					
Model Summary[b]					
Model 3	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
3	.995[a]	.989	.989	.92353	1.994
a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Stres Kerja, Motivasi, Turnover Intention, Kep. Transformasional					
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai					

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Tampilan output SPSS tersebut masing masing menunjukkan besarnya nilai Durbin Watson hitung dalam model persamaan kesatu; sebesar 1,616, model persamaan kedua sebesar 1,767; dan model persamaan ketiga sebesar 1.994. Sedangkan nilai Durbin-Watson menurut tabel dengan n = 100 dan k = 3 (n = k) terdapat angka sebesar dl = 1,613, du = 1,734 sedangkan nilai dw rata rata dalam tiga model persamaan sebesar 1,792. Hasil pengambilan keputusan terjadi atau tidaknya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumya), dengan menggunakan nilai signifikansi 5%. Jumlah sampel 100 (n) dan jumlah variabel independen 5 (k=5) dalam seluruh model persamaan adalah:

Tabel 4.26 Pengambilan Keputusan Uji Darbin - Watson

Hipotesis Nol	Jika	Keputusan
Tidak ada autokorelasi positif	0 < dw < dl	Tolak
Tidak ada autokorelasi positif	dl ≤ dw ≤ du	No decision
Tidak ada autokorelasi negatif	4 – dl < dw < 4	Tolak
Tidak ada autokorelasi negatif	4 – du ≤ dw ≤ 4 - dl	No decision
Tidak ada autokorelasi positif atau negatif	du < dw < 4 -du	Tidak ditolak

Kerangka pengambilan keputusannya adalah du ≤ dw ≤ 4 – du = 1,734 ≤ 1,792 ≤ 2,266 atau masuk kedalam kategori tidak terdapat autokorelasi positif atau negatif.

7. Hasil Pengujian Model Persamaan Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dapat diketahui setelah melihat hasil statistik seluruh model persamaan dalam penelitian ini. Pembuktian koefisien regresi dilakukan untuk menguji pengaruh variabel independen yaitu; Stres Kerja, Motivasi, dan Turnover Intention baik terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional maupun Kompetensi sebagai variabel dependen. Baik secara parsial (uji t) maupun bersama sama atau simultan (uji F). Setiap model persamaan dilakukan uji kesesuaian model untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya dalam masing masing model persamaan tersebut.

Untuk mempermudah menganalisis data, semua pengolahan data akan dilakukan dengan menggunakan program SPSS (Statistical

Package for Sosial Science) for windows version 22 dan Ms. Office Excel 2010. Kriteria pengambilan keputusan:

- H0 diterima bila nilai -t hitung ≥ -t tabel atau t hitung ≤ t tabel (tidak berpengaruh).
- H0 ditolak bila nilai -t hitung < -t tabel atau t hitung > t tabel (berpengaruh).

Adapun hasil uji statistik dari masing masing model persamaan pengaruh langsung dibagi kedalam 4 (empat) model persamaan sebagai berikut:

a. Model Persamaan Kesatu

Uji signifikansi variabel secara individual dimasksudkan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial seperti variabel; Stres Kerja (X_1), Motivasi (X_2), Turnover Intention (X_3), terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) sebagai variabel dependen.

Tabel 4.27 Hasil Uji Regresi Berganda (Uji t)
Model Persamaan Kesatu

Coefficients[a]						
Model 1		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.291	1.299		.993	.323
	Stres Kerja	.126	.027	.212	4.689	.000
	Motivasi	.284	.087	.216	3.271	.001
	Turnover Intention	.857	.096	.583	8.901	.000
a. Dependent Variable: Kep. Transformasional						

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Untuk mengetahui sebuah variabel tersebut berpengaruh atau tidak, kita dapat membandingkan hasil nilai t hitung dengan t tabel dengan df = n-k-1 atau 100 - 3 - 1= 96 (k adalah jumlah variabel independen). Dengan signifikansi pada derajat 0,05 dalam uji dua sisi diperoleh hasil t tabel = 1,993/-1,993. Berikut disajikan hasil statistik model persamaan kesatu sebagai berikut:

Tabel 4.28 Hasil Uji Pengaruh Langsung (Uji t)
Model Persamaan Kesatu

Pengaruh Variabel X → Y	T tabel	T hitung	Sig	Keputusan
Stres Kerja terhadap Kepemimpinan Transformasional	1,993	4.689	0.000	Berpengaruh Signifikan
Motivasi terhadap Kepemimpinan Transformasional	1,993	3.271	0.001	Berpengaruh Signifikan
Turn Intention terhadap Kepemimpinan Transformasional	1,993	8.901	0.000	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Melihat hasil uji pengaruh langsung (uji t) dalam model persamaan kesatu tersebut; a) Variabel Stres Kerja (X_1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (4,689 > 1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,000 atau dibawah 0,05 (0,000 < 0,05); b) Variabel Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (3,271> 1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,000 atau dibawah 0,05 (0,001 < 0,05); c) Variabel Turnover

Intention (X_3) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (8.901> 1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,000 atau dibawah 0,05 (0,000 < 0,05).

Tabel 4.29 Hasil Uji F Model Persamaan Kesatu

ANOVA[a]						
Model 1		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1530.847	3	510.282	555.707	.000[b]
	Residual	88.153	96	.918		
	Total	1619.000	99			
a. Dependent Variable: Kep. Transformasional						
b. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Stres Kerja, Motivasi						

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) dalam mempengaruhi variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan:

- Ho : diterima bila F hitung ≤ F tabel (tidak berpengaruh)
- Ho : ditolak bila F hitung > F tabel (berpengaruh)

Berdasarkan hasil analisis Uji F dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 555,707 lebih besar dari F tabel dengan df= n-k-1 sebesar 3,9455 (555,707 > 3,9455). Derajat signifikansi sebesar 0,05 sementara hasil statistik menujukan angka sebesar 0,000 (0,000 < 0,05). Dengan hasil tersebut menandakan bahwa; variabel Stres Kerja (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan

Turnover Intention (X_3), secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional (Y_1).

Tabel 4.30 Hasil Uji Kesesuaian Model Persamaan Kesatu

Model Summary[b]					
Model 1	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.972[a]	.946	.944	.95826	1.616
a. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Stres Kerja, Motivasi					
b. Dependent Variable: Kep. Transformasional					

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Uji kesesuaian model (Koefisien Determinasi) merupakan sarana pengujian untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dengan model regresi tersebut. Nilai uji koefisien determinasi dalam regresi ditunjukan dengan nilai R Square. Analisis determinasi atau R Square menjadi tolak ukur yang menunjukan seberapa besar variabel independen memberikan kontribusi terhadap variabel dependen. Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen.

Melihat hasil Uji Koefisien Determinasi terdapat angka R-squared menunjukan angka sebesar 0,946 atau 94,6%. Hal ini menjelaskan bahwa kesesuaian model dalam persamaan kesatu sebesar 94,6 %, sedangkan sisanya di pengaruhi oleh faktor lain diluar model yang diteliti.

Hasil uji regresi dalam model persamaan kesatu dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_1 = 1{,}291 + 0{,}126X_1 + 0{,}284X_2 + 0{,}857X_3 + e$$

Hasil model persamaan kesatu tersebut menunjukkan nilai konstanta sebesar 1,291 yang berarti bahwa jika seluruh variabel independen dianggap konstan (tetap), maka Peran Kepemimpinan Transformasional menjadi positif.

b. Model Persamaan Kedua

Uji signifikansi variabel (uji t) secara individual dimasksudkan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial seperti variabel; Stres Kerja (X_1), Motivasi (X_2), Turnover Intention (X_3), terhadap variabel Kompetensi (Y_2) sebagai variabel dependen.

Tabel 4.31 Hasil Uji Regresi Berganda (Uji t)
Model Persamaan Kedua

Coefficients[a]						
Model 2		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	4.513	2.605		1.732	.086
	Stres Kerja	.199	.054	.178	3.676	.000
	Motivasi	.798	.174	.325	4.592	.000
	Turnover Intention	1.382	.193	.502	7.161	.000
a. Dependent Variable: Kompetensi						

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Untuk mengetahui sebuah variabel tersebut berpengaruh atau tidak, kita dapat membandingkan hasil nilai t hitung dengan t

tabel dengan df = n-k-1 atau 100 - 3 - 1= 96 (k adalah jumlah variabel independen). Dengan signifikansi pada derajat 0,05 dalam uji dua sisi diperoleh hasil t tabel = 1,993/-1,993. Berikut disajikan hasil statistik model persamaan kedua sebagai berikut:

Tabel 4.32 Hasil Uji Pengaruh Langsung (Uji t)
Model Persamaan Kedua

Pengaruh Variabel X → Y	T tabel	T hitung	Sig	Keputusan
Stres Kerja terhadap Kompetensi	1,993	3.676	0.000	Berpengaruh Signifikan
Motivasi terhadap Kompetensi	1,993	4.592	0.000	Berpengaruh Signifikan
Turn Intention terhadap Kompetensi	1,993	7.161	0.000	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Melihat hasil uji pengaruh langsung (uji t) dalam model persamaan kedua tersebut; a) Variabel Stres Kerja (X_1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kompetensi (Y_2). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (3,676 > 1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,000 atau dibawah 0,05 (0,000 < 0,05); b) Variabel Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kompetensi (Y_2). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (4,592>1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,000 atau dibawah 0,05 (0,000 < 0,05); c) Variabel Turnover Intention (X_3) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kompetensi (Y_2). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (7,161>1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,000 atau dibawah 0,05 (0,000 < 0,05).

Tabel 4.33 Hasil Uji F Model Persamaan Kedua

ANOVA[a]						
Model 2		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	5305.073	3	1768.358	479.166	.000[b]
	Residual	354.287	96	3.690		
	Total	5659.360	99			
a. Dependent Variable: Kompetensi						
b. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Stres Kerja, Motivasi						

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) dalam mempengaruhi variabel dependen. Kriteria pengambilan keputusan:

- Ho : diterima bila F hitung ≤ F tabel (tidak berpengaruh)
- Ho : ditolak bila F hitung > F tabel (berpengaruh)

Berdasarkan hasil statistik Uji F dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 479,166 lebih besar dari F tabel dengan df= n-k-1 sebesar 3,9455 (479,166 > 3,9455). Derajat signifikansi sebesar 0,05 sementara hasil statistik menujukan angka sebesar 0,000 (0,000 < 0,05). Dengan hasil tersebut menandakan bahwa; variabel Stres Kerja (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Turnover Intention (X_3), secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi (Y_2).

Tabel 4.34 Hasil Uji Kesesuaian Model Persamaan Kedua

Model Summary[b]					
Model 2	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
2	.968[a]	.937	.935	1.92107	1.767
a. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Stres Kerja, Motivasi					
b. Dependent Variable: Kompetensi					

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Uji kesesuaian model (Koefisien Determinasi) merupakan sarana pengujian untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dengan model regresi tersebut. Nilai uji koefisien determinasi dalam regresi ditunjukan dengan nilai R Square. Analisis determinasi atau R Square menjadi tolak ukur yang menunjukan seberapa besar variabel independen memberikan kontribusi terhadap variabel dependen. Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen.

Melihat hasil Uji Koefisien Determinasi terdapat angka R-squared menunjukan angka sebesar 0.937 atau 93,7%. Hal ini menjelaskan bahwa kesesuaian model dalam persamaan kedua sebesar 93,7 %, sedangkan sisanya di pengaruhi oleh faktor lain diluar model yang diteliti.

Hasil uji regresi dalam model persamaan kedua dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_2 = 4{,}513 + 0{,}199X_1 + 0{,}798X_2 + 0{,}382X_3 + e$$

Hasil model persamaan kedua tersebut menunjukkan nilai konstanta sebesar 4,513 yang berarti bahwa jika seluruh variabel independen dianggap konstan (tetap), maka Peran Kompetensi menjadi positif.

c. Model Persamaan Ketiga

Uji signifikansi variabel (uji t) secara individual dimasksudkan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial seperti variabel; Stres Kerja (X_1), Motivasi (X_2), Turnover Intention (X_3) dan Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z) sebagai variabel dependen.

Tabel 4.35 Hasil Uji Regresi Berganda (Uji t)
Model Persamaan Ketiga

Coefficients[a]						
Model 3		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
3	(Constant)	5.478	1.253		4.372	.000
	Stres Kerja	-.028	.029	-.022	-.986	.327
	Motivasi	.784	.088	.276	8.940	.000
	Turnover Intention	.618	.125	.195	4.954	.000
	Kep. Transformasional	1.213	.098	.562	12.389	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Untuk mengetahui sebuah variabel tersebut berpengaruh atau tidak, kita dapat membandingkan hasil nilai t hitung dengan t tabel dengan df = n-k-1 atau 100 - 3 - 1= 96 (k adalah jumlah

variabel independen). Dengan signifikansi pada derajat 0,05 dalam uji dua sisi diperoleh hasil t tabel = 1,993/-1,993. Berikut disajikan hasil statistik model persamaan ketiga sebagai berikut:

Tabel 4.36 Hasil Uji Pengaruh Langsung (Uji t)
Model Persamaan Ketiga

Pengaruh Variabel X → Z	T tabel	T hitung	Sig	Keputusan
Stres Kerja terhadap Kierja Pegawai	1,993	-0,986	0.327	Tidak Berpengaruh Signifikan
Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	1,993	8,940	0.000	Berpengaruh Signifikan
Turn Intention terhadap Kinerja Pegawai	1,993	4,954	0.000	Berpengaruh Signifikan
Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	1,993	12,389	0.000	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Melihat hasil uji pengaruh langsung (uji t) dalam model persamaan ketiga tersebut; a) Variabel Stres Kerja (X_1) tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (-0,986< 1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,327 atau diatas 0,05 (0,307 > 0,05); b) Variabel Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (8.940>1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,000 atau dibawah 0,05 (0,000 < 0,05); c) Variabel Turnover Intention (X_3) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai (z). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (4,954>1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,000 atau dibawah 0,05 (0,000 < 0,05); d) Variabel Kepemimpinan

Transformasional (Y_1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai (z). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (12,389>1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,000 atau dibawah 0,05 (0,000 < 0,05).

Tabel 4.37 Hasil Uji F Model Persamaan Ketiga

ANOVA[a]						
Model 3		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
3	Regression	7469.454	4	1867.364	2209.055	.000[b]
	Residual	80.306	95	.845		
	Total	7549.760	99			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Kep. Transformasional, Stres Kerja , Motivasi, Turnover Intention						

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) dalam mempengaruhi variabel dependen. Kriteria pengambilan keputusan:

- Ho : diterima bila F hitung ≤ F tabel (tidak berpengaruh)
- Ho : ditolak bila F hitung > F tabel (berpengaruh)

Berdasarkan hasil statistik Uji F dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 2209,055 lebih besar dari F tabel dengan df= n-k-1 sebesar 3,9455 (1751,558 > 3,9455). Derajat signifikansi yang dipakai sebesar 0,05 sementara hasil statistik menujukan angka sebesar 0,000 (0,000 < 0,05). Dengan hasil tersebut menandakan bahwa; variabel Stres Kerja (X_1), Motivasi Kerja

(X_2), dan Turnover Intention (X_3), dan Kepemimpinan Transformasional (Y_1); secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z).

Tabel 4.38 Hasil Uji Kesesuaian Model Persamaan Ketiga

Model Summary[b]					
Model 3	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
3	.995[a]	.989	.989	.91941	2.008
a. Predictors: (Constant), Kep. Transformasional, Stres Kerja , Motivasi, Turnover Intention					
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai					

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Uji kesesuaian model (Koefisien Determinasi) merupakan sarana pengujian untuk mengetahui kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen dalam model regresi tersebut. Nilai uji koefisien determinasi model regresi ditunjukan dengan nilai R Square. Analisis determinasi atau R Square menjadi tolak ukur yang menunjukan seberapa besar variabel independen memberikan kontribusi terhadap variabel dependen. Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen.

Melihat hasil Uji Koefisien Determinasi terdapat angka R-squared menunjukan angka sebesar 0,989 atau 98,9%. Hal ini menjelaskan bahwa kesesuaian model dalam persamaan ketiga

sebesar 98,9 %, sedangkan sisanya di pengaruhi oleh faktor lain diluar model yang diteliti.

Hasil uji regresi dalam model persamaan ketiga dirumuskan sebagai berikut:

$$Z = 5{,}478 + (-0{,}028\ X_1) + 0{,}784\ X_2 + 0{,}618\ X_3 + 1.213\ Y_1 + e$$

Hasil model persamaan ketiga tersebut menunjukkan nilai konstanta sebesar 5,478 yang berarti bahwa; Jika seluruh variabel independen dianggap konstan (tetap), maka Kinerja Pegawai menjadi 5,478 atau positif.

d. Model Persamaan Keempat

Uji signifikansi variabel (uji t) secara individual dimasksudkan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial seperti variabel; Stres Kerja (X_1), Motivasi (X_2), Turnover Intention (X_3) dan Kompetensi (Y_2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z) sebagai variabel dependen.

Tabel 4.39 Hasil Uji Regresi Berganda (Uji t)
Model Persamaan Keempat

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model 4		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
4	(Constant)	4.571	1.438		3.178	.002
	Stres Kerja	.016	.031	.013	.516	.607
	Motivasi	.691	.104	.243	6.618	.000
	Turnover Intention	.901	.130	.283	6.928	.000
	Kompetensi	.548	.055	.474	9.875	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Untuk mengetahui sebuah variabel tersebut berpengaruh atau tidak, kita dapat membandingkan hasil nilai t hitung dengan t tabel dengan df = n-k-1 atau 100 - 3 - 1= 96 (k adalah jumlah variabel independen). Dengan signifikansi pada derajat 0,05 dalam uji dua sisi diperoleh hasil t tabel = 1,993/-1,993. Berikut disajikan hasil statistik model persamaan keempat sebagai berikut:

Tabel 4.40 Hasil Uji Pengaruh Langsung (Uji t)
Model Persamaan Keempat

Pengaruh Variabel X → Z	T tabel	T hitung	Sig	Keputusan
Stres Kerja terhadap Kierja Pegawai	1,993	0,516	0.607	Tidak Berpengaruh Signifikan
Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	1,993	6,618	0.000	Berpengaruh Signifikan
Turn Intention terhadap Kinerja Pegawai	1,993	6,928	0.000	Berpengaruh Signifikan
Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	1,993	9,875	0.000	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Melihat hasil uji pengaruh langsung (uji t) dalam model persamaan keempat tersebut; a) Variabel Stres Kerja (X_1) tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (0,516< 1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,607 atau diatas 0,05 (0,307 > 0,05); b) Variabel Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (6.618>1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,000 atau dibawah 0,05 (0,000 < 0,05); c) Variabel

Turnover Intention (X_3) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai (z). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (6,928>1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,000 atau dibawah 0,05 (0,000 < 0,05); d) Variabel Kompetensi (Y_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai (z). Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (9,875>1,993). Nilai signifikansi sebesar 0,000 atau dibawah 0,05 (0,000 < 0,05).

Tabel 4.41 Hasil Uji F Model Persamaan Keempat

ANOVA[a]						
Model 4		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
4	Regression	7446.109	4	1861.527	1706.161	.000[b]
	Residual	103.651	95	1.091		
	Total	7549.760	99			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Stres Kerja , Motivasi, Turnover Intention						

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) dalam mempengaruhi variabel dependen. Kriteria pengambilan keputusan:

- Ho : diterima bila F hitung ≤ F tabel (tidak berpengaruh)
- Ho : ditolak bila F hitung > F tabel (berpengaruh)

Berdasarkan hasil statistik Uji F dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 2209,055 lebih besar dari F tabel dengan df= n-k-1 sebesar 3,9455 (1706,161 > 3,9455). Derajat signifikansi

yang dipakai sebesar 0,05 sementara hasil statistik menujukan angka sebesar 0,000 (0,000 < 0,05). Dengan hasil tersebut menandakan bahwa; variabel Stres Kerja (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Turnover Intention (X_3), dan Kompetensi (Y_2); secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z).

