



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MENTALITAS SIAP
BERUBAH TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN AGUNG TOYOTA
SIPIN JAMBI**

SKRIPSI

**Di Ajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**

Oleh:

NOVITA SARI NABABAN

NIM. C1B018141

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JAMBI**

2022

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Novita Sari Nababan

Nomor Mahasiswa : C1B018141

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Mentalitas Berubah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Agung Sipin Toyota Jambi.

Dengan ini menyatakan :

1. Skripsi ini adalah karya asli penulis, selama proses penulisan penulis tidak melakukan kegiatan plagiat atas karya ilmiah orang lain, semua petikan yang saya ajukan dalam skripsi ini sesungguhnya ada dan disiapkan dengan kaedah ilmiah penulisan.
2. Bila dikemudian hari didapati ketidak sesuaian sebagaimana pada poin (1) maka saya siap menerima sanksi akademik sesuai aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jambi, Desember 2022

Novita Sari Nababan

C1B018141

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Dengan ini Pembimbing skripsi dan Ketua program studi Manajemen menyatakan bahwa Skripsi yang disusun oleh :

Nama : Novita Sari Nababan
Nomor Mahasiswa : C1B018141
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Dan Mentalitas Siap Berubah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Agung Toyota Sipin Jambi.

Telah disetujui dan disahkan sesuai dengan prosedur, ketentuan dan kelaziman yang berlaku pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.

Jambi, Desember 2022

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Shofia Amin, S.E., M.Si
NIP. 196603011990032002

Hj.Rts. Ratnawati, S.E., M.M
NIP. 196601131992032001

Ketua Program Studi
Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Jambi

Dr. Musnaini SE.,M.M.
NIP . 197706172006042001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi pada

Hari : Kamis

Tanggal : 29 Desember 2022

Jam : 10.30-12.00

Tempat : Ruang Ujian Skripsi FEB Universitas Jambi

PANITIA PENGUJI

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Ketua Penguji	Dr. Zulfina Adriani, S.E., M.Sc.	
Penguji Utama	Dra. Sumarni, M.M.	
Sekretaris Penguji	Drs. Rohman Wilian, M.Si., CPRM, CPGAM, CIAP, CITAP, CPBO	
Anggota Penguji	Dr. Shofia Amin, S.E., M.Si	
Anggota Penguji	Hj. Rts. Ratnawati. S.E., M.M	

Disahkan Oleh:

Ketua Jurusan Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Zulfina Adriani, S.E., M.Sc
NIP. 196702151993032004

Drh. H. Junaidi, S.E., M.Si
NIP. 196706021992031003

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah terhadap kepuasan kerja karyawan PT Toyota Agung Sipin Jambi. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian adalah metode kuantitatif. Jumlah sampel dihitung dengan menggunakan rumus slovin dari 90 populasi yang ada didapatkan jumlah responden sebanyak 47 responden. Metode pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner (angket). Analisis data penelitian menggunakan regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai positif menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah memberikan nilai yang bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Signifikan menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah benar-benar mampu mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan. Pihak perusahaan PT Toyota Agung Sipin Jambi disarankan untuk selalu menerapkan kepemimpinan transformasional dan menumbuhkan mentalitas siap berubah agar selalu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, mentalitas siap berubah, kepuasan kerja

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of transformational leadership and a ready-to-change mentality on employee job satisfaction at PT Toyota Agung Sipin Jambi. The research method used in this study is a quantitative method. The number of samples was calculated using the Slovin formula from 90 existing populations, the number of respondents was 47 respondents. Methods of data collection using questionnaires (questionnaire). Analysis of research data using multiple linear regression. Based on the results of the study showed that partially and simultaneously there was a positive and significant influence between the variables of transformational leadership and the mentality of being ready to change on employee job satisfaction. Positive values indicate transformational leadership variables and ready to change mentality provide values that can increase employee job satisfaction. Significantly, the variables of transformational leadership and the mentality of being ready to change are really able to affect employee job satisfaction. The company PT Toyota Agung Sipin Jambi is advised to always apply transformational leadership and cultivate a ready-to-change mentality in order to always increase employee job satisfaction.

Keywords: *Transformational Leadership, ready to change mentality, job satisfaction*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan YME, karena berkat dan rahmat serta karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MENTALITAS SIAP BERUBAH TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN AGUNG TOYOTA SIPIN JAMBI”**. Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah dalam rangka memenuhi salah satu syarat penyelesaian program pendidikan sarjana strata satu (S1) dan untuk mencapai syarat gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.

Skripsi ini terlebih penulis persembahkan untuk yang terkasih dan tersayang. Kedua orang tua yang sangat berarti bagi penulis yaitu ayahanda Alm. R. Junter Nababan dan ibu Fatimah Lumbantoruan. Terimakasih atas segala doa, dukungan, semangat, serta cinta dan kasih sayang sepanjang masa yang tak terhingga sehingga penulis bisa sampai ke tahap ini. Walaupun waktu dan kebersamaan kita terasa singkat penulis sangat bangga menjadi putri dari kedua orang tua hebat. Kesuksesan dan semua hal baik yang penulis dapatkan adalah karena Ayah dan Ibu.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis tidak akan berhasil tanpa bimbingan, bantuan, arahan, dan nasehat dari kedua pembimbing skripsi. Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Dr. Shofia Amin, S.E., M.Si. dan Ibu Hj. Rts. Ratnawati, S.E., M.M. yang telah meluangkan waktunya dengan penuh pengertian, perhatian, dan kesabaran membimbing penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini. Penulis selalu mendoakan semoga kedua pembimbing selalu dalam lindungan Tuhan YME dan dipermudah segala urusannya.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan ini masih belum mendekati kesempurnaan, oleh karena itu sangat menerima masukan dan saran yang sifatnya membangun sebagai bahan yang bermanfaat bagi perbaikan dan peningkatan diri dibidang ilmu pengetahuan. Selanjutnya dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak yang memberikan semangat dan do'a kepada penulis dalam

menghadapi setiap kendala dan tantangan, sudah sepatutnya pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Junaidi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.
2. Ibu Dr. Zulfina Adriani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.
3. Ibu Dr. Musnaini, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.
4. Bapak Pimpinan *Regional Manager* Mahmud Fauzi dan segenap karyawan di Agung Toyota Sipin Jambi yang telah memberikan bantuan data dan informasi dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Dr. Zulfina Adriani, S.E., M.Sc. selaku ketua penguji yang telah memberi masukan dan saran untuk kesempurnaan skripsi ini.
6. Ibu Dra. Sumarni, M.M. selaku penguji utama yang telah memberi saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi ini.
7. Bapak Drs. Rohman Wilian, M.Si. selaku sekretaris penguji yang telah memberi saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi ini.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi penulis.
9. Abang dan Kakak penulis yaitu Anthony Christian Nababan, Ria Ivana Wulandari Nababan, Ivo Astria Nababan, dan Immanuel January Nababan. Terimakasih untuk kasih sayang, perhatian, pembelajaran kepada adik terkecilnya. Penulis sangat bangga dan beruntung menjadi adik abang dan kakak.
10. Kepada sahabat penulis Sofia Indah, Mitha Talitha Aprecia, Tsabitah Azzahra, Andini Khumariah, dan Rahmi Hafizah yang selalu menemani penulis dikala duka dan suka, memotivasi penuli, dan banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Para sahabat selama masa kuliah penulis Novelia Adinda, Nabila Putri, Ervina Oktaviani, Ulil Abror, Ali Imran Sitanggung, Wahyu Kurniadi,

Ikshan, dan Shelina Mayza yang senantiasa menghibur dan banyak membantu selama masa perkuliahan.

12. Para sahabat Fitra Eka, Arya Kusuma, Bima Sakti, Riska Ayu, Tasya Almira, Melleni Theresia, Siti Khofifah yang banyak menghibur serta memberi masukan yang bijak. Terimakasih selama masa sekolah dan perkuliahan kalian tetap ada.
13. Teman-teman kuliah angkatan 2018 yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu telah banyak memberi motivasi, informasi, dan pembelajaran semasa kuliah.
14. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis tidak dapat menyebutkan satu-persatu, penulis hanya bisa mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan wawasan penulis. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak guna menyempurnakan penulisan skripsi ini, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun yang membacanya.