Tabel 4.42 Hasil Uji Kesesuaian Model Persamaan Keempat

Model Summary[b]					
Model 4	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
4	.993[a]	.986	.986	1.04454	2.171
a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Stres Kerja , Motivasi, Turnover Intention					
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai					

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Uji kesesuaian model (Koefisien Determinasi) merupakan sarana pengujian untuk mengetahui kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen dalam model regresi tersebut. Nilai uji koefisien determinasi model regresi ditunjukan dengan nilai R Square. Analisis determinasi atau R Square menjadi tolak ukur yang menunjukan seberapa besar variabel independen memberikan kontribusi terhadap variabel dependen. Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen.

Melihat hasil Uji Koefisien Determinasi terdapat angka R-squared menunjukan angka sebesar 0,986 atau 98,6%. Hal ini menjelaskan bahwa kesesuaian model dalam persamaan keempat sebesar 98,6 %, sedangkan sisanya di pengaruhi oleh faktor lain diluar model yang diteliti.

Hasil uji regresi dalam model persamaan keempat dirumuskan sebagai berikut:

$$Z = 4{,}571 + 0{,}016\ X_1 + 0{,}691\ X_2 + 0{,}901\ X_3 + 0{,}548\ Y_1 + e$$

Hasil model persamaan keempat tersebut menunjukkan nilai konstanta sebesar 4,571 yang berarti bahwa; Jika seluruh variabel independen dianggap konstan (tetap), maka Kinerja Pegawai menjadi 4,571 atau positif.

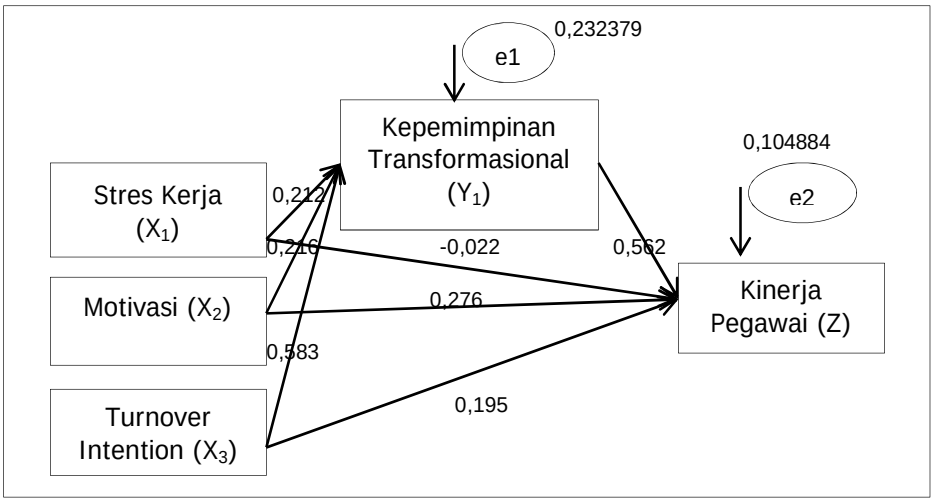
8. Hasil Pengujian Model Persamaan Pengaruh Tidak Langsung

Untuk memudahkan dalam membahas analisis pengaruh tidak langsung, peneliti membagi kedalam 2 (dua) model persamaan yakni; Model persamaan kesatu dan model persamaan kedua. Dalam setiap model persamaan pengaruh tidak langsung peneliti membaginya menjadi 2 tahapan interpretasi yakni; (1) Tahap menghitung koefisien jalur; (2) Tahap uji hipotesis dan Pembuatan kesimpulan.

a. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Dalam Model Persamaan Kesatu

Berikut disajikan hasil uji tahapan menghitung koefisien jalur dalam pengaruh tidak langsung dari masing masing variabel.

Gambar 4.2 Model Persamaan Kesatu Menghitung Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung



Sumber : Data primer diolah, 2020.

Hasil uji model persamaan pengaruh langsung dapat dijadikan sebagai dasar untuk menganalisis pengaruh tidak langsung.

Berdasarkan gambar diatas, kita dapat menghitung koefisien jalur masing masing variabel baik langsung maupun pengaruh tidak langsung.

1). Pengaruh variabel Stres Kerja (X_1) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Kepemimpinan Transformasional (Y_1)

Hasil koefisien jalur tersebut diatas, diketahui pengaruh langsung variabel Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar -

0,022, sedangkan pengaruh tidak langsung Stres Kerja melalui variabel Kepemimpinan Transformasional (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) adalah perkalian antara nilai beta variabel Stres Kerja terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) dengan nilai beta Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) yaitu; 0,212 x 0,562 = 0,119144. Sedangkan pengaruh total yang diberikan oleh variabel Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu; -0,022 + 0,119144 = 0,097144.

Berdasarkan perhitungan tersebut, diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar -0,022, jika dibandingkan dengan pegaruh tidak langsung sebesar 0,119144 akan lebih kecil (-0,022 < 0,119144), Hal ini menunjukkan bahwa variabel Stres Kerja (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1).

2). Pengaruh Variabel Motivasi (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Kepemimpinan Transformasional (Y_1).

Hasil koefisien jalur tersebut diatas, diketahui pengaruh langsung variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar -0,276, sedangkan pengaruh tidak langsung Motivasi melalui variabel Kepemimpinan Transformasional (Y1) terhadap Kinerja

Pegawai (Z) adalah perkalian antara nilai beta variabel Motivasi terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) dengan nilai beta Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) yaitu; 0,216 x 0,562 = 0,121392.

Sedangkan pengaruh total yang diberikan oleh variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu; 0,276 + 0,121392 = 0,397392.

Berdasarkan perhitungan tersebut, diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,276 jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya, maka akan lebih besar (0,276 > 0,121392), Hal ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1).

3). Pengaruh Variabel Turnover Intention (X_3) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Kepemimpinan Transformasional (Y_1).

Hasil koefisien jalur tersebut diatas, diketahui pengaruh langsung variabel Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,195, sedangkan pengaruh tidak langsung Turnover Intention melalui variabel Kepemimpinan Transformasional (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) adalah perkalian antara nilai beta

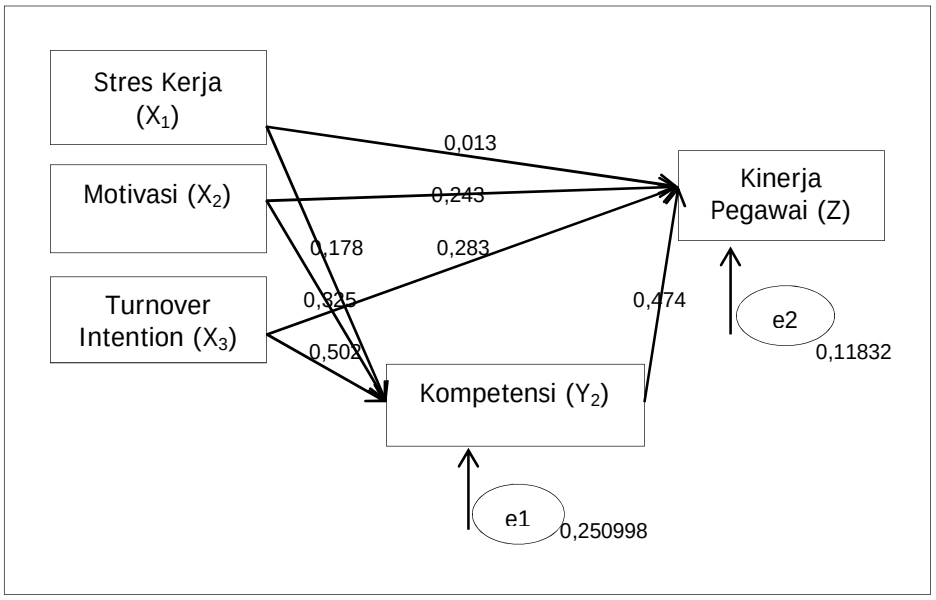
variabel Turnover Intention terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) dengan nilai beta Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) yaitu; 0,583 x 0,562 = 0,327646. Sedangkan pengaruh total yang diberikan oleh variabel Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu; 0,195 + 0,327646 = 0,522646.

Berdasarkan perhitungan tersebut, diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,195 lebih kecil jika dibandingkan dengan pegaruh tidak langsung sebesar 0,327646 (0,195 < 0,327646), Hal ini menunjukkan bahwa variabel Turnover Intention (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1).

b. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Dalam Model Persamaan Kedua

Berikut disajikan hasil uji koefisien jalur (Path Analisys) untuk menghitung pengaruh langsug dan pengaruh tidak langsung dalam masing masing model persamaan.

Gambar 4.3 Model Persamaan Kedua Menghitung Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung



Hasil uji model persamaan pengaruh langsung dapat dijadikan sebagai dasar untuk menganalisis pengaruh tidak langsung.

Berdasarkan gambar diatas, kita dapat menghitung koefisien jalur masing masing variabel baik langsung maupun pengaruh tidak langsung.

1). Pengaruh variabel Stres Kerja (X_1) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Kompetensi (Y_2)

Hasil koefisien jalur tersebut diatas, diketahui pengaruh langsung variabel Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,013, sedangkan pengaruh tidak langsung Stres Kerja melalui variabel Kompetensi (Y_2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) adalah perkalian antara nilai beta variabel Stres Kerja terhadap variabel Kompetensi (Y_2) dengan nilai beta Kompetensi (Y_2) terhadap

Kinerja Pegawai (Z) yaitu; 0,178 x 0,474 = 0,08437. Pengaruh total yang diberikan oleh variabel Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu; 0,013 + 0,08437 = 0,09737.

Berdasarkan perhitungan tersebut, diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,013 lebih kecil dari pegaruh tidak langsung sebesar 0,08437 (0,013<0,08437), Hal ini menunjukkan bahwa variabel Stres Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Kompetensi (Y_2).

2). Pengaruh Variabel Motivasi (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Kompetensi (Y_2)

Selanjutnya dari hasil koefisien jalur tersebut diatas, diketahui pengaruh langsung variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,243, sedangkan pengaruh tidak langsung Motivasi melalui variabel Kompetensi (Y_2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) adalah perkalian antara nilai beta variabel Motivasi terhadap variabel Kompetensi (Y_2) dengan nilai beta Kompetensi (Y_2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) yaitu; 0,325 x 0,474 = 0,15405.

Sedangkan pengaruh total yang diberikan oleh variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu; 0,243 + 0,15405= 0,39705.

Berdasarkan perhitungan tersebut, diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,243 lebih besar dari pegaruh tidak langsung sebesar 0,15405 (0,243 > 0,15405), Hal ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Kompetensi (Y_2).

3). Pengaruh Variabel Turnover Intention (X_3) Terhadap Kinerja Pegawai (Z) Melalui Kompetensi (Y_2)

Hasil koefisien jalur tersebut diatas, diketahui pengaruh langsung variabel Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,283, sedangkan pengaruh tidak langsung Turnover Intention melalui variabel Kompetensi (Y_2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) adalah perkalian antara nilai beta variabel Turnover Intention terhadap variabel Kompetensi (Y_2) dengan nilai beta Kompetensi (Y_2) terhadap Kinerja Pegawai (Z) yaitu; 0,502 x 0,474 = 0,23794. Sedangkan pengaruh total yang diberikan oleh variabel Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu; 0,283+ 0,23794= 0,52094.

Berdasarkan perhitungan tersebut, diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,283 lebih besar dari pegaruh tidak langsung sebesar 0,23794 (0,283>0,23794), Hal ini menunjukkan

bahwa variabel Turnover Intention (X_3) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel Kompetensi (Y_2).

B. Pembahasan

1. Hasil Analisis Pengaruh Langsung

Untuk menganalisis pengaruh langsung peneliti membagi kedalam 4 (empat) model persamaan yakni; a) Persamaan model analisis regresi pertama yakni; variabel Stres Kerja (X_1), Motivasi (X_2), dan Turnover Intention (X_3), terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) sebagai variabel dependen; b) Persamaan model analisis regresi kedua yakni; variabel Stres Kerja (X_1), Motivasi (X_2), dan Turnover Intention (X_3), terhadap variabel Kompetensi (Y_2) sebagai variabel dependen; c) Persamaan model analisis regresi ketiga yakni; variabel Stres Kerja (X_1), Motivasi (X_2), Turnover Intention (X_3), dan Kepemimpinan Transformasional (Y_1) sebagai variabel dependen; d) Persamaan model analisis regresi keempat yakni; variabel Stres Kerja (X_1), Motivasi (X_2), Turnover Intention (X_3), dan Kompetensil (Y_2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z) sebagai variabel dependen;

Berikut disajikan ringkasan hasil uji statistik setiap model persamaan regresi dengan menginterpretasikan koefisien variabel bebas (independen) terhadap variabel dependen dalam setiap model persamaan.

Tabel 4.43 Ringkasan Hasil Uji Statistik Pengaruh Langsung

No	Pengaruh Variabel X--→ Y/Z	T Hitung	T Tabel df = n-k-1 atau 100 - 3 - 1= 96	Taraf Signifikansi (0,05) = 5%	Hasil Analisis
01	Stres Kerja (X_1) --→ Kepemimpinan Transformation (Y_1)	4,689	1,993	0,000	Berpengaruh
02	Motivasi (X_2) --→ Kepemimpinan Transformation (Y_1)	3,271	1,993	0,001	Berpengaruh
03	Turnover Intention (X_3) --→ Kepemimpinan Transformation (Y_1)	8,901	1,993	0,000	Berpengaruh
04	Stres Kerja (X_1) --→ Kompetensi (Y_2)	3,676	1,993	0,000	Berpengaruh
05	Motivasi (X_2) --→ Kompetensi (Y_2)	4,592	1,993	0,000	Berpengaruh
06	Turnover Intention (X_3) --→ Kompetensi (Y_2)	7,161	1,993	0,000	Berpengaruh
07	Stres Kerja (X_1) --→ Kinerja Pegawai (Z)	-0,986	1,993	0,327	Tidak Berpengaruh
08	Motivasi (X_2) --→ Kinerja Pegawai (Z)	8,940	1,993	0,000	Berpengaruh
09	Turnover Intention (X_3) --→ Kinerja Pegawai (Z)	4,954	1,993	0,000	Berpengaruh
10	Kepemimpinan Transformosional (Y_1) --→ Kinerja Pegawai (Z)	12,389	1,993	0,000	Berpengaruh
11	Stres Kerja (X_1) --→ Kinerja Pegawai (Z)	0,516	1,993	0,607	Tidak Berpengaruh
12	Motivasi (X_2) --→ Kinerja Pegawai (Z)	6,618	1,993	0,000	Berpengaruh
13	Turnover Intention (X_3) --→ Kinerja Pegawai (Z)	6.928	1,993	0,000	Berpengaruh
14	Kompetensii (Y_2) --→ Kinerja Pegawai (Z)	9,875	1,993	0,000	Berpengaruh

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Selanjutnya untuk menganalisis hasil uji persamaan seluruh model dalam regresi berganda dirumuskan sebagai berikut:

a) $Y_1 = 1{,}291 + 0{,}126\ X_1 + 0{,}284\ X_2 + 0{,}857\ X_3 + e$

Hasil model persamaan kesatu tersebut menunjukkan nilai konstanta sebesar 1,291 yang berarti bahwa: (1) Jika seluruh variabel independen dianggap konstan (tetap), maka Peran Kepemimpinan Transformasional menjadi positif; (2) Jika salah

satu variabel independen naik 1 digit sementara variabel independen yang lain dianggap konstan (tetap), maka sejalan dengan peningkatan salah satu variabel independennya, Peran Kepemimpinan akan meningkat pula; (3) Sebaliknya jika salah satu variabel independen turun 1 digit sementara variabel independen yang lain dianggap konstan (tetap), maka sejalan dengan penurunan salah satu variabel independennya, Peran Kepemimpinan akan menurun pula.

b). $Y_2 = 4{,}513 + 0{,}199\ X_1 + 0{,}798\ X_2 + 1{,}382\ X_3 + e$

Hasil model persamaan kedua tersebut menunjukkan nilai konstanta sebesar 4,513 yang berarti bahwa: (1) Jika seluruh variabel independen dianggap konstan (tetap), maka Peran Kompetensi menjadi positif; (2) Jika salah satu variabel independen naik 1 digit sementara variabel independen yang lain dianggap konstan (tetap), maka sejalan dengan peningkatan salah satu variabel independennya, Peran Kompetensi akan meningkat pula; (3) Sebaliknya jika salah satu variabel independen turun 1 digit sementara variabel independen yang lain dianggap konstan (tetap), maka sejalan dengan penurunan salah satu variabel independennya, Peran Kompetensi akan menurun pula.

c). $Z = 5{,}478 + (-0{,}028)\ X_1 + 0{,}784\ X_2 + 0{,}618\ X_3 + 1{,}213\ Y_1 + e$

Hasil model persamaan ketiga tersebut menunjukkan nilai konstanta sebesar 5,478 yang berarti bahwa: (1) Jika seluruh variabel independen dianggap konstan (tetap), maka Kinerja Pegawai menjadi 5,478 atau positif; (2) Jika salah satu variabel independen naik 1 digit sementara variabel independen yang lain dianggap konstan (tetap), maka sejalan dengan peningkatan salah satu variabel independennya, Kinerja Pegawai akan meningkat pula; (3) Sebaliknya jika salah satu variabel independen turun 1 digit sementara variabel independen yang lain dianggap konstan (tetap), maka sejalan dengan penurunan salah satu variabel independennya, Kinerja Pegawai akan menurun pula.

d). $Z = 4{,}571 + 0{,}016\ X_1 + 0{,}691\ X_2 + 0{,}901\ X_3 + 0{,}548\ Y_2 + e$

Hasil model persamaan ketiga tersebut menunjukkan nilai konstanta sebesar 4,571 yang berarti bahwa: (1) Jika seluruh variabel independen dianggap konstan (tetap), maka Kinerja Pegawai menjadi 4,571 atau positif; (2) Jika salah satu variabel independen naik 1 digit sementara variabel independen yang lain dianggap konstan (tetap), maka sejalan dengan peningkatan salah satu variabel independennya, Kinerja Pegawai akan meningkat pula; (3) Sebaliknya jika salah satu variabel independen turun 1 digit sementara variabel independen yang lain dianggap konstan

(tetap), maka sejalan dengan penurunan salah satu variabel independennya, Kinerja Pegawai akan menurun pula.

a. Pengaruh Variabel Stres Kerja (X_1) Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)

Variabel Stres Kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik dalam model persamaan kesatu dengan nilai t hitung > t tabel (4,689>1,993) dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arwinence Pramadewi (2018) bahwa Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai secara langsung, tetapi dengan adanya kepemimpinan sebagai variabel mediasi, maka Stres Kerja berpengaruh terhadap Kinerja.

Analisis logika berfikirnya adalah pegawai yang stres bisa mengalami nervous dan merasakan kecemasan (anxiety) yang kronis apabila tidak segera mendapat penanganan. Mereka sering menjadi mudah marah, agresif, gelisah, tidak koperaratif dan pada tingkatan tertentu mereka dapat menjadi destruktif. Dalam jangka pendek, stres yang dibiarkan begitu saja tanpa penanganan serius akan membuat karyawan tertekan, tidak termotivasi, dan frustasi, sehingga pada gilirannya menyebabkan karyawan tidak bekerja

optimal. Sedangkan dalam jangka panjang, jika karyawan tidak mampu mengendalikan stresnya, maka besar kemungkinan ia tidak akan mampu lagi untuk mempertahankan pekerjaannya. Sementara pada tahap yang sangat parah, karyawan yang bersangkutan akan terganggu kesehatan fisik dan mentalnya (Mathis & Jackson, 2009:374). Dengan demikian peran kepemimpinan sangat dominan dibutuhkan untuk memberikan motivasi kerja dan semangat baru dalam menuju tujuan bersama.

b. Pengaruh Variabel Motivasi (X_2) Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)

Variabel Motivasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik dalam model persamaan kesatu dengan nilai t hitung > t tabel (3,271>1,993) dengan taraf signifikansi sebesar 0,001 atau lebih kecil dari 0,05 (0,001 < 0,05).

Temuan penelitian ini selaras dengan temuan Diva Riza Fahlefi (2016) bahwa bahwa; Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan Gaya Kepemimpinan sebagai moderating. Dukungan lain dari Winardi dkk (2012) bahwa Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena motivasi berhubungan dengan kebutuhan manusia. Motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin perusahaan akan mendorong karyawan

untuk memberikan segala kemampuan yang dimilikinya secara maksimal dan bukan hanya kemampuan umum mendasar dari setiap pribadinya seperti halnya kemampuan intelektual dan fisik belaka. Besarnya penghasilan dan kemampuan memenuhi kebutuhan hidup menjadi dorongan bagi karyawan untuk melakukan kinerja yang terbaik. Penjelasan diatas menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara Motivasi dengan kinerja. Namun peran kepemimpinan dalam memediasi motivasi tersebut sangat dominan dalam menjembatani seorang pegawai/karyawan untuk berkinerja baik. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2007), dalam penelitiannya dikatakan bahwa Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

c. Pengaruh Variabel Turnover Intention (X_3) Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)

Variabel Turnover Intention (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik dalam model persamaan kesatu dengan nilai t hitung > t tabel (8,901>1,993) dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05). Temuan penelitian ini selaras dengan temuan Alvia Santoni (2018) bahwa; variabel Turnover Intention berpengaruh terhadap kepemimpinan.

Turnover intention tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi. Namun demikian, komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Aria Andriyadi, dkk, 2018).

Analisis logika berfikirnya adalah Komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam kepemimpinan. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan yang turnover intention karyawannya tinggi, tidak selalu beraikibat menurunkan komitmennya dan kinerjanya di perusahaan tempat bekerjanya. Namun dibutuhkan peran kepemimpinan yang dapat menjembatani kepentingan perusahaan dan para karyawannya. Faktor lain yang paling penting dalam memperketat turnover intention banyak terjadi adalah kebijakan organisasi. Karyawan merasa engage terhadap perusahaan karena mereka merasa dilibatkan dalam hal kegiatan perusahaan. Karyawan pun meresa pengembangan karir mereka terbuka. Hubungan pimpinan dan karyawan seakan tidak ada sekat yang dapat menghalangi dalam menuju tujuan bersama.

d. Pengaruh Variabel Stres Kerja (X_1) Terhadap Variabel Kompetensi (Y_2)

Variabel Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel Kompetensi. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik dalam model persamaan kedua dengan nilai t hitung > t tabel (3,676>1,993)

dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05).

Hasil penelitian ini selaras dengan temuan Diana (2019) bahwa motivasi sangat signifikan memoderasi positif pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan di sekretariat BPK Penabur Jakarta. Efek negatif stres kerja terhadap kinerja karyawan akan semakin berkurang ketika motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik meningkat.

Analisis logika berfikirnya adalah bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Sedangkan motivasi merupakan bagian (indikator) dari kompetensi; berarti stres kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun melalui kompetensi secara tidak langsung. Dengan demikian stres kerja berpengaruh terhadap kompetensi.

e. Pengaruh Variabel Motivasi (X_2) Terhadap Variabel Kompetensi (Y_2)

Variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kompetensi. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik dalam model persamaan kedua dengan nilai t hitung > t tabel (4,592> 1,993) dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05).

Temuan ini selaras dengan temuan R. Okky Satria, Asep Kuswara, 2013 Bahwa motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Kerja dan berimplikasi terhadap produktifitas kerja. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu maupun tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (knowledge), keteranpilan (skill), dan kemampuan (abilities). (Robert L. Mathis dan Jackson 2001:238).

Analisis logika berfikirnya adalah bahwa kompetensi kerja akan berhubungan dengan peningkatan kinerja. Jika kinerja meningkat, maka produktiiftas pegawai juga dipastikan akan meningkat pula. Dengan kata lain, untuk meningkatkan produktifitas diperlukan pegawai dengan kompetensi yang baik. Motivasi kerja dianggap sebagai suatu hal yang sangat menentukan, baik buruknya kinerja personil maupun organisasi dapat dilihat dari motivasi kerja, serta hanya dengan motivasi kerja yang tinggilah yang akan menghasilkan prestasi kerja.

f. Pengaruh Variabel Turnover Intention (X_3) Terhadap Variabel Kompetensi (Y_2)

Variabel Turnover Intention berpengaruh signifikan terhadap variabel Kompetensi. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik dalam model persamaan kedua dengan nilai t hitung > t tabel

(7,161>1,993) dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05).

Bila individu memiliki persepsi sendiri bahwa perilaku dan sikap akan menghasilkan kesuksesan yang positif, karena faktor internalisasi dirinya yang ditunjukkan sebagai internal locus of control. Namun bila individu memiliki persepsinya di luar kendalinya (seperti sebagai takdir atau nasib) maka dengan bertanggung jawab atas perilaku yang menguntungkan, menunjukkan eksternalitas dirinya yang ditunjukkan sebagai locus of control. Individu memahami hasil yang mereka peroleh terhadap kegiatan yang terjadi dalam dirinya merupakan hasil dari kemampuan (ability) dan usaha (effort) sendirinya. Arah atribusi ke internal berarti individu percaya bahwa keberhasilannya karena mempunyai kemampuan (ability) yang dimilikinya dan individu percaya bisa berusaha lebih keras ia akan berhasil, sedangkan dimensi eksternal kurang memahami hasil yang mereka peroleh terhadap kegiatan yang terjadi di dalam kontrol dirinya karena mereka menghadapi kesulitannya tugas (task diffiiculaty) dan nasib (luck) tetapi mereka percaya keberhasilannya karena faktor nasib dan kegagalannya karena faktor kesulitan tugas.

Analisis logika berfikirnya adalah Dengan berbagai tekanan dan berulang ulangnya terjadinya locus of control membuat

pegawai frustasi, sehingga akan memutuskan untuk keluar dari pekerjaan atau mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan dimana mereka bekerja (turnover intention). Namun dari sisi internalitas terjadinya locus of control yang menganggap individu percaya bahwa keberhasilannya karena kemampuan (ability) yang dimilikinya dan individu percaya bisa berusaha lebih keras ia akan berhasil, maka akan mempengaruhi bertambahnya kompetensi kerja dirinya.

g. Pengaruh Variabel Stres Kerja (X_1) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Variabel Stres Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik dalam model persamaan ketiga dengan nilai t hitung > t tabel (-1.028<1,993) dengan taraf signifikansi sebesar 0,307 atau lebih besar dari 0,05 (0,307 > 0,05).

Hasil penelitian ini tidak dapat mengkonfirmasi temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi Putri Anjar Wulan, Syamsu Alam, Fauziah Umar (2018) bahwa; stres kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan temuan tersebut juga didukung oleh temuan Bashir (2010) yang melakukan penelitian mengenai pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan di Pakistan dan hasilnya

mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dengan korelasi negatif antara stres kerja dengan kinerja karyawan.

Analisis logika berfikirnya adalah jika seorang karyawan yang stres kerja cenderung menganggap suatu pekerjaan bukanlah sesuatu yang penting bagi mereka, sehingga tidak mampu menyelesaikan suatu pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Seorang yang gagal termotivasi, yaitu orang yang tidak dapat mengendalikan tekanan secara aktif sehingga menyebabkan stress dan tidak termotivasi. Stres kerja yang dialami oleh karyawan akibat tekanan yang dihadapi dari dalam dirinya dan lingkungan pekerjaannya sehingga akan mempengaruhi penurunan kinerjanya.

h. Pengaruh Variabel Motivasi (X_2) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik dalam model persamaan ketiga dengan nilai t hitung > t tabel (8,440>1,993) dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05).

Hasil temuan ini dapat mengkonfirmasi temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi Putri Anjar Wulan, Syamsu Alam, Fauziah Umar (2018) bahwa; motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga selaras dengan temuan (Zameer,

2014) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan teori Maslow Penekanan utama pada temuan ini adalah kebutuhan fisiologis manusia untuk mencapai penghargaan yang tinggi dari perusahaan. Kebutuhan fisiologis manusia termasuk kedalam golongan kebutuhan tingkat lebih tinggi (higher level needs) yaitu esteem needs dan self actualization needs. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi berarti karyawan telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Motivasi seorang karyawan dalam bekerja juga dapat diindikasikan dari partisipasinya dalam mengambil keputusan. Partisipasi yang nyata dapat dilihat dari masukan masukan yang karyawan berikan pada pimpinan perusahaan. Partisipasi juga dapat dilihat dari kemauan karyawan untuk belajar dengan cara berkonsultasi dengan pimpinannya. Semakin tinggi tingkat partisipasi seorang karyawan semakin positif pula motivasinya dalam bekerja.

Kebanggaan seorang karyawan pada pekerjaannya menjadi motivasi positif tersendiri baginya. Kebanggaan dalam bekerja dapat diwujudkan dengan memberikan tantangan dan penghargaan terhadap hasil kerja. Tantangan kerja merupakan bagian dari eksistensi atau keberadaannya jika ada tantangan dalam

pekerjaannya karena menyangkut kepercayaan. Pada dasarnya pemberian tantangan bagi seorang karyawan adalah pemberian kepercayaan itu sendiri sehingga ia akan merasa dihargai keberadaannya, namun harus diiringi dengan penghargaan yang sesuai apabila karyawan mencapai keberhasilan.

Satu hal yang paling mendasar dalam mengindikasikan motivasi positif adalah pemberian imbalan berupa uang. Bagaimanapun pengkondisian suasana kerja sebaik mungkin, namun faktor pendapatan memegang peranan paling mendasar. Dalam teori Maslow kebutuhan dasar seseorang adalah kebutuhan fisiologis. Terpenuhinya kebutuhan fisiologis sangat dipengaruhi oleh tingkat pendapatannya. Dengan pendapatannya yang cukup maka akan termotifasi untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Agustin (2012), Bestari (2011) dan Marcahyono (2012) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh sifnifikan terhadap kinerja karyawan.

i. Pengaruh Variabel Turnover Intention (X_3) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Variabel Turnover Intention berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik dalam model persamaan ketiga dengan nilai t hitung > t tabel (4,768>1,993) dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 atau lebih

kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05). Temuan ini sejalan dengan temuannya Alfatania Pandu Asmara (2017) bahwa variabel Turnover Intention berpengaruh terhadap kinerja pegawai/karyawan.

Analisis logika berfikirnya Apabila karyawan telah berkomitmen terhadap suatu perilaku tertentu dan melupakan tanggung jawab utama sebagai karyawan, maka dipastikan kinerja karyawan tersebut akan buruk (Saeed et al., 2014). Apapun alasan karyawan untuk ingin keluar dari organisasi akan membawa konsekuensi terhadap kinerja karyawan (Eder & Eisenberger, 2008). Dengan adanya keinginan keluar dari pekerjaan atau organisasi menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan prosedur yang ada di perusahaan, sehingga secara otomatis menyebabkan performa karyawan menurun. Maka semakin tinggi turnover intention maka semakin buruk kinerja karyawan (Jackofsky & Peter, 1983).

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengendalikan turnover intention adalah kepemimpinan dan kompensasi. Dengan memberikan kompensasi yang sesuai kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan tidak sekedar kompensasi financial, namun juga berupa kompensasi nonfinancial. Kompensasi yang sangat luar biasa yang dapat diberikan kepada karyawan seperti

keamanan dan kenyamanan tempat kerja, jaminan kesehatan dan bonus liburan.

Perbaikan proses perekrutan juga dapat menjadi kunci dalam mencegah terjadinya turnover intention karyawan. Menjelaskan kondisi kerja secara nyata dan merekrut karyawan dengan spesifikasi yang sesuai (kompetensi) diharapkan dapat mengurangi turnover intention karyawan.

j. Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik dalam model persamaan ketiga dengan nilai t hitung > t tabel (5,247>1,993) dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05). Hasil ini sejalan dengan temuannya Tri Eva Juniangsih Ritonga, dan Usman Tarigan (2015) bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sejalan dengan temuan lain juga oleh Kaihatu (2007) bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasinya.

Pola berfikirnya adalah seorang pemimpin disamping mempunyai pengetahuan dan seni untuk memimpin, juga mampu untuk melaksanakan suatu tindakan yang direncanakan dengan

pola tingkah laku yang dapat mengintegrasikan tujuan-tujuan individu untuk mencapai kinerja terbaik bagi perusahaan. Artinya seorang pemimpin dituntut agar dapat mengarahkan, memberikan bimbingan dan mempengaruhi pikiran, perasaan bawahan, tindakan dan tingkah laku yang patuh dicontoh oleh orang lain untuk menggerakan ke arah kinerja terbaik bagi cita cita bersama.

k. Pengaruh Variabel Kompetensi (Y_2) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Variabel Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik dalam model persamaan ketiga dengan nilai t hitung < t tabel (-0,394<1,993) dengan taraf signifikansi sebesar 0,695 atau lebih besar dari 0,05 (0,695 > 0,05). Hasil ini tidak dapat mengkonfirmasi temuan penelitian sebelumnya Dina Rande (2016) bahwa terdapat pengaruh kompetensi yang terdiri dari motif (motives), sifat (traits), konsep diri (selfconcepts), pengetahuan (knowledge), dan keterampilan (skills) secara parsial terhadap kinerja pegawai. Temuan lain juga oleh A.A Made Bintang Cahyaningrat, Tedi Erviantono, Kadek Wiwin Dwi Wismayanti (2016) bahwa antara variabel kompetensi dengan kinerja pegawai berpengaruh positif. Dimana semakin baik kompetensi pegawai

dalam bekerja maka akan semakin baik juga kinerja pegawai yang bekerja.

Analisis logika berfikirnya adalah Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup (kompetensi) akan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kualitas kompetensi yang baik maka pekerja akan semakin mudah bersaing, namun banyak persaingan yang terjadi secara tidak etis. Persaingan yang tidak etis dapat mengakibatkan tekanan antar sesamanya maupun antara karyawan dengan pimpinannya sehingga mengundang resiko bagi perusahaan. Dengan adanya persaingan tidak sehat kompetensi tidak akan memberikan kontribusi terhadap kinerjanya.

Kompetensi kerja merupakan faktor penting dalam implementasi pembentukan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Dengan adanya peningkatan dari kompetensi kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Path Analisys)

Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung (analisis jalur) peneliti membagi kedalam 2 (tiga) model persamaan yakni; model persamaan pengaruh tidak langsung pertama dan model persamaan

pengaruh tidak langsung kedua. Dimana model persamaan kesatu dijabarkan sebagai berikut; a. Pengaruh variabel Stres Kerja (X_1) melalui variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z); b. Pengaruh variabel Motivasi (X_2) melalui variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z); c. Pengaruh variabel Turnover Intention (X_3) melalui variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z); Sedangkan untuk menganalisis pengaruh tidak langsung model persamaan kedua dijabarkan sebagai berikut; a. Pengaruh variabel Stres Kerja (X_1) melalui variabel Kompetensi (Y_2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z); b. Pengaruh variabel Motivasi (X_2) melalui variabel Kompetensi (Y_2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z); c. Pengaruh variabel Turnover Intention (X_3) melalui variabel Kompetensi (Y_2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z).

Berikut disajikan ringkasan hasil uji statistik setiap model persamaan pengaruh tidak langsung.

Tabel 4.44 Ringkasan Hasil Uji Statistik Pengaruh Tidak Langsung (Analisis Jalur)

No	Pengaruh Variabel X	Melalui Variabel Y_1/Y_2	Terhadap Variabel (Z)	Besaran Nilai Variabel Pengaruh Langsung	Nilai Hsl Perkalian Nilai Variabel X terhadap Y dan Y ke Z	Hasil Keputusan
01	Stres Kerja (X_1)	Kepemimpinan Transformasional (Y_1)	Kinerja Pegawai (Z)	-0,022	0,212 x 0,562 = 0,11914	Berdampak Positif
02	Motivasi (X_2)	Kepemimpinan Transformasional (Y_1)	Kinerja Pegawai (Z)	0,276	0,216 x 0,562 = 0,12139	Tidak Berdampak Positif
03	Turnover Intention (X_3)	Kepemimpinan Transformasional (Y_1)	Kinerja Pegawai (Z)	0,195	0,583 x 0,562 = 0,32764	Berdampak Positif

04	Stres Kerja (X_1)	Kompetensi (Y_2)	Kinerja Pegawai (Z)	0,013	0,178 x 0,474 = 0,08437	Berdampak Positif
05	Motivasi (X_2)	Kompetensi (Y_2)	Kinerja Pegawai (Z)	0,243	0,325 x 0,474 = 0,15405	Tidak Berdampak Positif
06	Turnover Intention (X_3)	Kompetensi (Y_2)	Kinerja Pegawai (Z)	0,283	0,502 x 0,474 = 0,23794	Tdk Berdampak Positif

Sumber : Data primer diolah, 2020.

a. Dampak Pengaruh Variabel Stres Kerja (X_1) Melalui Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar -0,022, dimana nilai pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,11914 (hasil perkalian koefisien pengaruh langsung Stres Kerja terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,212 dengan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,562). Karena pegaruh langsungnya lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya (-0,022 < 0,11914) maka, variabel Stres Kerja (X_1) melalui variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Analisis logika berfikirnya adalah jika seseorang pegawai mengalami banyak tekanan ekternal dan internal dalam rangka memenuhi kebutuhannya sehingga mengalami stres dalam bekerja, maka peran kepemimpinan menjadi dominan dalam memotivasi, memberikan arahan, bimbingan bahkan dapat memberikan solusi dalam menyelesaikan sebagian persoalan yang dihadapi dalam

pekerjaannya sehingga karyawan tersebut berkinerja baik dan dapat memenuhi kebutuhan pokoknya. Semakin besar peran kepemimpinan transformasional, maka akan mempengaruhi stres kerja menjadi meningkatnya kinerja pegawai tersebut.

b. Dampak Pengaruh Variabel Motivasi (X_2) Melalui Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh langsung sebesar 0,276, dimana nilai pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,12139 (hasil perkalian koefisien pengaruh langsung Motivasi terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,216 dengan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,562). Karena pegaruh langsungnya lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya (0,276 > 0,12139) maka, variabel Motivasi (X_2) melalui variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Analisis logika berfikirnya adalah jika seseorang pegawai telah mempunyai standar kemampuan untuk mencapai kesuksesan pribadi lebih tinggi daripada perusahaan, telah terpenuhinya kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja, dan telah terpenuhinya kebutuhan untuk berafiliasi atau bekerja sama yang tinggi sehingga telah termotivasi dalam melaksanakan

pekerjaannya, maka tidak akan membutuhkan peran kepemimpinan transformasional. Karena dengan motivasi yang meningkat akan meningkatkan kinerjanya secara langsung. Namun disisi lain motivasi dapat mempengaruhi Kepemimpian transformasional secara langsung. Jika seseorang pegawai yang telah termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, tidak akan membutuhkan peran kepemimpian transformasional. Tinggi rendahnya motivasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional secara langsung, dimana karyawan yang mendapatkan motivasi tinggi juga akan berkinerja baik. Semakin tinggi motivasi seseorang pegawai/karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya. Seiring dengan meningkatnya motivasi dalam pengaruhnya terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai secara langsung, namun jika peran kepemimpinan terlalu banyak mengatur dan ikut campur dalam segala urusan karyawan bukan dalam bentuk motivasi, maka dampaknya tidak akan meningkatkan kinerja bagi karyawan tersebut.