Jambi, Desember 2022

Penulis

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	i
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	15
1.4 Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Kepuasan Kerja.....	17
2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja	17
2.1.2 Arti Penting Kepuasan Kerja.....	18
2.1.3 Kategori Kepuasan Kerja	19
2.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	21
2.1.5 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja.....	24
2.2 Kepemimpinan.....	25
2.2.1 Definisi kepemimpinan	25
2.2.2 Teori Kepemimpinan	27
2.2.3 Kepemimpinan Transformasional	28
2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional	29
2.2.5 Arti Penting Kepemimpinan Transformasional	30
2.2.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	31

2.3	Mentalitas Siap Berubah	
.....		32
2.3.1 Definisi Kesehatan Mental		32
2.3.2 Mentalitas Siap Berubah		33
2.3.3 Faktor yang mempengaruhi perubahan.....		34
2.3.4 Dimensi dan Indikator Kesiapan untuk Berubah.....		36
2.4 Hasil Penelitian Terdahulu		38
2.5 Pengaruh Antar Variabel		44
2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....		44
2.5.2 Pengaruh Mentalitas Siap Berubah terhadap Kepuasan Kerja.....		44
2.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Mentalitas Siap Berubah terhadap kepuasan kerja		45
2.5 Kerangka Pemikiran.....		45
2.6 Hipotesis Penelitian.....		48
BAB 3 METODE PENELITIAN		49
3.1 Rancangan Penelitian		49
3.2 Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel		49
3.2.1 Populasi.....		49
3.2.2 Sampel.....		49
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel		50
3.3 Jenis Data Penelitian		51
3.4 Variabel dan Definisi Operasional Variabel.....		51
3.4.1 Variabel Penelitian		51
3.4.2 Definisi Operasional		52
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....		53
3.6 Instrumen Penelitian Analisis Data.....		54
3.6.1 Uji Validitas		54
3.6.2 Uji Reliabilitas.....		54
3.7 Analisis Penelitian		55
3.7.1 Uji Deskriptif.....		55

3.7.2 Uji Asumsi Klasik	57
3.7.3 Regresi Linier Berganda	58
3.7.4 Pengujian Simultan (Uji-F)	58
3.7.5 Pengujian Parsial (Uji-T)	59
3.7.6 Koefisien Determinasi (R^2)	59
BAB IV PROFIL LOKASI PENELITIAN.....	60
4.1 Profil Singkat PT Toyota Agung Jambi	60
4.2 Visi dan Misi.....	61
4.3 Struktur Organisasi	62
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	64
5.1 Profil Responden.....	64
5.2 Pengujian Instrumen Penelitian	65
5.2.1 Uji Validitas	65
5.2.2 Uji Reliabilitas.....	67
5.3 Gambaran Deskriptif Data Penelitian	68
5.3.1 Gambaran Variabel Kepuasan Kerja	68
5.3.2 Gambaran Variabel Kepemimpinan Transformasional	69
5.3.3 Gambaran Variabel Mentalitas Siap Berubah	72
5.4 Uji Asumsi Klasik.....	73
5.4.1 Uji Normalitas	73
5.4.2 Uji Multikolonieritas.....	75
5.4.3 Uji Heteroskedastisitas.....	75
5.4.4 Uji Autokorelasi	77
5.5 Uji Regresi Linier Berganda.....	77
5.6 Uji Hipotesis	79
5.6.1 Uji Simultan (Uji F).....	79
5.6.2 Uji Parsial (Uji T)	79
5.6.3 Uji Determinasi (R^2)	81
5.7 Pembahasan	81
5.7.2 Gambaran kepemimpinan Transformasional, mentalitas siap berubah, dan kepuasan kerja karyawan di Toyota Agung Jambi ..	81

5.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.....	82
5.7.2 Pengaruh Mentalitas Siap Berubah Terhadap Kepuasan Kerja	83
5.7.3 Pengaruh kepemimpinan Transformasional dan mentalitas siap berubah terhadap kepuasan kerja.....	84
5.8 Keterkaitan Hasil Penelitian dengan Teori.....	86
5.8.1 Kepuasan Kerja	86
5.8.2 Kepemimpinan Transformasional	86
5.8.3 Mentalitas Siap Berubah	87
BAB VI PENUTUP	88
6.1 Kesimpulan Penelitian.....	88
6.2 Saran Penelitian	90
DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN	93