c. Dampak Pengaruh Variabel Turnover Intention (X_3) Melalui Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh langsung sebesar 0,195, dimana nilai pengaruh tidak

langsungnya sebesar 0,32764 (hasil perkalian koefisien pengaruh langsung variabel Turnover Intention terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,583 dengan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,562). Karena pegaruh langsungnya lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya (0,195 < 0,32764) maka, variabel Turnover Intention (X_3) melalui variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Analisis logika berfikirnya adalah jika seseorang pegawai sudah tidak nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, kecendrungannya adalah mereka memilih untuk keluar dari pekerjaannya atau akan mencari pekerjaan lain dan bahkan akan menurunkan kinerjanya. maka peran kepemimpinan menjadi dominan dalam memotivasi, memberikan arahan, bimbingan bahkan dapat memberikan solusi dalam menyelesaikan sebagian persoalan yang dihadapi dalam pekerjaannya sehingga karyawan tersebut mengurungkan niatnya untuk keluar kerja dan pada ahirnya dapat berkinerja baik untuk memenuhi kebutuhan pokoknya. Semakin besar peran kepemimpinan transformasional, maka dampaknya akan mempengaruhi pengaruh turnover intention terhadap kinerja pegawai tersebut. Semakin banyak yang minat untuk meninggalkan pekerjaan seseorang pegawai/karyawan dalam

suatu perusahaan, jika dimediasi oleh peran kepemimpinan yang transformatif, maka dampaknya akan meningkatkan kinerja bagi karyawan tersebut.

d. Dampak Pengaruh Variabel Stres Kerja (X_1) Melalui Variabel Kompetensi (Y_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan hasil dalam tabel pengaruh tidak langsung tersebut, diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh langsung variabel Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,013, dimana nilai pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,08437 (hasil perkalian koefisien pengaruh langsung variabel Stres Kerja terhadap variabel Kompetensi sebesar 0,178 dengan variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai sebesar (0,474). Karena pegaruh langsungnya lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya (0,013 < 0,084372) maka, variabel Stres Kerja (X_1) melalui variabel Kompetensi (Y_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Analisis logika berfikirnya adalah jika seseorang pegawai mengalami banyak tekanan ekternal dan internal dalam rangka memenuhi kebutuhannya sehingga mengalami stres dalam bekerja, maka peran kompetensi menjadi dominan. Karena kompetensi seseorang berkeyakinan terhadap kemampuan diri sendiri yang kuat, mempunyai Keterampilan (skill) dan pengalaman yang memadai, mempunyai karakteristik kepribadian yang kuat,

mempunyai motivasi yang besar, penguasaan emosioal yang bagus, mempunyai kemampuan intelektual yang baik, serta berperilaku dalam budaya organisasi yang baik dalam menghadapi pekerjaannya sehingga karyawan tersebut dapat berkinerja baik dan dapat memenuhi kebutuhan pokoknya. Semakin besar peran kompetensi seseorang pegawai, maka akan mempengaruhi stres kerja terhadap kinerja pegawai. Semakin banyak yang stres dalam melakukan suatu pekerjaan seseorang pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan, jika dimediasi oleh peran Kompetensi yang bagus, maka dampaknya akan meningkatkan kinerja bagi karyawan tersebut.

e. Dampak Pengaruh Variabel Motivasi (X_1) Melalui Variabel Kompetensi (Y_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan hasil dalam tabel pengaruh tidak langsung tersebut, diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh langsung variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,243, dimana nilai pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,15405 (hasil perkalian koefisien pengaruh langsung variabel Motivasi terhadap variabel Kompetensi sebesar 0,325 dengan variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai sebesar (0,474). Karena pegaruh langsungnya lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya (0,243 > 0,15405) maka, variabel Motivasi (X_2) melalui variabel Kompetensi (Y_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Analisis logika berfikirnya adalah semakin banyak yang termotivasi untuk melaksanakan suatu pekerjaan seseorang pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan, jika dimediasi oleh peran Kompetensi, maka dampaknya tidak akan meningkatkan kinerja bagi karyawan tersebut. Sebab motivasi yang timbul dari dalam hatinya memungkinkan seseorang akan melakukan tindakan yang dapat mengalahkan kompetensinya.

f. Dampak Pengaruh Variabel Turnover Intention (X_3) Melalui Variabel Kompetensi (Y_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Z)

Diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh langsung variabel Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,283, dimana nilai pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,23794 (hasil perkalian koefisien pengaruh langsung variabel Turnover Intention terhadap variabel Kompetensi sebesar 0,502 dengan variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai sebesar (0,474). Karena pegaruh langsungnya lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya (0,283 > 0,23794) maka, variabel Turnover Intention (X_3) melalui variabel Kompetensi (Y_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z).

Analisis logika berfikirnya adalah jika seseorang pegawai sudah tidak nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, kecendrungannya adalah mereka memilih untuk keluar dari

pekerjaannya atau akan mencari pekerjaan lain dan bahkan akan menurunkan kinerjanya. maka peran kompetensi tidak dapat memediasi turnover intention terhadap kinerja pegawai. Semakin besar peran kompetensi, maka tidak mempengaruhi pengaruh turnover intention terhadap kinerja pegawai tersebut. Semakin banyak pegawai/karyawan yang akan meninggalkan pekerjaannya dalam suatu perusahaan, jika dimediasi oleh peran Kompetensi, maka dampaknya tidak akan meningkatkan kinerja bagi karyawan tersebut.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Motivasi pegawai melaksanakan pekerjaan merupakan bagian dari kebutuhan. Karena motivasi berhubungan dengan kebutuhan manusia, maka besar kecilnya penghasilan dan kemampuan memenuhi kebutuhan hidup menjadi dorongan bagi karyawan untuk melakukan kinerja yang terbaik. Umumnya pemimpin perusahaan akan mendorong karyawan untuk memberikan segala kemampuan yang dimilikinya secara maksimal dan tidak hanya kemampuan umum atau dasar dari setiap pribadinya seperti halnya kemampuan intelektual dan fisik belaka, namun seringkali pegawai dituntut untuk bekerja secara ekstra dalam mencapai target.

Namun jika terlalu banyak tekanan dan berulang ulangnya terjadinya locus of control membuat pegawai frustasi, maka karyawan tersebut akan mengalami nervous dan merasakan kecemasan (anxiety) dan yang lebih kronis menjadi stres apabila tidak segera mendapat penanganan. Mereka sering menjadi mudah marah, agresif, gelisah, tidak koperaratif dan pada tingkatan tertentu mereka dapat menjadi destruktif. sehingga pada gilirannya dapat menyebabkan karyawan tidak bekerja optimal. Sedangkan dalam jangka panjang, jika karyawan tidak mampu mengendalikan stresnya, maka pegawai tidak mampu untuk mempertahankan pekerjaannya bahkan seterusnya akan meninggalkan pekerjaannya atau mencari pekerjaan lain (turnover intention).

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengendalikan turnover intention adalah kepemimpinan dan kompensasi. Peran kepemimpinan disamping sebagai atasan, juga harus mempunyai pengetahuan dan seni untuk memimpin dalam melaksanakan suatu tindakan yang direncanakan dengan pola tingkah laku yang dapat mengintegrasikan tujuan-tujuan individu untuk mencapai kinerja terbaik bagi perusahaan. Artinya seorang pemimpin dituntut agar dapat mengarahkan, memberikan bimbingan dan mempengaruhi pikiran, perasaan bawahan, tindakan dan tingkah laku yang patuh dicontoh oleh orang lain untuk menggerakan ke arah kinerja terbaik bagi cita cita bersama.

Peran yang tidak kalah pentingnya adalah kompetensi kerja. Baik stres kerja, motivasi kerja, dan turnover intention berpengaruh signifikan terhadap kompetensi secara langsung. Hal ini menandakan bahwa terdapat berhubungan dengan peningkatan kinerja. Jika kinerja meningkat, maka produktiiftas pegawai juga dipastikan akan meningkat pula. Dengan kata lain, untuk meningkatkan produktifitas diperlukan pegawai dengan kompetensi yang baik.

Narasi berfikir tersebut diatas sesuai dengan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Variabel Stres Kerja, Motvasi, dan Turnover Intention berpengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional.

2. Variabel Stres Kerja, Motvasi, dan Turnover Intention berpengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel Kompetensi Kerja.
3. Pengaruh variabel Stres Kerja, Motvasi, dan Turnover Intention terhadap variabel Kinerja Pegawai disimpulkan sebagai berikut:
    a. Variabel Stres Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara langsung.
    b. Variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara langsung.
    a. Variabel Turnover Intention berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara langsung.
4. Pengaruh variabel Stres Kerja, Motvasi, dan Turnover Intention melalui variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai sebagai berikut:
    a. Pengaruh variabel Stres Kerja melalui variabel Kepemimpinan Transformasional berdampak positif terhadap Kinerja Pegawai.
    b. Pengaruh variabel Motivasi Kerja melalui variabel Kepemimpinan Transformasional tidak berdampak terhadap Kinerja Pegawai.
    c. Pengaruh variabel Turnover Intention melalui variabel Kepemimpinan Transformasional berdampak positif terhadap Kinerja Pegawai.
5. Pengaruh variabel Stres Kerja, Motvasi, dan Turnover Intention melalui variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai sebagai berikut:
    a. Pengaruh variabel Stres Kerja melalui variabel Kompetensi berdampak positif terhadap Kinerja Pegawai.

b. Pengaruh variabel Motivasi Kerja melalui variabel Kompetensi tidak berdampak terhadap Kinerja Pegawai.

c. Pengaruh variabel Turnover Intention melalui variabel Kompetensi tidak berdampak terhadap Kinerja Pegawai.

6. Peran variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi dalam memediasi pengaruh variabel Stres Kerja dan Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai sangat positif berdampak terhadap peningkatan Kinerja Pegawai disimpulkan sebagai berikut:

   a. Peran variabel Kepemimpinan Transformasional dalam memediasi pengaruh variabel Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai sangat positif berdampak terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.

   b. Peran variabel Kepemimpinan Transformasional dalam memediasi pengaruh Turnover Intention terhadap Kinerja Pegawai sangat positif berdampak terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.

   c. Peran variabel Kompetensi dalam memediasi pengaruh variabel Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai sangat positif berdampak terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.

Seseorang pegawai mengalami banyak tekanan ekternal dan internal dalam rangka memenuhi kebutuhannya sehingga mengalami stres dalam bekerja, maka peran kepemimpinan menjadi dominan dalam memotivasi, memberikan arahan, bimbingan bahkan dapat memberikan solusi dalam menyelesaikan sebagian persoalan yang dihadapi dalam pekerjaannya sehingga karyawan tersebut berkinerja baik dan dapat memenuhi kebutuhan

pokoknya. Semakin besar peran kepemimpinan transformasional, maka akan mempengaruhi stres kerja menjadi meningkatnya kinerja pegawai tersebut.

Namun jika seorang pegawai telah mempunyai standar kemampuan untuk mencapai kesuksesan pribadi lebih tinggi daripada perusahaan, telah terpenuhinya kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja, dan telah terpenuhinya kebutuhan untuk berafiliasi atau bekerja sama yang tinggi sehingga telah termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, maka tidak akan membutuhkan peran kepemimpinan transformasional. Karena dengan motivasi yang meningkat akan meningkatkan kinerjanya secara langsung. Namun jika peran kepemimpinan terlalu banyak mengatur dan ikut campur dalam segala urusan karyawan bukan dalam bentuk motivasi, maka dampaknya tidak akan meningkatkan kinerja bagi karyawan tersebut.

Dalam sisi lain jika seorang pegawai sudah tidak nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, kecendrungannya adalah mereka memilih untuk keluar dari pekerjaannya atau akan mencari pekerjaan lain dan bahkan akan menurunkan kinerjanya. maka peran kepemimpinan menjadi dominan dalam memotivasi, memberikan arahan, bimbingan bahkan dapat memberikan solusi dalam menyelesaikan sebagian persoalan yang dihadapi dalam pekerjaannya sehingga karyawan tersebut mengurungkan niatnya untuk keluar kerja dan pada ahirnya dapat berkinerja baik untuk memenuhi kebutuhan pokoknya. Semakin besar peran kepemimpinan transformasional, maka dampaknya akan mempengaruhi pengaruh turnover intention terhadap kinerja pegawai tersebut. Semakin banyak yang minat untuk

meninggalkan pekerjaan seseorang pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan, jika dimediasi oleh peran kepemimpinan yang transformatif, maka dampaknya akan meningkatkan kinerja bagi karyawan tersebut.

Temuan lain adalah jika seorang pegawai mengalami banyak tekanan ekternal dan internal dalam rangka memenuhi kebutuhannya sehingga mengalami stres dalam bekerja, maka peran kompetensi juga menjadi dominan. Karena kompetensi seseorang berkeyakinan terhadap kemampuan diri sendiri yang kuat, mempunyai Keterampilan (skill) dan pengalaman yang memadai, mempunyai karakteristik kepribadian yang kuat, mempunyai motivasi yang besar, penguasaan emosioal yang bagus, mempunyai kemampuan intelektual yang baik, serta berperilaku dalam budaya organisasi yang baik dalam menghadapi pekerjaannya sehingga karyawan tersebut dapat berkinerja baik dan dapat memenuhi kebutuhan pokoknya. Semakin besar peran kompetensi seseorang pegawai, maka akan mempengaruhi stres kerja terhadap kinerja pegawai. Semakin banyak yang stres dalam melakukan suatu pekerjaan seseorang pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan, jika dimediasi oleh peran Kompetensi yang bagus, maka dampaknya akan meningkatkan kinerja bagi karyawan tersebut.

1. Implikasi Teoritias

Hasil uji dan analisis dari kesimpulan diatas baik pengaruh langsung maupun tidak langsung berimplikasi terhadap teori yang dibangun dalam setiap model persamaan secara statistik diagnostik menghasilkan:

a. Pengaruh langsung variabel Stres Kerja, Motivasi, dan Turnover Intention baik terhadap Kepemimpinan Transformasional maupun Kompetensi, semuanya berpengaruh signifikan.
b. Pengaruh variabel Stres Kerja dan Turnover Intention melalui variabel Kepemimpinan Transformasional berdampak terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.
c. Pengaruh variabel Stres Kerja melalui variabel Kompetensi berdampak terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan bagi stakeholders dalam menerapkan kebijakan pegawai (Sumberdaya Manusia) dalam perusahaan/organisasi/lembaga masing masing sebagai berikut:

a. Membuat regulasi yang jelas tentang aturan/tata tetib/SOP yang harus dimiliki oleh para pegawai dalam menerapkan kepemimpinan dan kompetensi, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi utamanya.
b. Memberikan penghargaan/bonus sebagai kompensasi hasil atas pekerjaannya ketika memenuhi target.

B. Saran

Ada beberapa saran yang perlu dipertimbangkan sebagai berikut:

1. Saran Bagi Perusahaan/organisasi/lembaga

a. Disarankan bagi perusahaan agar dalam proses rekruitmen pegawai memberikan perhatian secara khusus tentang kompetensi bagi calon pegawai perusahaan.
b. Menerapkan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan bagi seorang calon pimpinan perusahaan.
c. Disarankan agar menerapkan kepemimpian transformasional untuk mengurangi stres kerja di masing masing unit kerja.
d. Disarankan agar menerapkan kepemimpian transformasional untuk mengurangi turnover intention di masing masing unit kerja.
e. Disarankan agar menerapkan kesesuaian kompetensi karyawan untuk mengurangi stres kerja di masing masing unit kerja.

2. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

a. Bagi penelitian selanjutnya agar pengambilan data primer semestinya dilakukan pada saat kondisi normal, bukan pada saat pandemi Corona Virus Diseas (COVID 19) sehingga dapat mempengaruhi kualitas data. Sehingga jumlah responden terbatas.
b. Diharapkan objek penelitian dapat diperluas tidak hanya pada perusahaan saja, tetapi juga pada beberapa lembaga/organisasi lain.
c. Priode penelitian semestinya dilakukan dalam rentang waktu yang cukup panjang agar mendapatkan informasi yang lebih banyak.
d. Penelitian mendatang diharapkan membangun model berdasarkan perspektif disiplin ilmu yang berbeda.
e. Penambahan variabel kunci sebagai pendukung model persamaan baik sebagai variabel independen, dependen atau variabel mediasi atau moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

A.A Made Bintang Cahyaningrat, Tedi Erviantono, Kadek Wiwin Dwi Wismayanti, 2016." Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Kota Denpasar". Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana, Bali, Jurnal Fisip edisi 2, hal 112-126.

Afrizal, Poundra Rizky; Mochammad Al Musadieq; dan Ika Ruhana. 2014. Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja: Studi Pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 8 (1), h: 1-10.

Agustin, Fidya, W; 2012. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja pada PT. Hero Sakti Motor Gemilang Malang Jawa Timur". Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Ahmed, Ishfaq; Muhammad Musarrat Nawaz; Naveed Iqbal; Imran Ali; Zeeshan Shaukat; dan Ahmad Usman. 2010. Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan. International Journal Of Business and Management, 5 (3), pp: 70-80

Ahsan, Nilufar; Zaini Abdullah; David Yong Gun Fie; Syed Shah Alam. 2009. A Study of Job Stres on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia: Empirical Study. European Journal of Social Sciences, 8 (1), pp: 121-131.

Al-Barqy, A.A. 2015. Strategi kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Malang. In Thesis. Malang: Universitas Islam negeri Maulana Malik Ibrahim.

Alvania Santoni, 2018." Analisis Implikasi Turnover Intention Terhadap Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja". Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sakti Alam Kerinci. Jurnal Kolektivita Vol.1 (1) April, 26-45.

Aria Andriyadi, Anggraini Sukmawati, U. Dyah Syafitri, 2018." Peran Komitmen Organisasi dalam Menurunkan Pengaruh Negatif Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan" (Studi kasus: GroupM Indonesia). Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Kampus IPB Darmaga Bogor 16680. Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Vol. 9 No. 2, Agustus, Hal. 81-90; P-ISSN : 2088-9372 E-ISSN : 2527-8991.

Arwinence Pramadewi, 2018. "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Sektor Non Formal di Kota X. Fakultas Ekonomi Universitas Riau. Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, EISSN : 2442 – 9813 ISSN : 1829 – 9822; Vol. 15. No.1, Maret: 34-41.

Armstrong M. 1999. A Hand Book of Human Resource Management. Alih Bahasa Sofyan Cikmat dan Hariyanto. Seri Pedoman Manajemen: Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua.Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Alfatania Pandu Asmara, 2017. Perhimpunan Sarjana dan Profesional Kesehatan Masyarakat Indonesia (Persakmi) Jawa Timur, Jurnal JAKI Volume 5 Nomor 2.

Aria Andriyadi, Anggraini Sukmawati, U Dyah Syafitri. 2018."Peran Komitmen Organisasi dalam Menurunkan Pengaruh Negatif Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus: Group M Indonesia)". Program Studi Ilmu Manajemen, Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Kampus IPB Darmaga Bogor 16680, Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), P-ISSN : 2088-9372 E-ISSN : 2527-8991, Vol. 9 No. 2, Agustus 2018, Hal. 81-90

Asmara, A.P. 2017. Analisis Pengaruh Turnover Intention terhadap Work Engagement dan Kinerja Karyawan (Studi di Rumah Sakit Bedah Surabaya). In Script. Surabaya: Universitas Airlangga.

Ayub, Nadia and Shagufta Rafif. 2011. The Relationship Between Work Motivation And Job Satisfaction. Pakistan, Bussiness Review July 2011.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. Transformational leadership (2nd edition). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bashir, Usman and Muhammad Ismail Ramay. 2010. Impact of Stress On Employee Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan. International Journal of Marketing Studies Vol. 2.

Bemana, Simin; Hamideh Moradi; Mohsen Ghasemi; Sayed Mehdi Taghavi and Amir Hosain Ghayoor. 2013. The Relationship among Job Stres and Job Satisfaction in Municipality Personnel in Iran. World Applied Sciences Journal 22 (2), pp: 233-238.

Bernardin, H. John. & Rusell, J.E.A. (1993). Human Resources Management. Mc Graw Hill Inc. New York.

Bestari, Muhammad, P; 2011. "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja pada PT. Indosat, Tbk Cabang Malang. Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya, Malang.

Carraher, S.M. and Bentler, P.M. 2008. Attitudes towards Benefits and Behavioural Intentions and Their Relationship to Absenteeism, Performance and Turnover among Nurses. Academy of Health Care Management Journal, 4(2), pp.89-109.

Chuck, Williams, 2005. Management . 3rd Edition. Texas: Texas Christian University,Thomson South-Western.

Davis K, Newstroom. J.W. (1982). Human Behavior at Work: "Organizational Behavior". Seventh Edition Singapore : McGraw Hill Book Company Inc. New York.

Dharma, B.R. 2016. Hubungan Budaya Organisasi dengan Quality of Work Life dan Turnover Intention. In Script. Surabaya: Universitas Airlangga.

Dewi., Chadek Novi Charisma, I Wayan Bagia dan Gede Putu Agus Jana Susila. 2014. Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Tenaga Penjualan UD. Surya Raditya Negara. Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen. Vol. 2, No. 1.

Dewi Putri Anjar Wulan, Syamsu Alam, Fauziah Umar. 2018. "Pengaruh Stres Kerja Dan Motifasi Kerja Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan X", Fakultas Ilmu Ekonomi, Universitas Hasanudin, Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship (HJABE) Vol. 1 No. 2 April.

Dina Rande, 2016." Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara". Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako, e Jurnal Katalogis, ISSN: 2302-2019, Volume 4 Nomor 2, Februari hlm 101-109.

Diana, 2019. "Efek Moderasi Motivasi dan Masa Kerja Pada Pengaruh Stres Kerja Terhadap Perbedaan Kinerja Karyawan Pria Dengan Karyawan Wanita di Sekretariat BPK PENABUR Jakarta". Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta. Jurnal Kompetensi; Manajemen Bisnis, VOL. 14, NO. 1, terbit Januari-Juni.

Diva Riza Fahlefi, 2016. "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating" (Studi Kasus Akademi Kesejahteraan Sosial AKS Ibu Kartini Semarang), STIE Semarang. JURNAL STIE SEMARANG, VOL 8, NO 2, Edisi Juni, ISSN : 2252-826.

Eder, P. and Eisenberger, R. 2008. Perceived Organizational Support: Reducing the Negatve Influence of Coworker Withdrawal Behavior. Journal of Management, 34(55), pp.55-68.

Ghozali, Imam. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar. Jurnal. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar.

Gomes. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia", Edisi Kedua. Yogyakarta: Andi Offset.

Gruber, J. and Mandrian, B.C. 1994. Health Insurance and Job Mobility: The Effects of Public Policy on Job-Lock. Industrial and Labour Relation Review, 48(1), pp.86-102.

Hadari. 2011." Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif". Cetakan Kedelapan. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Hadiyanto, Didik. 2013. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan. Jurnal Ekonomi Universitas Balikpapan. Vol.1, No.1. Hal. 1-14.

Hasibuan, Malayu.S.P. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta.

Hawley, Casey. 2005. 201 Cara Untuk Mendorong setiap Karyawan Berkinerja, Bintang Erlangga, Jakarta.

Heny Sidenti, 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motifasi Kerja terhadap Kinerja pegawai X, Program Studi STIE Dharma Iswara Madiun, Jurnal JIBEKA Volume 9 Nomor 1 Febuari. 44 – 53.

Hidayati, Reni., Yadi Purwanto dan Susatyo Yuwono. 2008. Kecerdasan Emosi, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan. Jurnal Psikologi Universitas Muhamadiyah Surakarta.Vol. 2, No. 1. Hal. 91-96.

Holzer, H., Stoll, M. & Wissoker, D. 2004. Job Performance and Retention Among Welfare Recipients. Social Service Review, 78(3), pp.343-69.

Horrel David, 1977. Leadership Patterns and the Development of Ideologi in Early Cristianity; International journal on Public Policy and Development 1997,58 : 4 323 – 341.

Hughes, R.L., Ginnet R.C., dan Curphy G.J. 2012. Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman. Edisi Ketujuh. Salemba Empat. Jakarta.

I Gede Wira Satriawan, I Komang Ardana 2019. "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Motifasi Kerja Terhadap Kepuasa Karyawan,. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 8, No. 3: 1176 – 1202 ISSN: 2302-8912.

Jackofsky, E.F. and Peter, L.H. 1983. Job Turnover versus Company Turnover Reasesment of The March and Simon Perticipation Hypothesis. Journal of Applied Psychology, 86, pp.490-95.

Jain, Priyanka dan Taranjeet Duggal. 2016. The Influence of Transformational Leadership and Emotional Intelligence on Organizational Commitment. Journal of Commerce & Management Thought, 7(3), pp. 586-598.

Joarder, M.H.R., Sharif, M.Y. & Ahmed, K. 2011. Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in A Developing Context. Business and Economic Research Journal, 1(1), pp.135-58.

Kadiman & Indriana, R.D. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nyonya Meneer Semarang). Juraksi, 1(1), pp.57-72.

Kaihatu, T.S., Rini, W.Astjarjo, 2007. "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya". Jurnal Manajemen dan Kewirausahan, vol. 98, no.1, Maret: 49-61.

Kiki Cahaya Setiawan. 2015. "Pengaruh Motifasi Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawa X". Fakultas Ushuluddin dan Pemikiran Islam Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang. Jurnal PSIKIS-(Jurnal Psikologi Islami) Vol. 1 No. 2 (2015) 43-53.

Kinicki, Angelo, dan Robert Kreitner. 2008. Organizational Behavior. International Edition. Boston: McGraw-Hill.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007)." Organizational Behavior". (7th ed). New York : Mc Graw Hill.

Krisna, N. L. 2007. Teori MSDM (Kompetensi). Melalui: http://sdmteori. blogspot.com/2007/05/kompetensi.html [01/05/2014].

Lluis, S. & Abraham, J. 2013. The Wage-health Insurance Trade-Off and Worker Selection: Evidence from rhe Medical Expenditure Panel Survey 1997-2006. Industrial Relations, 52(2), pp.541-600.

Mahsun, Mohammad. 2013. Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Penerbit: BPFE, Yogyakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001." Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan" Penerbit; Remaja Rosda Karya: Bandung.

Mathis, Robert L. Jackson. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit; Salemba Empat, Jakarta.

Marcahyono. 2012. Pengaruh Kualitas Pelayanan Internal dan Motivasi KerjaTerhadap Kinerja Karyawan Menggunakan Path Analysis (Studi Kasus Pada PT. PG. Rajawali 1 Unit PG. Krebet Baru Bululawang Malang). Tesis.Universitas Brawijaya Malang.

McShane, Steven L., dan Mary Ann Von Glinow.2010." Organizational Behavior. 4th Edition.New York: McGraw-Hill.

Mobley, W.H. 1986. Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat, dan Pengendaliannya. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Mohd Noor, K. B., & Dola K. 2009. Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution. Asian Journal of Management and Humanity Sciences, Vol. 4, No. 4, pp. 226-240.

Moralika Ayu Anggraini dan Siti Sunrowiyati. 2018" Analisis Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Mulya Sri Rejeki Wlingi". Program Studi Manajemen, STIE Kesuma Negara, Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN) Vol. 3 No. 1 hlm. 43-53.

Munandar, A.S. 2008. Psikologi Industri dan Organisasi . Jakarta: UI-Pres.

Ni Putu Devy Ermawati, I Komang Ardana, 2018. "Pengaruh Kepemimpinan Transformational, Budaya Organisasi, Dan Motifasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada BPR Di Kabupaten Klungkung" Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia; E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 11, ISSN: 2302-8912, 6326 – 6359

Ni Putu Enika Lestari Dewi, I. Gusti Salit Ketut Netra, 2015 . "Pengaruh Stres Kerja Dan Motifasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 7, 2015 : 1933-1948 ISSN: 2302-8912.

Noor, Nasyadizi Nilamsar, Kusdi Raharjo dan Ika Ruhana. 2016. "Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". Jurnal Administrasi Bisnis. Malang.

Notoatmodjo, S. 2009."Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Northouse, P.G. 2007. Leadership: Theory and Practice. London: Sage Publication.

Noviansyah dan Zunaidah. 2011. Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja. Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya, 9 (18), h: 43-58.

Park, S.H. et al. 2014. Concurrent and Lagged Effects of Registered Nurse Turnover and Staffing on Unit-Acquired Pressure Ulcers. Health Service Research, 49(4), pp.1205-25.

Purnomo, Joko. 2007. Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja Terhadap kinerja pegawai negeri sipil Pada dinas kehutanan dan perkebunan kabupaten jepara.

Purwanto, Djoko. 2011. Komunikasi Bisnis. Penerbit: Erlangga, Jakarta.

Pratama, Mohammad Rifky Bagus dkk. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Giant Hypermarket Mall Olympic Garden Malang). Jurnal. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Rande, Dina. 2016. "Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara". Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako. e Jurnal Katalogis, ISSN: 2302-2019 Volume 4 Nomor 2, hlm 101-109.

Riley, D. 2006. Turnover Intentions: The Mediation Effect of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Continuance Commitment. In Thesis. Jepang: University of Wakaito.

Rivai, Harif, A. 2001. Pengaruh Kepuasan Gaji,Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar. Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.

Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter. 2003. Management . Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S.P. and Judge, T.A. 2007. Perilaku Organisasi. Terjemahan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani,d an Abdul Rosyid. 12th edition. Jakarta: Salemba 4.

Robbins, Stephen P dan Timoty A. Judge. 2008. Organizational Behavior, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice-Hal Inc.

R. Okky Satria, Asep Kuswara, 2013." Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung". Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan Bandung. Jurnal

Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 7, No. 2, Oktober 2013, 74-83. ISSN2443-0633

Rumimpunu, Ridel Clif Joune, 2015. "Pengaruh Kompetensi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulut". Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, Jurnal EMBA, ISSN 2303-11. Vol. 3 No.3 Sept., Hal.1243-1253.

Ruky S. Ahmad. 2001. "Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk merancang dan meraih kinerja prima. Penerbit; Gramedia, Jakarta.

Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. and Rizwan, M. 2014. The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. International Journal of Learning and Development, 4(2), pp.242-56.

Sanjaya, I Kadek Edy dan Ayu Desi Indrawati. 2014. "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pande Agung Segara Dewata. Jurnal Ekonomi Universitas Udayana. Vol. 1, No. 1. Hal. 205-224.

Sayuti. 2007."Motivasi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi". Jakarta: Ghalia Indonesia.

Sedarmayanti. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Penerbit; PT. Refika Aditama, Bandung.

Sedarmayanti. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Penerbit Mundar Maju, Bandung.

Shani, A.B. Rami, dan James B. Lau. 2009." Behavior in Organization an Experimental Approach. International Edition. New York:McGraw Hill.

Setiawan, Nugroho (2008), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Obyek Wisata Taman Kyai

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. 1993. Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons. Inc.

Sumarsono, S. 2004. Metode Riset Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu, Yogyakarta.

Sunyoto, D. 2012."Teori, Kuisioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia.. Yogyakarta: Penerbit; CAPS.

Surbakti. 2013. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motifasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Dap IV Semarang. Journal Fakultas Ekonomi Universitas Diponogoro, Semarang, 1(1), hal. 55-67.

Suryani, R. 2011. Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Peran Komitmen Keorganisasian sebagai Mediasi. Jakarta: Universitas Indonesia.

Takasenseran Militya Ch, Silvya L Mandey, Christoffel Kojo. 2014. Pengaruh Lingkungan kerja, Komunikasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Utara. Jurnal EMBA Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi. Vol. 2, No.3. Hal. 1726-1736.

Theresia Dwi Putri Saragih, Hari Susanta Nugraha, 2019. "Pengaruh Kompetensi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus Pada Karyawan PT Ara Shoes Indonesia Semarang); Departemen Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, Jurnal Administrasi dan Bisnis, edisi 4 Vol.2.

Trianingsih, Sri (2007), "Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor", Jurnal Simposium Akuntasi Nasional, UNHAS Makasar.

Tri Eva Juniangsih Ritonga, Usman Tarigan. 2015." Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Cabang Sub Dolog Wilayah IV Padang Sidempuan'' Fakultas Ilmu Sosial

dan Ilmu Politik-UMST, Jurnal Administrasi Publik ISSN: 2088-527x.

Tunjungsari, Peni. 2011. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung. 1 (1), h: 1-14.

Waldman, J.D., Kelly, F., Aurora, S. & Smith, H.L. 2004. The Shocking ost of Turnover in Health Care. Lippincott William & Wilkins Inc, 20(1), pp.2-7.

Uno, Hamzah B. 2012. Teori Motivasi & Pengukurannya; Penerbit: PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Utomo, K.W. 2002. "Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, dan Hubungannya Dengan Organizational Citizenship Behavior, KomitmenOrganisasi, dan Kepuasan Kerja". Journal Riset Ekonomi dan Manajemen. Surabaya. Vol. 2.No. 2.hal. 34-52.

Vroom, V. H. (1964), "Work and motivation". New York: Wiley and Sons.

Winardi, Jasman J. Ma'ruf. Said Musnadi. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai Variabel Intervening (studi pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh). Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Syiah Kuala. Vol.1 Tahun I. No.1. ISSN : 2302-0199.

Werner, John. M. & DeSimone, Randy. L. 2006. Human Resource Development. United States of America : Thomson.

Wexley, Kenneth N., Yukl, Gary A. 1992. Organizational Behavior and Personel Psychology. USA : Richard D. Irwin Inc.

Witasari, L. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention (Studi Empiris pada Novotel Semarang). In Script. Semarang: Universitas Diponegoro.

Wood, et.al. 2001. Organizational Behavior: A Global Perspective. USA : John Wiley and Sons Inc.

Zahari, I.B., dan A.M.A. Subarghi. 2012. The Effect Organizational Culture and The Relationship Between Transformational Leadership and Job in Sector of Libya. International Business Research, 5(9), pp. 89-97.

Zameer, Hashim dkk. 2014. “The Impact of The Motivation on the Employee’s Performance in Beverage Industry of Pakistan”. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 4 (1), pp. 293-298.

LAMPIRAN 1
HASIL UJI MODEL PERSAMAAN KESATU

Hasil Uji Statistik Regresi (Uji t)

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.291	1.299		.993	.323
	Stres Kerja	.126	.027	.212	4.689	.000
	Motivasi	.284	.087	.216	3.271	.001
	Turnover Intention	.857	.096	.583	8.901	.000
a. Dependent Variable: Kep. Transformasional						

Hasil Uji Statik (Uji F)

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1530.847	3	510.282	555.707	.000[b]
	Residual	88.153	96	.918		
	Total	1619.000	99			
a. Dependent Variable: Kep. Transformasional						
b. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Stres Kerja, Motivasi						

Hasil Uji Statistik Kesesuaian Model

Model Summary[b]					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.972[a]	.946	.944	.95826	1.616
a. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Stres Kerja, Motivasi					
b. Dependent Variable: Kep. Transformasional					

LAMPIRAN 2
HASIL UJI MODEL PERSAMAAN KEDUA

Hasil Uji Statistik Regresi (Uji t)

Coefficients[a]						
Model 2		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	4.513	2.605		1.732	.086
	Stres Kerja	.199	.054	.178	3.676	.000
	Motivasi	.798	.174	.325	4.592	.000
	Turnover Intention	1.382	.193	.502	7.161	.000
a. Dependent Variable: Kompetensi						

Hasil Uji Statik (Uji F)

ANOVA[a]						
Model 2		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	5305.073	3	1768.358	479.166	.000[b]
	Residual	354.287	96	3.690		
	Total	5659.360	99			
a. Dependent Variable: Kompetensi						
b. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Stres Kerja, Motivasi						

Hasil Uji Statistik Kesesuaian Model

Model Summary[b]					
Model 2	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
2	.968[a]	.937	.935	1.92107	1.767
a. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Stres Kerja, Motivasi					
b. Dependent Variable: Kompetensi					

LAMPIRAN 3
HASIL UJI MODEL PERSAMAAN KETIGA KOEFISIEN JALUR PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG

Hasil Uji Statistik Regresi (Uji t)

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model 3		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
3	(Constant)	5.478	1.253		4.372	.000
	Stres Kerja	-.028	.029	-.022	-.986	.327
	Motivasi	.784	.088	.276	8.940	.000
	Turnover Intention	.618	.125	.195	4.954	.000
	Kep. Transformasional	1.213	.098	.562	12.389	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Hasil Uji Statik (Uji F)

ANOVA[a]						
Model 3		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
3	Regression	7469.454	4	1867.364	2209.055	.000[b]
	Residual	80.306	95	.845		
	Total	7549.760	99			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Kep. Transformasional, Stres Kerja , Motivasi, Turnover Intention						

Hasil Uji Statistik Kesesuaian Model

Model Summary[b]					
Model 3	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
3	.995[a]	.989	.989	.91941	2.008
a. Predictors: (Constant), Kep. Transformasional, Stres Kerja , Motivasi, Turnover Intention					
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai					

LAMPIRAN 4
HASIL UJI MODEL PERSAMAAN KEEMPAT KOEFISIEN JALUR PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG

Hasil Uji Statistik Regresi (Uji t)

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model 4		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
4	(Constant)	4.571	1.438		3.178	.002
	Stres Kerja	.016	.031	.013	.516	.607
	Motivasi	.691	.104	.243	6.618	.000
	Turnover Intention	.901	.130	.283	6.928	.000
	Kompetensi	.548	.055	.474	9.875	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Hasil Uji Statik (Uji F)

ANOVA[a]						
Model 4		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
4	Regression	7446.109	4	1861.527	1706.161	.000[b]
	Residual	103.651	95	1.091		
	Total	7549.760	99			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Stres Kerja , Motivasi, Turnover Intention						

Hasil Uji Statistik Kesesuaian Model

Model Summary[b]					
Model 4	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
4	.993[a]	.986	.986	1.04454	2.171
a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Stres Kerja , Motivasi, Turnover Intention					
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai					

LAMPIRAN 5
HASIL UJI MODEL PERSAMAAN KOEFISIEN JALUR
PENGARUH TIDAK LAGSUNG

Hasil Uji Statistik Regresi (Uji t)

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model 5		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
5	(Constant)	5.582	1.286		4.340	.000
	Stres Kerja	-.030	.029	-.023	-1.028	.307
	Motivasi	.798	.095	.281	8.440	.000
	Turnover Intention	.609	.128	.192	4.768	.000
	Kep. Transformasional	1.303	.248	.603	5.247	.000
	Kompetensi	-.049	.124	-.042	-.394	.695
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