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Target dan Pencapaian Penjualan Mobil Toyota Agung Sipin Jambi Tahun 2017-2021	7
Tabel 1. 2 Daftar Absensi Karyawan Pada PT. Toyota Agung Sipin Jambi Jambi Tahun 2021	8
Tabel 1. 3 Daftar Keterlambatan dan Pulang Cepat Karyawan Pada PT. Toyota Agung Sipin Jambi	9
Tabel 1. 4 Hasil Survey Awal Kepuasan Kerja Karyawan	10
Tabel 1. 5 Hasil Survey Awal Tentang Kepemimpinan Transformasional	12
Tabel 1. 6 Hasil Survey Awal Tentang Mentalitas Siap Berubah	13
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	49
Tabel 3. 1 Operasional Variabel	63
Tabel 3. 2 Instrumen skala likert dalam penelitian.....	65
Tabel 3. 3 Uji reliabilitas.....	66
Tabel 3. 4 Rentang pengkarifikasian variabel	69
Tabel 5. 1 Gambaran Umum Responden Penelitian.....	77
Tabel 5. 2 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)	79
Tabel 5. 3 Uji Validitas pada Variabel Mentalitas Siap Berubah (X2)	79
Tabel 5. 4 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	80
Tabel 5. 5 Uji Reliabilitas Variabel	81
Tabel 5. 6 Dekripsi Jawaban Responden pada Variabel Kepuasan Kerja	82
Tabel 5. 7 Dekripsi Jawaban Responden pada Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	83
Tabel 5. 8 Dekripsi Jawaban Responden pada Variabel Mentalitas Siap Berubah	85
Tabel 5. 9 Uji Normalitas	87
Tabel 5. 10 Uji Multikolinearitas.....	89
Tabel 5. 11 Uji Autokorelasi	91
Tabel 5. 12 Hasil Uji Regresi Linier Berganda	92

Tabel 5. 13 Uji Simultan (Uji F).....	94
Tabel 5. 14 Uji Parsial (Uji T).....	95
Tabel 5. 15 Uji Determinasi (R2)	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian.....	58
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi	76
Gambar 5. 1 Hasil uji normalitas data	88
Gambar 5. 2 Scatter Plot Uji Heteroskedastisitas	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	93
Lampiran 2. Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja	97
Lampiran 3. Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional	99
Lampiran 4. Jawaban Responden Variabel mentalitas Siap berubah	101
Lampiran 5. Hasil SPSS	103
Lampiran 6. Foto Surat Keterangan Penelitian	108
Lampiran 7. Foto Penelitian.....	129

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dan pertumbuhan suatu perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya tidak hanya ditentukan dari keberhasilan perusahaan tersebut dalam mengelola keuangan perusahaan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilan perusahaan mengelola sumber daya manusia. Peran yang sering dianggap paling penting adalah memberikan visi, arahan dan tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksud adalah perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain pembentukan rasa kepuasan para karyawan selama bekerja di perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2017). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan wujud dari persepsi karyawan yang tercermin dalam sikap dan terfokus pada perilaku terhadap pekerjaan. Menurut Kreitner & Kinicki (2017), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Jadi kepuasan kerja karyawan merupakan wujud dari persepsi karyawan yang tercermin dalam sikap dan terfokus pada perilaku karyawan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sasaran penting dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), karena secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap target capaian perusahaan. Perusahaan yang memiliki lebih banyak karyawan yang puas cenderung menjadi lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki lebih sedikit jumlah karyawan yang puas. Seorang karyawan akan memberikan pelayanan dengan sepenuh hatinya kepada perusahaan sangat tergantung pada apa yang dirasakan karyawan itu terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan supervisor. Kepuasan karyawan mempengaruhi perkembangan pola interaksi rutin. Kepuasan dan sikap karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan tingkah laku dan respon mereka

terhadap pekerjaan dan melalui tingkah laku serta respon inilah dapat dicapai efektifitas organisasional (Handoko, 2018).

Kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Rivai & Mulyadi (2018) secara teoritis, beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, motivasi, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor yang paling penting diantara faktor tersebut adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan unsur paling penting di dalam sebuah organisasi, sebab dengan kepemimpinan seorang pemimpin dapat mengontrol perilaku, kepuasan kerja karyawan, efektivitas bahkan produktivitas kerja karyawan. Faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Holt, et al (2007) adalah mentalitas siap berubah yang dimiliki oleh karyawan. Dari factor kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Rivai & Mulyadi serta penelitian Holt, et al (2007) dapat dikatakan faktor kepemimpinan dan keinginan siap berubah merupakan factor penentu kepuasan kerja karyawan.

Faktor pertama yang diteliti pada penelitian ini adalah kepemimpinan. Kepemimpinan itu sendiri merupakan kemampuan untuk mempengaruhi bawahan ataupun anggotanya untuk tercapainya tujuan perusahaan (Robbins & Judge, 2017). Selain itu, kepemimpinan merupakan dimana proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan dan tugas dari para karyawan ataupun bawahan. Kepemimpinan juga merupakan pola yang digunakan oleh peneliti untuk mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi karyawan atau bawahan untuk melakukan tugas sesuai dengan intruksi yang diarahkan (Fahmi, 2017).