LAMPIRAN 6
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS MASING MASING VARIABEL PENELITIAN

VARIABEL STRES KERJA (X_1)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.822	.828	22

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
SK 1	3.7000	.79772	100
SK 2	4.5100	.52214	100
SK 3	4.4200	.58913	100
SK 4	4.1200	.75585	100
SK 5	4.2200	.70467	100
SK 6	3.8900	.85156	100
SK 7	3.9000	.79772	100
SK 8	4.3900	.54855	100
SK 9	4.3800	.64792	100
SK 10	3.8800	.83218	100
SK 11	3.7000	.82266	100
SK 12	4.3600	.64385	100
SK 13	3.8600	.84112	100
SK 14	3.8900	.88643	100
SK 15	3.7200	.80503	100
SK 16	4.4400	.57419	100
SK 17	4.1900	.70632	100
SK 18	3.6600	.84351	100
SK 19	4.1500	.71598	100

SK 20	4.4000	.63564	100
SK 21	4.0800	.73416	100
SK 22	3.7800	.78599	100

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SK 1	85.9400	49.249	.497	.	.809
SK 2	85.1300	50.559	.621	.	.808
SK 3	85.2200	52.012	.363	.	.816
SK 4	85.5200	49.525	.503	.	.809
SK 5	85.4200	48.670	.639	.	.803
SK 6	85.7500	49.846	.405	.	.814
SK 7	85.7400	51.204	.316	.	.818
SK 8	85.2500	53.422	.215	.	.821
SK 9	85.2600	52.901	.225	.	.821
SK 10	85.7600	50.831	.330	.	.818
SK 11	85.9400	50.421	.372	.	.815
SK 12	85.2800	52.022	.324	.	.817
SK 13	85.7800	50.113	.388	.	.815
SK 14	85.7500	49.280	.432	.	.812
SK 15	85.9200	51.367	.297	.	.819
SK 16	85.2000	51.697	.414	.	.814
SK 17	85.4500	49.361	.563	.	.807
SK 18	85.9800	52.202	.208	.	.824
SK 19	85.4900	52.414	.243	.	.821
SK 20	85.2400	52.447	.282	.	.819
SK 21	85.5600	50.269	.445	.	.812
SK 22	85.8600	51.031	.338	.	.817

VARIABEL MOTIVASI KERJA (X_2)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.731	.743	7

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
MOTIVASI 1	3.8900	.90893	100
MOTIVASI 2	4.5100	.52214	100
MOTIVASI 3	4.4400	.53786	100
MOTIVASI 4	3.9200	.87247	100
MOTIVASI 5	3.9400	.89691	100
MOTIVASI 6	4.5100	.52214	100
MOTIVASI 7	4.3900	.54855	100

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MOTIVASI 1	25.7100	5.844	.633	.	.645
MOTIVASI 2	25.0900	7.497	.589	.	.679
MOTIVASI 3	25.1600	8.257	.294	.	.729
MOTIVASI 4	25.6800	7.553	.238	.	.761
MOTIVASI 5	25.6600	5.722	.683	.	.629
MOTIVASI 6	25.0900	7.497	.589	.	.679
MOTIVASI 7	25.2100	8.430	.227	.	.741

VARIABEL TURNOVER INTENTION (X_3)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.730	.714	6

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
TI 1	4.4400	.51874	100
TI 2	3.8700	.90626	100
TI 3	4.5100	.52214	100
TI 4	4.4700	.52136	100
TI 5	4.2200	.70467	100
TI 6	3.8900	.90893	100

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TI 1	20.9600	6.362	.353	.158	.722
TI 2	21.5300	4.070	.729	.958	.594
TI 3	20.8900	6.058	.476	.240	.696
TI 4	20.9300	6.672	.227	.180	.747
TI 5	21.1800	5.967	.317	.152	.734
TI 6	21.5100	4.050	.732	.959	.592

VARIABEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (Y_1)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.800	.814	10

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
KT 1	4.4700	.55877	100
KT 2	4.4500	.51981	100
KT 3	3.9200	.87247	100
KT 4	3.8600	.89916	100
KT 5	4.4900	.54114	100
KT 6	4.4400	.51874	100
KT 7	3.8700	.90626	100
KT 8	4.5100	.52214	100
KT 9	4.4700	.52136	100
KT 10	4.2200	.70467	100

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT 1	38.2300	13.815	.536	.772	.778
KT 2	38.2500	14.391	.429	.964	.788
KT 3	38.7800	13.527	.322	.423	.808
KT 4	38.8400	11.792	.608	.988	.766
KT 5	38.2100	13.824	.556	.869	.776
KT 6	38.2600	14.336	.445	.965	.787
KT 7	38.8300	11.678	.622	.988	.763
KT 8	38.1900	13.590	.647	.916	.769
KT 9	38.2300	14.926	.287	.140	.801
KT 10	38.4800	13.525	.450	.453	.786

VARIABEL KOMPETENSI (Y2)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.894	.899	19

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
KOMPETENSI 1	4.4500	.55732	100
KOMPETENSI 2	4.4100	.55222	100
KOMPETENSI 3	3.9100	.86568	100
KOMPETENSI 4	3.8400	.89578	100
KOMPETENSI 5	4.4500	.57516	100
KOMPETENSI 6	4.4000	.55048	100
KOMPETENSI 7	3.8500	.89188	100
KOMPETENSI 8	4.4700	.55877	100
KOMPETENSI 9	4.4400	.53786	100
KOMPETENSI 10	4.2200	.70467	100
KOMPETENSI 11	4.4700	.55877	100
KOMPETENSI 12	4.4500	.51981	100
KOMPETENSI 13	3.9200	.87247	100
KOMPETENSI 14	3.8600	.89916	100
KOMPETENSI 15	4.4900	.54114	100
KOMPETENSI 16	4.4400	.51874	100
KOMPETENSI 17	3.8700	.90626	100
KOMPETENSI 18	4.5100	.52214	100
KOMPETENSI 19	4.4700	.52136	100

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KOMPETENSI 1	76.4700	52.029	.600	.	.887
KOMPETENSI 2	76.5100	53.444	.423	.	.891
KOMPETENSI 3	77.0100	51.687	.380	.	.894
KOMPETENSI 4	77.0800	48.276	.650	.	.884
KOMPETENSI 5	76.4700	52.090	.571	.	.887
KOMPETENSI 6	76.5200	52.818	.505	.	.889
KOMPETENSI 7	77.0700	47.379	.732	.	.881
KOMPETENSI 8	76.4500	52.391	.552	.	.888
KOMPETENSI 9	76.4800	55.040	.230	.	.896
KOMPETENSI 10	76.7000	52.051	.454	.	.890
KOMPETENSI 11	76.4500	52.028	.599	.	.887
KOMPETENSI 12	76.4700	53.322	.471	.	.890
KOMPETENSI 13	77.0000	51.434	.397	.	.894
KOMPETENSI 14	77.0600	47.794	.689	.	.882
KOMPETENSI 15	76.4300	52.086	.613	.	.886
KOMPETENSI 16	76.4800	53.181	.491	.	.889
KOMPETENSI 17	77.0500	47.563	.702	.	.882
KOMPETENSI 18	76.4100	51.658	.697	.	.885
KOMPETENSI 19	76.4500	54.311	.336	.	.893

VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Z)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.906	.909	22

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
KINPEG 1	4.4800	.54086	100
KINPEG 2	4.4400	.53786	100
KINPEG 3	3.9300	.86754	100
KINPEG 4	3.9400	.89691	100
KINPEG 5	4.5100	.52214	100
KINPEG 6	4.3900	.54855	100
KINPEG 7	4.4400	.51874	100
KINPEG 8	3.8700	.90626	100
KINPEG 9	4.5100	.52214	100
KINPEG 10	4.4300	.55514	100
KINPEG 11	4.2200	.70467	100
KINPEG 12	3.9200	.89533	100
KINPEG 13	4.4700	.55877	100
KINPEG 14	4.4500	.51981	100
KINPEG 15	3.9200	.87247	100
KINPEG 16	3.8600	.89916	100
KINPEG 17	4.4900	.54114	100
KINPEG 18	4.4400	.51874	100
KINPEG 19	3.8700	.90626	100
KINPEG 20	4.4900	.54114	100
KINPEG 21	4.4500	.53889	100
KINPEG 22	4.1600	.72083	100

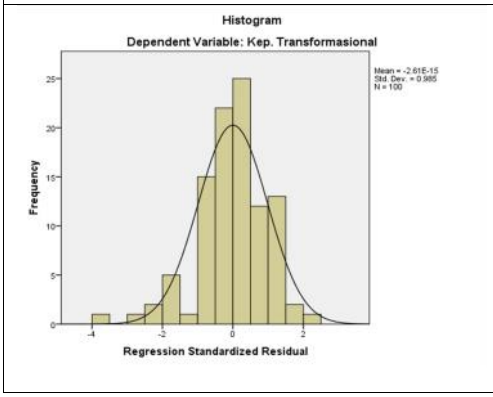
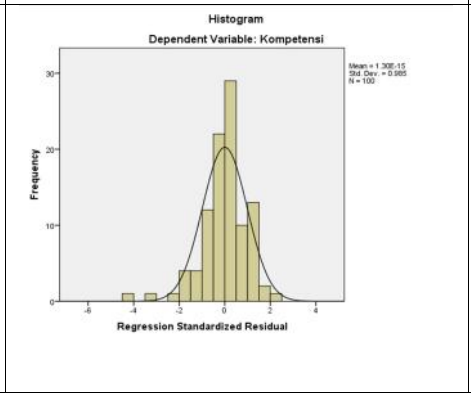
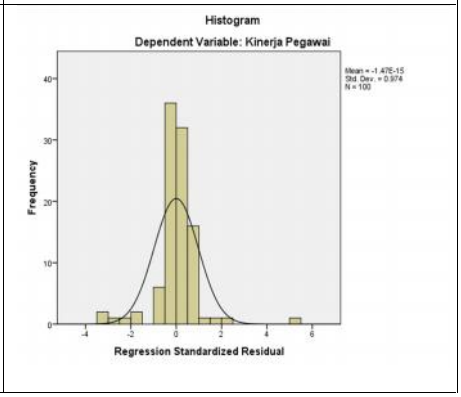
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KINPEG 1	89.2000	70.323	.622	.	.900
KINPEG 2	89.2400	72.730	.353	.	.905
KINPEG 3	89.7500	70.371	.353	.	.907
KINPEG 4	89.7400	65.002	.723	.	.896
KINPEG 5	89.1700	70.143	.668	.	.900
KINPEG 6	89.2900	72.612	.358	.	.905
KINPEG 7	89.2400	71.740	.484	.	.903
KINPEG 8	89.8100	64.701	.737	.	.896
KINPEG 9	89.1700	70.143	.668	.	.900
KINPEG 10	89.2500	73.078	.303	.	.906
KINPEG 11	89.4600	70.008	.488	.	.903
KINPEG 12	89.7600	65.215	.708	.	.897
KINPEG 13	89.2100	70.935	.533	.	.902
KINPEG 14	89.2300	71.896	.464	.	.903
KINPEG 15	89.7600	69.720	.397	.	.906
KINPEG 16	89.8200	64.977	.723	.	.896
KINPEG 17	89.1900	70.580	.593	.	.901
KINPEG 18	89.2400	71.740	.484	.	.903
KINPEG 19	89.8100	64.701	.737	.	.896
KINPEG 20	89.1900	70.580	.593	.	.901
KINPEG 21	89.2300	73.209	.299	.	.906
KINPEG 22	89.5200	71.121	.380	.	.905

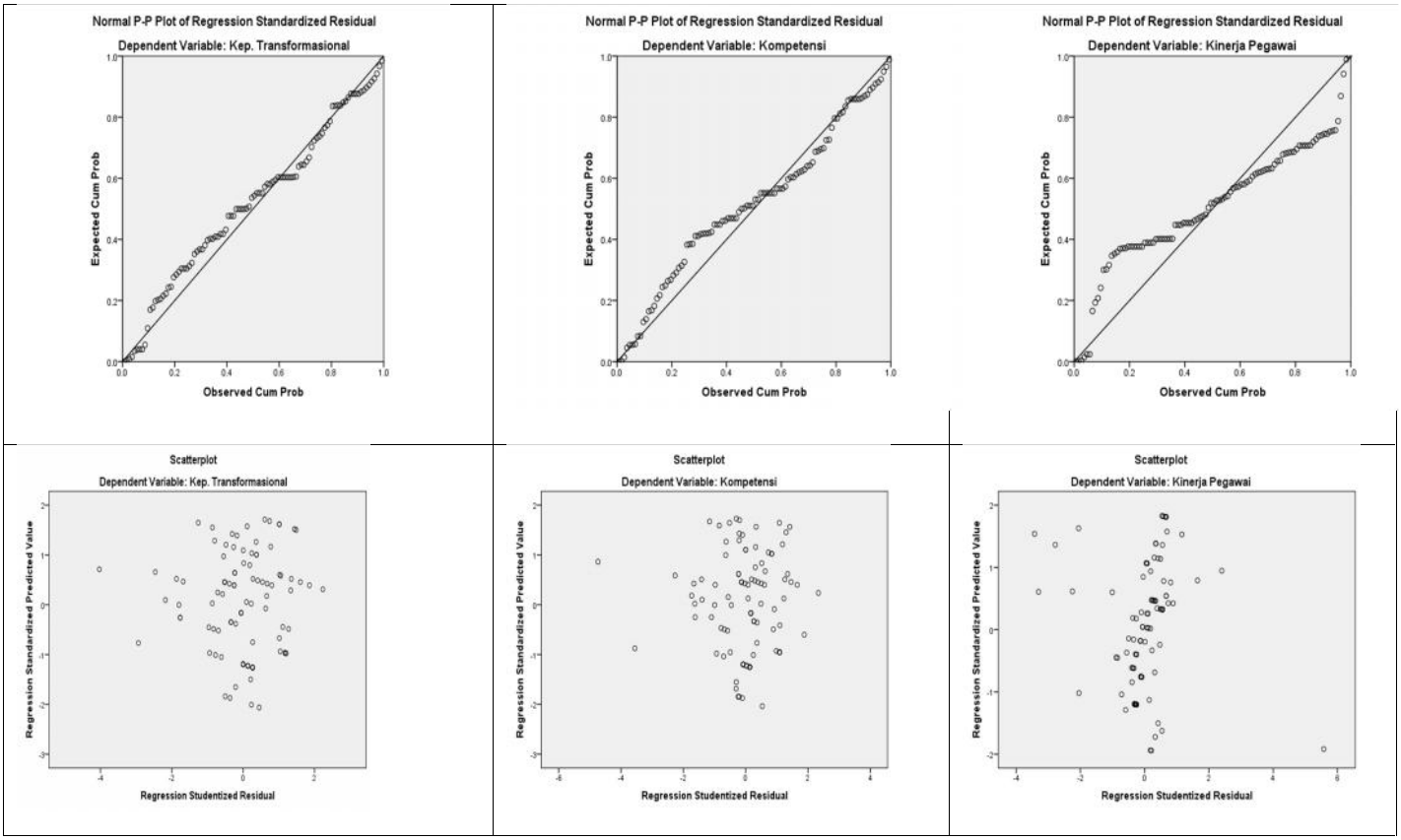
LAMPIRAN 7
HASIL UJI KENORMALAN DATA
MASING MASING VARIABEL PENELITIAN

UJI NORMALITAS DATA

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		Stres Kerja	Motivasi	Turnover Intention	Kep. Transformasional	Kompetensi	Kinerja Pegawai
N		100	100	100	100	100	100
Normal Parameters[a,b]	Mean	89.0400	29.6000	25.4000	42.7000	80.9200	93.6800
	Std. Deviation	6.79263	3.07482	2.74874	4.04395	7.56077	8.73271
Most Extreme Differences	Absolute	.160	.107	.136	.107	.101	.099
	Positive	.113	.107	.114	.107	.101	.099
	Negative	-.160	-.106	-.136	-.085	-.079	-.068
Test Statistic		.160	.107	.136	.107	.101	.099
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000[c]	.006[c]	.000[c]	.006[c]	.014[c]	.017[c]
a. Test distribution is Normal.							
b. Calculated from data.							
c. Lilliefors Significance Correction.							

UJI NORMALITAS PP PLOT

Model Persamaan 1	Model Persamaan 2	Model Persamaan 3
		



UJI MULTIKOLINIERITAS

Coefficients[a]						
Model 1		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.291	1.299			
	Stres Kerja	.126	.027	.212	.277	3.610
	Motivasi	.284	.087	.216	.130	7.664
	Turnover Intention	.857	.096	.583	.132	7.551
a. Dependent Variable: Kep. Transformasional						

Coefficients[a]						
Model 2		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
2	(Constant)	4.513	2.605			
	Stres Kerja	.199	.054	.178	.277	3.610
	Motivasi	.798	.174	.325	.130	7.664
	Turnover Intention	1.382	.193	.502	.132	7.551
a. Dependent Variable: Kompetensi						

Coefficients[a]						
Model 3		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
3	(Constant)	7.044	2.006			
	Stres Kerja	.125	.042	.097	.277	3.610
	Motivasi	1.128	.134	.397	.130	7.664
	Turnover Intention	1.658	.149	.522	.132	7.551
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Sumber: Data primer diolah, 2020.

HASIL UJI AUTOKORELASI

Model Summary[b]					
Model 1	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.972[a]	.946	.944	.95826	1.616
a. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Stres Kerja, Motivasi					
b. Dependent Variable: Kep. Transformasional					

Model Summary[b]					
Model 2	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
2	.968[a]	.937	.935	1.92107	1.767
a. Predictors: (Constant), Turnover Intention, Stres Kerja, Motivasi					
b. Dependent Variable: Kompetensi					

Model Summary[b]					
Model 3	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
3	.995[a]	.989	.989	.92353	1.994
a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Stres Kerja, Motivasi, Turnover Intention, Kep. Transformasional					
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai					

LAMPIRAN 8
KUESIOER DAN JAWABAN PERNYATAAN/INSTRUMEN TERHADAP MASING MASING VARIABEL PENELITIAN

Stres Kerja

NO RESPONDEN	Variabel Stres Kerja (X_1)																							Jumlah
	Kondisi Pekerjaan				Konflik Peran			Peng. Karir		Struktur Organisasi						Peng. Kerja		Beban Kerja					
1	4	5	5	3	5	3	4	5	5	2	4	4	2	2	4	5	5	3	4	5	5	4	88
2	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	5	5	5	99
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	83
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	83
5	5	5	5	2	5	5	3	3	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	97
6	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	82
7	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	4	3	4	71
8	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	94
9	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	94
10	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	91
11	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	5	4	3	94
12	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	5	4	5	5	3	5	3	5	4	96
13	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
14	2	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	5	2	4	4	5	2	80
15	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	96
16	3	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	3	3	3	4	5	5	3	5	5	3	4	89
17	4	5	5	4	4	3	4	3	5	3	4	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	91
18	2	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	93
19	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	4	5	3	5	4	98
20	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	83
21	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	3	98
22	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	82
23	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	94
24	3	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	81
25	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	2	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	95
26	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
27	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	103
28	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	97
29	4	3	3	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2	4	3	4	4	3	3	4	4	83
30	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	98
31	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	82
32	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	95
33	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	4	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	83
34	3	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	3	4	4	5	3	85
35	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	5	5	3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	82
36	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	99
37	4	5	5	3	3	3	4	4	5	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	5	3	4	87

38	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	82
39	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	95
40	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	5	3	5	5	5	3	5	92
41	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3	5	4	3	3	3	4	5	5	4	4	5	5	91
42	2	4	4	3	3	3	4	4	4	5	2	4	3	5	2	4	3	4	4	4	3	2	76
43	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	98
44	4	5	5	3	3	3	4	4	5	5	4	5	3	3	4	5	3	4	3	5	3	4	87
45	4	5	5	4	4	2	4	5	5	2	4	5	2	2	4	5	4	3	3	5	4	4	85
46	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	98
47	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	83
48	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	84
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	3	5	105
50	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	82
51	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	5	4	4	2	4	4	4	2	79
52	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	4	97
53	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	80
54	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	95
55	5	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	5	4	5	3	5	4	5	92
56	4	5	3	5	5	5	4	4	3	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	95
57	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	83
58	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	103
59	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	82
60	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	95
61	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	97
62	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5	5	4	5	96
63	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	95
64	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	83
65	4	5	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	95
66	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	82
67	3	5	5	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	5	4	3	88
68	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	3	83
69	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	96
70	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	96
71	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	97
72	4	5	5	3	5	5	4	4	3	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	4	94
73	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	95
74	3	4	4	5	5	5	3	5	4	5	3	4	5	5	3	4	5	3	3	4	5	3	90
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	86
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
77	3	4	4	3	3	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	84
78	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	86
79	2	4	4	3	3	3	5	4	4	3	2	4	3	3	5	4	3	4	4	4	3	4	78
80	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	99
81	4	5	5	3	3	3	4	4	5	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	5	3	4	87

82	4	5	5	2	2	2	4	5	5	2	4	5	2	2	4	5	2	4	3	5	2	4	78
83	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	96
84	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	83
85	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	82
86	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	4	99
87	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	82
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
89	4	5	5	4	4	2	4	5	5	2	4	5	2	2	4	5	4	4	5	5	4	4	88
90	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	98
91	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	84
92	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	83
93	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	99
94	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	82
95	2	4	4	3	3	3	2	4	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	4	3	4	70
96	4	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	101
97	4	5	5	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	3	4	5	4	4	3	5	4	4	89
98	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	95
99	3	5	5	4	4	3	5	5	5	3	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	91
100	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	2	5	4	99
	370	451	442	412	422	389	390	439	438	388	370	436	386	389	372	444	419	366	415	440	408	378	8964

Motivasi Kerja

NO Responden	Motivasi Kerja (X_2)							Jumlah
	Need for achievement		Need for power			Need for affiliation		
1	4	5	4	2	4	5	5	29
2	3	5	5	5	3	5	5	31
3	3	4	4	4	3	4	4	26
4	3	4	4	4	3	4	4	26
5	5	5	5	5	5	5	3	33
6	3	4	4	4	3	4	4	26
7	2	4	5	3	2	4	4	24
8	5	4	5	5	5	4	5	33
9	4	5	4	3	4	5	4	29
10	4	5	5	4	4	5	5	32
11	5	5	5	4	5	5	5	34
12	4	5	4	5	4	5	4	31
13	4	4	4	4	4	4	5	29
14	2	4	5	3	2	4	4	24
15	5	5	5	5	5	5	5	35
16	4	5	4	3	4	5	4	29
17	4	5	3	3	4	5	3	27

18	5	5	5	4	5	5	5	34
19	4	5	4	5	4	5	4	31
20	3	4	4	4	3	4	5	27
21	5	5	5	5	5	5	4	34
22	3	4	4	4	3	4	4	26
23	4	5	5	4	4	5	4	31
24	3	4	5	3	3	4	5	27
25	5	5	4	4	5	5	3	31
26	4	4	4	4	4	4	5	29
27	5	5	5	5	5	5	5	35
28	4	4	5	5	4	4	5	31
29	4	3	4	2	4	3	5	25
30	3	5	3	5	3	5	5	29
31	3	4	4	4	3	4	4	26
32	4	5	5	4	4	5	4	31
33	5	4	4	3	5	4	4	29
34	5	4	5	3	5	4	4	30
35	5	4	5	3	5	4	4	30
36	5	4	5	5	5	4	5	33
37	4	5	4	3	4	5	4	29
38	3	4	4	4	3	4	4	26
39	4	5	5	4	4	5	4	31
40	5	5	5	3	5	5	5	33
41	5	4	5	3	5	4	4	30
42	2	4	5	3	2	4	4	24
43	5	5	5	5	5	5	5	35
44	4	5	4	3	4	5	4	29
45	4	5	4	2	4	5	5	29
46	3	5	5	5	3	5	5	31
47	3	4	4	4	3	4	4	26
48	3	4	4	4	3	4	5	27
49	5	5	5	5	5	5	5	35
50	3	4	4	4	3	4	4	26
51	2	4	5	3	2	4	4	24
52	5	5	5	5	5	5	5	35
53	4	4	4	3	4	4	4	27
54	4	5	4	3	4	5	4	29
55	5	5	5	3	5	5	5	33
56	4	5	4	5	4	5	4	31
57	3	4	4	4	3	4	5	27
58	5	5	5	5	5	5	4	34
59	3	4	4	4	3	4	4	26
60	4	5	5	4	4	5	4	31
61	4	4	5	5	4	4	5	31

62	5	5	4	4	5	5	5	33
63	4	5	5	4	4	5	4	31
64	3	4	4	4	3	4	5	27
65	5	5	5	5	5	5	5	35
66	3	4	4	4	3	4	4	26
67	3	5	5	4	3	5	4	29
68	3	4	5	3	3	4	4	26
69	5	5	4	4	5	5	5	33
70	4	5	5	3	4	5	5	31
71	5	5	4	4	5	5	5	33
72	4	5	4	5	4	5	4	31
73	4	4	4	5	4	4	4	29
74	3	4	4	5	3	4	5	28
75	4	4	4	4	4	4	4	28
76	4	4	4	4	4	4	4	28
77	5	4	4	3	5	4	4	29
78	5	4	5	3	5	4	4	30
79	2	4	5	3	2	4	4	24
80	3	4	5	5	5	4	5	31
81	4	5	4	3	4	5	4	29
82	4	5	4	2	4	5	5	29
83	3	5	5	5	3	5	5	31
84	3	4	4	4	3	4	4	26
85	3	4	4	4	3	4	4	26
86	5	5	5	5	5	5	4	34
87	3	4	4	4	3	4	4	26
88	4	4	4	4	4	4	4	28
89	4	5	4	2	4	5	5	29
90	3	5	5	5	5	5	5	33
91	5	4	4	4	3	4	4	28
92	3	4	4	4	3	4	5	27
93	5	5	5	5	5	5	5	35
94	3	4	4	4	3	4	4	26
95	2	4	5	3	5	4	4	27
96	5	5	5	5	5	5	5	35
97	4	5	4	3	4	5	4	29
98	4	5	5	4	4	5	4	31
99	5	5	4	3	5	5	5	32
100	4	5	4	5	4	5	4	31
	389	451	444	392	394	451	439	2960

Turnover Intention

NO Responden	Turnover Intention (X_3)						Jumlah
	Thoughts of quitting)		Intention to quit		Intention to search for another job		
1	5	4	5	4	5	4	27
2	5	3	5	5	5	3	26
3	4	3	4	4	4	3	22
4	4	3	4	4	4	3	22
5	5	5	5	5	5	5	30
6	4	3	4	4	4	3	22
7	4	2	4	5	3	2	20
8	5	5	4	5	5	5	29
9	4	4	5	4	5	4	26
10	5	4	5	5	4	4	27
11	5	5	5	5	4	5	29
12	4	4	5	4	5	4	26
13	5	4	4	4	4	4	25
14	4	2	4	5	5	2	22
15	5	5	5	5	5	5	30
16	4	4	5	4	5	4	26
17	5	4	5	5	4	4	27
18	5	5	5	5	4	5	29
19	4	4	5	4	5	4	26
20	5	3	4	4	4	3	23
21	4	5	5	5	5	5	29
22	4	3	4	5	4	3	23
23	4	4	5	5	4	4	26
24	5	3	4	5	4	3	24
25	3	5	5	4	4	5	26
26	5	4	4	4	4	4	25
27	5	5	5	5	5	5	30
28	5	4	4	5	5	4	27
29	5	4	3	4	4	4	24
30	5	3	5	5	5	3	26
31	4	3	4	4	4	3	22
32	4	4	5	5	4	4	26
33	4	5	4	4	3	5	25
34	4	5	4	5	5	5	28
35	4	5	4	5	3	5	26
36	5	5	4	5	5	5	29
37	4	4	5	4	3	4	24
38	4	3	4	4	4	3	22
39	4	4	5	5	4	4	26
40	5	5	5	5	3	5	28

41	4	5	4	5	5	5	28
42	4	2	4	5	3	2	20
43	5	5	5	5	5	5	30
44	4	4	5	4	3	4	24
45	5	4	5	4	4	4	26
46	5	3	5	5	5	3	26
47	4	3	4	4	4	3	22
48	5	3	4	4	4	3	23
49	5	5	5	5	5	5	30
50	4	3	4	4	4	3	22
51	4	2	4	5	4	2	21
52	5	3	5	3	5	5	26
53	4	4	4	4	3	4	23
54	4	4	5	4	5	4	26
55	5	5	5	5	4	5	29
56	4	4	5	4	5	4	26
57	5	3	4	4	4	3	23
58	4	5	5	5	5	5	29
59	4	3	4	4	4	3	22
60	4	4	5	5	4	4	26
61	5	4	4	5	5	4	27
62	5	5	5	4	4	5	28
63	4	4	5	5	4	4	26
64	5	3	4	4	4	3	23
65	5	5	5	5	5	5	30
66	4	3	4	4	4	3	22
67	4	3	5	5	4	3	24
68	4	3	4	5	4	3	23
69	5	5	5	4	4	5	28
70	5	4	5	5	5	4	28
71	5	5	5	4	4	5	28
72	4	4	5	4	5	4	26
73	4	4	4	4	5	4	25
74	5	3	4	4	5	3	24
75	4	4	4	4	4	4	24
76	4	4	4	4	4	4	24
77	4	5	4	4	3	5	25
78	4	5	4	5	3	5	26
79	4	2	4	5	3	2	20
80	5	5	4	5	5	5	29
81	4	4	5	4	3	4	24
82	5	4	5	4	2	4	24
83	5	3	5	5	5	3	26
84	4	3	4	4	4	3	22

85	4	3	4	4	4	3	22
86	5	5	5	5	5	5	30
87	4	3	4	4	4	3	22
88	4	4	4	4	4	4	24
89	5	4	5	4	4	4	26
90	5	3	5	5	5	3	26
91	4	3	4	4	4	3	22
92	5	3	4	4	4	3	23
93	5	5	5	5	5	5	30
94	4	3	4	4	4	3	22
95	4	2	4	5	3	2	20
96	5	5	5	5	5	5	30
97	4	4	5	4	4	4	25
98	4	4	5	5	4	4	26
99	5	5	5	4	4	5	28
100	4	4	5	4	5	4	26
	444	387	451	447	422	389	2540

Kepemimpinan Transformasional

NO Responden	Kepemimpinan Transformasional (Y_1)										Jumlah
	Idealized Influence		Inspirational Motivation		Intellectual Simulation			Individualized Consideration			
1	5	5	2	4	5	5	4	5	4	5	44
2	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	46
3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
7	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3	35
8	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	47
9	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	43
10	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	46
11	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	48
12	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
13	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42
14	4	4	3	2	4	4	2	4	5	5	37
15	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	48
16	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	43
17	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	45
18	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	48
19	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
20	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	40
21	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
22	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	40
23	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	44
24	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4	40
25	5	3	4	5	5	3	5	5	4	4	43
26	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
28	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	45
29	3	5	2	4	3	5	4	3	4	4	37
30	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	46
31	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
32	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	44
33	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	40
34	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	43
35	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3	41
36	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	47
37	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	41
38	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
39	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	44

40	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	46
41	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	43
42	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3	35
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
44	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	41
45	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	43
46	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	46
47	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
48	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	40
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
50	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
51	4	4	3	2	4	4	2	4	5	4	36
52	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	42
53	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	38
54	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	43
55	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	47
56	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
57	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	40
58	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
59	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
60	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	44
61	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	45
62	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	47
63	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	44
64	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	40
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
66	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
67	5	4	4	3	5	4	3	5	5	4	42
68	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	38
69	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	47
70	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	46
71	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	47
72	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
73	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	42
74	4	5	5	3	4	5	3	4	4	5	42
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
77	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	40
78	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3	41
79	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3	35
80	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	47
81	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	41
82	5	5	2	4	5	5	4	5	4	2	41
83	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	46

84	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
85	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
86	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
87	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
89	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	43
90	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	46
91	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
92	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	40
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
94	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
95	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3	35
96	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
97	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	42
98	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	44
99	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	46
100	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
	447	445	392	386	449	444	387	451	447	422	4270

Kompetensi

No Respond en	Kompetensi (Y_2)																			Jumlah
	Keyakinan dan Nilai Nilai		Keterampilan			Pengalaman Keahlian			Karakteristik Kepribadian		Motivasi		Emosional		Kemampuan Intelektual		Budaya Organisasi			
1	4	5	2	4	5	5	4	5	4	5	5	5	2	4	5	5	4	5	4	82
2	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	87
3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	94
6	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
7	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3	4	4	3	2	4	4	2	4	5	67
8	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	89
9	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	79
10	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	88
11	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	92
12	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	85
13	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	80
14	4	4	3	2	4	4	2	4	5	5	4	4	3	2	4	4	2	4	5	69
15	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	91
16	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	80
17	5	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	84
18	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	90
19	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	85
20	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	76
21	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	91
22	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	74
23	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	84
24	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4	4	5	3	3	4	5	3	4	5	76
25	5	3	4	5	5	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	3	5	5	4	82
26	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	80
27	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	93
28	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	85
29	3	5	2	4	3	3	4	3	4	4	3	5	2	4	3	5	4	3	4	68
30	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	87
31	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
32	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	82
33	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	76
34	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	81
35	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	5	4	5	78
36	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	89
37	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4	5	4	79
38	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
39	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	84

40	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	87
41	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	81
42	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3	4	4	3	2	4	4	2	4	5	67
43	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	92
44	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4	5	4	79
45	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	5	5	2	4	5	5	4	5	4	82
46	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	87
47	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
48	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	76
49	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	93
50	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
51	4	4	3	2	4	4	2	4	5	4	4	4	3	2	4	4	2	4	5	68
52	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	79
53	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	73
54	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	81
55	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	90
56	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	85
57	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	76
58	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	91
59	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
60	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	84
61	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	85
62	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	90
63	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	84
64	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	76
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
66	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
67	5	4	4	3	5	4	3	5	5	4	5	4	4	3	5	4	3	5	5	80
68	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	72
69	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	90
70	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	87
71	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	90
72	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	85
73	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	79
74	4	5	5	3	4	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	3	4	4	79
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
77	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	77
78	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	5	4	5	79
79	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3	4	4	3	2	4	4	2	4	5	67
80	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	89
81	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4	5	4	79
82	5	5	2	4	5	5	4	5	4	2	5	5	2	4	5	5	4	5	4	80
83	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	87

84	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
85	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
86	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	93
87	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
89	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	5	5	2	4	5	5	4	5	4	82
90	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	87
91	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
92	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	76
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
94	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	72
95	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3	4	4	3	2	4	4	2	4	5	67
96	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	91
97	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	80
98	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	84
99	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	88
100	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	85

Kinerja Pegawai

No Responden	Kinerja Pegawai (Z)																							Jumlah
	Masukan (Input)					Proses (process)				Keluaran (output)				Hasil (outcome)				Manfaat (benefit)				Dampak (impact)			
1	5	4	2	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	2	4	5	5	4	5	4	5		96
2	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3		98
3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4		83
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4		83
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3		106
6	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4		83
7	4	5	5	2	4	4	4	2	4	5	3	5	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3		82
8	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5		104
9	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5		94
10	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4		101
11	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4		106
12	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5		98
13	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4		92
14	4	5	3	2	4	4	4	2	4	5	5	2	4	4	3	2	4	4	2	4	5	5		81
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3		104
16	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5		94
17	5	3	3	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4		95
18	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4		106
19	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5		98
20	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4		87
21	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5		103
22	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4		86
23	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4		97
24	4	5	3	3	4	5	5	3	4	5	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4		88
25	5	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	3	5	5	4	4		95
26	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4		92
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		110
28	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5		99
29	3	4	2	4	3	5	5	4	3	4	4	4	3	5	2	4	3	5	4	3	4	4		82
30	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5		98
31	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4		83
32	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4		97
33	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3		89
34	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5		96
35	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3		92
36	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5		104
37	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3		90
38	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4		83
39	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4		97
40	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3		102
41	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5		96

42	4	5	3	2	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3	77
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
44	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	90
45	5	4	2	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	94
46	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	96
47	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	83
48	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	87
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
50	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	83
51	4	5	3	2	4	4	4	2	4	5	4	2	4	4	3	2	4	4	2	4	5	4	79
52	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	98
53	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	84
54	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	94
55	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	104
56	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	98
57	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	87
58	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	106
59	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	83
60	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	97
61	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	99
62	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	103
63	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	97
64	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	87
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
66	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	83
67	5	5	4	3	5	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	5	4	92
68	4	5	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	84
69	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	103
70	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	101
71	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	103
72	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	98
73	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	92
74	4	4	5	3	4	5	5	3	4	4	5	3	4	5	5	3	4	5	3	4	4	5	91
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
77	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	89
78	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3	92
79	4	5	3	2	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3	77
80	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	104
81	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	90
82	5	4	2	4	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	2	4	5	5	4	5	4	2	90
83	4	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	97
84	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	83
85	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	83

86	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	108
87	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	83
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
89	5	4	2	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	94
90	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	102
91	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	83
92	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	87
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
94	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	83
95	4	5	3	5	4	4	4	2	4	5	3	2	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3	80
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	108
97	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	92
98	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	97
99	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	101
100	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	98
	448	444	393	394	451	439	444	387	451	443	422	392	447	445	392	386	449	444	387	449	445	416	9368

LAMPIRAN KESEMBILAN

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i
Segenap Pimpinan untuk semua tingkatan dan Karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk
Jln. Raya Kragilan, Kabupaten Serang
Di tempat.

Sebelumnya kami mengucapkan terima kasih atas kesediaan bpk/ibu/saudara/i menjadi responden dalam penelitian ini. Kami bermaksud akan melakukan penelitian tentang "Peran Kepemimpinan Dan Kompetensi Dalam Memediasi Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Pegawai Di PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk". Untuk keperluan tersebut, kami mohon bantuan bpk/ibu/saudara/i berkenaan menjawab pernyataan/pertanyaan terlampir sesuai dengan keadaan yang sebenar benarnya (obyektif). Partisipasi bapak/ibu/saudara/i dalam mengisi instrumen ini sangat berarti bagi kami untuk membuat analisis dan membuat kesimpulan hasil penelitian yang benar, tepat, dan akurat. Hasil penelitian ini disamping berguna untuk kepentingan pengetahuan yang bersifat akademis, juga dapat digunakan sebagai bahan masukan kepada perusahaan dan para pihak terkait sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
Demikian disampaikan, atas bantuan dan partisipasinya diucapkan terima kasih.

Peneliti,
Dosen Tetap Program Pasca Sarjana
Universitas Prof.Dr. Moestopo (Beragama)

Dr. H. Jubery Marwan, SE, MM

Panduan Petunjuk Pengisian Kuisioner

Baca dan jawablah pernyataan pernyataan kuisioner dibawah ini sesuai dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Berilah tanda (√) pada salah satu kolom jawaban yang telah disediakan disebelah kanan sesuai dengan obyektifitas atau pendapat bpk/ibu/saudara/i dengan jujur dan benar.
2. Kolom jawaban terdiri dari 5 (lima) alternatif pilihan, dimana masing masig alternatif pilihan memiliki makna sebagai berikut: Pilihan:
   - SS = Sangat Setuju
   - S = Setuju
   - KS = Kurang Setuju
   - TS = Tidak Setuju
   - STS = Sangat Tidak Setuju

3. Pilihlah salah satu jawaban menurut pendapat Bpk/ibu/saudara/i sesuai dengan kenyataan terjadinya sehari hari, terutama dalam rangka menunjang kegiatan dalam proses pelaksanaan pekerjaan di Perusahaan Bpk/ibu/saudara/i.
4. Jika terjadi kesalahan memilih jawaban, mohon dibetulkan dengan cara seperti contoh dibawah ini sebagai berikut:

   Sebelum diperbaiki:

SS	S	KS	TS	STS
√				

   Setelah diralat atau diperbaiki menjadi

SS	S	KS	TS	STS
ƛ	√			

5. Atas bantuan dan partisipasi bpk/ibu/saudara, kami ucapkan terima kasih.

No Responden:
Kode :

1. IDENTITAS DAN TANGGAPAN RESPONDEN

   A. Pengisian Daftar Pernyataan

   Berilah tanda cetrang (√) pada pilihan jawaban huruf dibawah ini sesuai dengan obyektifitas dan benar menurut bapak/ibu/saudara/i dengan seksama.

   1. Jenis Kelamin bapak/ibu/saudara/i :
      a. Pria.
      b. Wanita.
   2. Usia bapak/ibu/saudara/i saat ini:
      a. 17 - 27 Tahun.
      b. 28 - 38 Tahun.
      c. 39 – 49 Tahun.
      d. 50 – 55 Tahun.
      e. 56 < keatas
   3. Status Pernikahan:
      a. Menikah.
      b. Belum Menikah.
      c. Duda/Janda.
   4. Rumah tinggal sekarang bapak/ibu/saudara/i:
      a. Kontrakan.
      b. Kontrakan rumah toko (ruko)
      c. Rumah sendiri.
      d. Rumah mertua/orang tua.
      e. Rumah dinas.
   5. Beban/tanggungan keluarga (diri bpk/ibu/saudara/i tidak dihitung):

a. Tidak ada tanggungan keluarga.
b. 1- 2 Jiwa tanggungan keluarga.
c. 3 - 4 Jiwa tanggungan keluarga.
d. Tanggunagan seluruh keluarga.
e. Tanggungan beberapa anak kurang mampu.

6. Pendidikan bapak/ibu/saudara/i saat ini:
   a. SD atau yang sederajat.
   b. SMP atau yang sederajat.
   c. SLA atau yang sederajat.
   d. Diploma/S-1 atau yang sederajat.
   e. S-2 < keatas
7. Pendapatan (gaji) bapak/ibu/saudara/i dalam sebulan (dlm Rupiah):
   a. Kurang dari 1 jt.
   b. 1 jt - 2 jt.
   c. 3 jt - 5 jt.
   d. 5 jt – 8 jt
   e. 8 jt < keatas
8. Besaran tabungan/saham bapak/ibu/saudara/i di perbankan/koperasi/lembaga keuangan lainnya dalam satu bulan:
   a. Kurang dari 1 juta/bulan.
   b. 1 juta/bulan.
   c. 2 juta/bulan.
   d. 3 juta/bulan.
   e. 4 Juta < keatas perbulan.
9. Besaran biaya pengeluaran rumah tangga bapak/ibu/saudara/i dalam satu bulan:
   a. Kurang dari 1 juta/bulan.
   b. Lebih dari 1 juta/bulan.
   c. Lebih dari 2 juta/bulan.
   d. Lebih dari 3 juta/bulan
   e. Lebih dari 4 Juta Keatas perbulan
10. Jenis pengeluaran biaya rumah tangga yang paling besar bapak/ibu/saudara/i dalam satu bulan:
    a. Makan dan minum keluarga.
    b. Pendidikan keluarga.
    c. Kesehatan keluarga.
    d. Transportasi.
    e. Hiburan, rekreasi dll

11. Bapak/ibu/saudara/i memiliki kendaraan operasional sebagai penunjang pekerjaan:
    a. Tidak punya kendaraan
    b. 1 unit Sepeda Motor.
    c. 2 unit Sepeda motor.
    d. 1 unit Motor dan 1 unit Mobil.
    e. Lebih dari 1 unit motor dan 1 unit mobil.
12. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk bekerja selama 1 (satu) hari:
    a. 1-2 jam/hari
    b. 3-4 jam/hari
    c. 5-6 jam/hari
    d. 7-8 jam/hari
    e. < 9 jam keatas
13. Alat transportasi yang digunakan Bapak/ibu/saudara/i dalam menunjang pekerjaan:
    a. Sepedah.
    b. Sepeda motor.
    c. Mobil.
    d. Ojol.
    e. Fasilitas layanan moda transportasi umum.
14. Sarana komunikasi yang dipakai bapak/ibu/saudara/i dalam menunjang pekerjaan:
    a. Radio atau Handy Toolqy dan sejenisnya.
    b. Berita surat kabar/media televisi.
    c. Handphon biasa.
    d. Handphon dengan beberapa pilihan aplikasi.
    e. Handphon dengan aplikasi digital.

B. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP “SUASANA MENGHADAPI PEKERJAAN”.

15. Keterlibatan bapak/ibu/saudara/i dalam perusahaan/tempat dimana anda bekerja:
    a. Pemilik perusahaan (pemegang saham).
    b. Direksi perusahaan.
    c. Manager.
    d. Supervisor.
    e. Kepala unit kerja.
    f. Karyawan.

16. Tanggapan bapak/ibu/saudara/i terkait suasana di tempat anda bekerja (lingkungan sendiri) agar berkesinambungan:
    a. Perlu pelibatan antar lembaga/organisasi unit kerja sekitar terkait kegiatan pekerjaan.
    b. Perlunya dukungan kebijakan atasan/pimpinan terkait aturan pelaksanaan pekerjaan.
    c. Perlu kerjasama antar seluruh lembaga/organisasi/unit kerja (stakeholders).
    d. Perlunya keseluruhan peran a,b, dan c.
17. Pendapat bapak/ibu/saudara/i terkait dampak kegiatan perusahaan di lingkungan kawasan perusahaan sekitar:
    a. Memerlukan jaringan komunikasi:
    b. Memerlukan kerjasama program/aplikasi dalam penanganan lingkungan.
    c. Memerlukan pendidikan dan pelatihan (soft skill) penanganan dampak lingkungan perusahaan bagi masyarakat sekitar.
    d. Memerlukan kebijakan dan bantuan pemerintah/daerah, lembaga swadaya masyarakat dalam penanganan dampak kegiatan perusahaan.
    e. Perlunya keseluruhan peran a,b,c, dan d.
18. Tanggapan bapak/ibu/saudara/i terkait dampak positif dari kegiatan perusahaan di lingkungan sekitar:
    a. Meningkatkan pertumbuhan pendapatan pemerintah/daerah.
    b. Dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan masyarakat.
    c. Dapat menyerap tenaga kerja.
    d. Optimalnya pemanfaatan CSR sebagai sumberdaya untuk kepentingan masyarakat sekitar.
    e. A, b, c, dan d, benar semua.
19. Tanggapan bapak/ibu/saudara/i terkait dampak negatif dari kegiatan perusahaan terhadap lingkungan sekitar:
    a. Melaksanakan sosialisasi tentang dampak yang ditimbulkan oleh perusahaan.
    b. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan tentang cara penanganan dampak negatif perusahaan.
    c. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan tentang kewirausahaan.
    d. Memberikan bantuan program CSR bagi masyarakat lingkungan sekitar.
    e. A, b, c, dan d, benar semua.
20. Menurut bapak/ibu/saudara/i agar program kegiatan tujuan perusahaan terlaksana dengan baik dan berkesinambungan:
    a. Meningkatkan kebutuhan perlengkapan fasilitas pekerjaan.
    b. Adanya saling koordinasi antar lembaga/unit kerja.
    c. Memberikan penghargaan terhadap karyawan berprestasi.
    d. Memberikan tunjangan dalam pencapaian target perusahaan.

e. Meningkatkan pelayanan terbaik dari masing masing unit pekerjaan.
f. A,b,c, d dan e semuanya benar.

21. Menurut bapak/ibu/saudara/i perlukah campur tangan pemerintah/daerah dalam mengelola dampak negatif terhadap lingkungan sekitar:
    a. Diperlukan campur tangan dalam dalam kegiatan evaluasi dan monitoring, agar mengetahui kekurangan dan kelemahan dari sisi kebijakan.
    b. Diperlukan kebijakan/bantuan infrastruktur penghubug akses yang dibutuhkan oleh perusahaan.
    c. Diperlukan kebijakan dalam membuat/menciptakan suasana kawasan dilingkungan perusahaan yang selaras dengan amdal.
    d. Diperlukan kebijakan aturan penanganan lembaga/organisasi/serikat pekerja.
    e. a, b, c, dan d, semuanya diperlukan.
22. Pendapat bapak/ibu/saudara/i apa kekurangan atau kelemahan dari kegiatan perusahaan terhadap anda?
    a. Kurangnya perhatian jaminan kesehatan.
    b. Kurangnya perhatian terhadap jaminan hari tua.
    c. Kurangnya pemberian penghargaan terhadap karyawan berprestasi.
    d. Kurangnya pemberian tunjangan keluarga.
    e. Sering lambatnya pemberian gaji/honor bulanan.
    f. A,b,c,d dan e semua benar.
23. Pendapat bapak/ibu/saudara/i apa kelebihan dari kegiatan perusahaan terhadap anda?
    a. Perhatian terhadap jaminan kesehatan.
    b. Perhatian terhadap jaminan hari tua.
    c. Perhatian penuh terhadap penghargaan bagi karyawan/keluarga berprestasi.
    d. Perhatian pemberian tunjangan keluarga.
    e. Pemberian gaji/honor/lembur/dan insentif bulanan tepat waktu.
    f. A,b,c,d dan e semua benar.

2. BUTIR PERNYATAAN/PERTANYAAN DALAM VARIABEL

A. Variabel Stres Kerja (X_1)

No	Butir pernyataan/pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Kondisi Pekerjaan					
	1. Kondisi kerja yang buruk penyebab karyawan cepat sakit.					
	2. Beban pekerjaan melebihi kapasitas pekerjaan karena target (overloud).					
	3. Kondisi pekerjaan tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi karyawan (Deprivational stres).					

	4. Pekerjaan yang beresiko tinggi atau berbahaya bagi keselamatan karyawan.					
2.	Konflik Peran					
	5. Ketidakjelasan peran dalam bekerja akibat aturan manajemen berakibat sering muncul ketidakpuasan kerja.					
	6. Ketidakjelasan peran dalam bekerja akibat aturan manajemen berakibat sering muncul ketegangan dalam bekerja.					
	7. Ketidakjelasan peran dalam bekerja akibat aturan manajemen berakibat sering meninggalkan pekerjaan.					
3.	Pengembangan Karir					
	8. Harapan karir tertutup oleh kebijakan atasan.					
	9. Banyaknya harapan karir namun tidak terlaksana sama sekali.					
4.	Stuktur Organisasi					
	10. Struktur organisasi yang tidak jelas membuat karyawan menjadi stres.					
	11. Kurangnya kejelasan mengenai jabatan, membuat karyawan menjadi stres.					
	12. Kurangnya kejelasan mengenai peran, membuat karyawan menjadi stres.					
	13. Kurangnya kejelasan mengenai wewenang dan tanggung jawab membuat karyawan menjadi stres.					
	14. Kurangnya kejelasan aturan main yang terlalu kaku atau tidak jelas membuat karyawan menjadi stres.					
	15. Kurangnya kejelasan serta minimnya keterlibatan atasan membuat karyawan menjadi stres.					
5.	Pengendalian Kerja					
	16. Pengendalian kerja yang buruk penyebab menurunya penampilan berakibat stres kerja.					
	17. Pengendalian kerja yang buruk dapat berakibat pada penyakit dan menurunnya produktivitas.					
6.	Beban Kerja					
	18. Beban kerja terlalu berat penyebab stres kerja.					
	19. Waktu kerja terlalu mendesak penyebab stres kerja.					
	20. Kualitas pengawasan yang rendah penyebab stres kerja.					
	21. Iklim kerja yang tidak menentu penyebab stres kerja.					
	22. Autoritas yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan perusahaan, dan frustasi penyebab stres kerja.					

B. Variabel Motivasi Kerja (X_2)

No	Butir pernyataan/pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (Need for achievement)					
	23. Standar kemampuan untuk memncapai kesuksesan pribadi lebih tinggi daripada perusahaan sehingga menyebabkan kurang konsentrasi.					
	24. Standar kemampuan untuk memncapai kesuksesan pribadi lebih tinggi daripada perusahaan sehingga menyebabkan penurunan produktifitas.					
2.	Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (Need for power)					
	25. Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing motifnya berebut pengaruh.					
	26. Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing motifnya kepingin dihormati/dihargai.					
	27. Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing motifnya dapat mengatur sesamanya.					
3.	Kebutuhan untuk berafiliasi (Need for affiliation)					
	28. Hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan dengan motif untuk persahabatan bukan ajang kompetisi.					
	29. Hasrat untuk bekerja sama terhadap rekan kerja atau para karyawan dengan motif untuk persahabatan bukan ajang kompetisi.					

C. Variabel Turnover Intention (X_3)

No	Butir pernyataan/pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Pikiran-pikiran untuk berhenti (thoughts of quitting)					
	30. Ketidakpuasan aturan pimpinan dalam bekerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya.					
	31. Ketidakpuasan perlakuan manajemen dalam bekerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya.					
2.	Keinginan untuk meninggalkan (intention to quit)					
	32. Keinginan untuk keluar dari perusahaan karena motif untuk pindah ke perusahaan yang lebih baik.					

	33. Keinginan untuk keluar dari perusahaan karena motif tidak tahan menanggung tekanan.					
3.	Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for another job).					
	34. Karyawan berniat untuk keluar disebabkan telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.					
	35. Karyawan berkeinginan keluar dari perusahaan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.					

D. Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y_1)

No	Butir pernyataan/pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Idealized influence					
	36. Pemimpin yang selalu memberikan contoh baik agar dapat diikuti oleh bawahannya/karyawannya.					
	37. Pemimpin yang selalu memberikan apresiasi terhadap bawahannya.					
2.	Inspirational motivation					
	38. Pemimpin yang sering memberikan motivasi, untuk mengejar tujuan yang dicapai bagi karyawannya.					
	39. Pemimpin yang sering memberikan cara cara pencapaian target, untuk mengejar tujuan yang dicapai bagi karyawannya.					
3.	Intellectual simulation					
	40. Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru,					
	41. Pemimpin yang selalu menjadikan mitra dan sebagai problem solver bagi karyawannya dalam memecahkan permasalahan yang ada.					
	42. Pemimpin yang selalu memberikan arahan inovasi inovasi baru dibawah bimbingannya.					
4.	Individualized consideration					
	43. Pemimpin yang selalu memberikan perhatian terhadap bawahannya.					
	44. Pemimpin yang selalu mendengarkan keluhan bawahannya.					
	45. Pemimpin yang selalu mengerti kebutuhan karyawannya.					

E. Variabel Kompetensi (Y_2)

No	Butir pernyataan/pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Keyakinan dan Nilai Nilai					
	46. Keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri yang kuat sangat memengaruhi perilaku.					
	47. Keyakinan terhadap kemampuan orang lain sangat memengaruhi perilaku.					

2.	Keterampilan					
	48. Keterampilan dalam memainkan peranan di berbagai iven pengetahuan kompetensi.					
	49. Keterampilan dalam peranannya dalam berbicara didepan umum dalam berbagai kompetensi.					
	50. Keterampilan dalam peranannya sebagai penulis di berbagai kompetensi.					
3.	Pengalaman Keahlian					
	51. Kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi kelompok/orang.					
	52. Kompetensi memerlukan pengalaman, berkomunikasi di hadapan kelompok.					
	53. Kompetensi memerlukan pengalaman menyelesaikan masalah kelompok.					
4.	Karakteristik Kepribadian					
	54. Perubahan kepribadian seseorang sepanjang waktu dalam merespon lingkungan sekitarnya.					
	55. Perubahan kepribadian seseorang sepanjang waktu dalam berinteraksi dengan kekuatan lingkungan sekitarnya.					
5.	Motivasi					
	56. Selalu memberikan dorongan, dan apresiasi terhadap pekerjaan bawahan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.					
	57. Selalu memberikan pengakuan dan perhatian individual terhadap bawahan akan berpengaruh pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.					
6.	Emosional					
	58. Penguasaan emosional dan menjaga perasaan bawahan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik internal.					
	59. Penguasaan emosional dan menjaga perasaan bawahan dapat mempengaruhi perubahan kinerja bawahan.					
7.	Kemampuan Intelektual					
	60. Kemampuan intelektual dalam menerapakn strategi intervensi dalam penyelesaian pekerjaan.					
	61. Kemampuan pengalaman menganalisis dalam berbagai persoalan pekerjaan.					
8.	Budaya Organisasi					
	62. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan spesifikasi keahlian.					
	63. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.					
	64. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.					

F. Variabel Kinerja Pegawai (Z)

No	Butir pernyataan/pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Masukan (Input)					
	65. Kebutuhan sumberdaya manusia (SDM) yang berkualitas.					
	66. Dukungan anggaran dalam pelaksanaan pekerjaan.					
	67. Kebutuhan peralatan penunjang pekerjaan.					
	68. Kebutuhan material peralatan utama.					
	69. Kebutuhan penunjang program lainnya.					
2.	Proses (process)					
	70. Kecepatan melaksanakan pekerjaan.					
	71. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.					
	72. Tingkat akurasi pelaksanaan pekerjaan.					
	73. Tingkat pengamanan prosedur pekerjaan.					
3.	Keluaran (output)					
	74. Pelayanan terbaik (kualitas output).					
	75. Banyaknya kualitas Pekerjaan yang dihasilkan (kuantitas output)					
	76. Dampak Positif yang dihasilkan dari hasil pekerjaan.					
4.	Hasil (outcome).					
	77. Tingkat pencapaian pekerjaan terbaik.					
	78. Memiliki nilai guna/tambah hasil pekerjaan.					
	79. Hasilnya berguna bagi Organisasi Perusahaan.					
	80. Hasilnya dijadikan ukuran oleh para pihak.					
5.	Manfaat (benefit)					
	81. Manfaat jangka pendek hasil pekerjaan.					
	82. Manfaat jangka menengah hasil pekerjaan					
	83. Manfaat jangka panjang hasil pekerjaan.					
6.	. Dampak (impact)					
	84. Hasil pekerjaan berdampak terhadap perubahan sosial budaya positif.					
	85. Hasil pekerjaannya berdampak terhadap ekonomi.					
	86. Hasil pekerjaan berdampak positif terhadap lingkungan sekitar.					

Ucapan terimakasih yang setinggi tingginya atas partisipasi dan bantuan bapak/ibu/saudara/i dalam membantu proses penelitian yang sedang kami laksanakan, semoga menjadi ladang amal ibadah bagi bapak/ibu/saudara/i dan kita semua. Masih banyak kekurangan dalam penelitian ini, masukan, koreksi dan kritik membangun diperlukan, demi pengembangan ilmu pengetahuan sehingga berguna bagi kita semua.

Jakarta, ...Juli 2020

Peneliti/Informan,

(_____)