Menurut Rivai & Mulyadi (2017), pemimpin memiliki arti penting untuk mengolah sumber daya yang tersedia, khususnya sumber daya manusia. Kepemimpinan mampu membawa peran penting dalam organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik dan terarah. Mengelola dan mengendalikan berbagai sistem dalam organisasi agar dapat konsisten dengan tujuan organisasi. Seorang pemimpin diharapkan juga harus mampu mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan perintahnya.

Seorang pemimpin dalam organisasi harus mampu menciptakan intregasi yang harmonis dengan karyawan juga menawarkan kerjasama, membimbing dan menginspirasi semangat kerja bawahan sehingga menciptakan motivasi yang positif yang nantinya akan menimbulkan niat para karyawan untuk berkembang, selain itu fasilitas juga mendukung para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin merupakan peran yang sangat penting untuk mengarahkan, mempengaruhi, serta mencontohkan sikap serta perilaku baik dan positif sehingga membentuk kepemimpinan yang ideal. Pastinya bahwa perilaku seorang pemimpin adalah pengaruh yang nantinya akan memberi pandangan tersendiri kepada kondisi mental bawahan, ada beberapa jenis karyawan yang nantinya akan ada yang melihat, ada yang mengamati, dan ada yang meniru perilaku pemimpin yang diharapkan sebagai sesuatu yang memiliki manfaat lebih baik terhadap kinerja karyawan, sedangkan apabila perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan atasan sebagai sesuatu yang tidak sesuai dengan tujuan maka akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan (Rivai & Mulyadi, 2017)

Di era globalisasi seperti sekarang ini banyak sekali konsep tentang kepemimpinan yang di ungkapkan oleh beberapa ahli. Salah satunya adalah model kepemimpinan transformasional, yang merupakan model baru dalam studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kepemimpinan transformasional dapat disebut juga dengan *sharing of power* yaitu seorang pemimpin melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan, atau sering disebut pemberdayaan. Melalui kepemimpinan transformasional ada suatu keterikatan yang positif antara atasan dan bawahan (Yuki, 2018).

Kepemimpinan transformasional harus mampu mengidentifikasi mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Pemimpin transformasional juga harus mampu menyamakan visi masa depan dengan bawahannya serta mempertinggi kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi dari yang mereka butuhkan. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk membawa

perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu guna mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yang meliputi: pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*) (Robbins & Judge, 2017). Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktifitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi.

Selain faktor kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini terdapat faktor mentalitas siap berubah. Perubahan selalu membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan dapat terjadi pada diri sendiri ataupun pada lingkungan yang ada disekitar individu, perubahan merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindari karena adanya kebutuhan dan dorongan secara internal maupun eksternal (Sule dan Priansa, 2018). Beberapa hal yang menyebabkan perubahan sulit diterima karyawan adalah, kenyamanan, kebiasaan, keamanan, faktor ekonomis, ketakutan atas ketidaktahuan, dan proses informasi selektif (Robbins, 2019). Mentalitas siap berubah harus dimiliki karyawan untuk mencapai kepuasan kerja maksimal para karyawan sehingga berpengaruh terhadap keberhasilan tujuan organisasi. Presepsi terhadap mentalitas siap berubah untuk perubahan organisasi diidentifikasi sebagai faktor yang penting untuk mempertahankan besar kecilnya perubahan itu. Namun dengan dorongan dan persiapan dari pemimpin mampu membawa karyawan ke situasi yang siap untuk menerima dan melakukan perubahan.

Mentalitas siap berubah seseorang merupakan dimana mereka siap secara mental, psikologis ataupun fisik, bersedia untuk ikut andil dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih mengarah pada keadaan dimana karyawan akan mempunyai pencapaian yang tinggi pada dukungan dan keikutsertaannya dalam perubahan itu (Astono, 2018). Mentalitas siap untuk

berubah karyawan menunjukkan kemampuan organisasi yang sukses mendorong karyawannya untuk melakukan perubahan, misalnya dengan tersedia fasilitas dan sumber daya dalam organisasi, dan juga karena perilaku karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Dengan adanya mentalitas siapnya berubah pada diri karyawan akan memudahkan bagi organisasi untuk mengarahkan karyawannya untuk bergerak maju dan siap menghadapi perubahan untuk tercapainya tujuan organisasi.

PT Agung Toyota Sipin Jambi merupakan distributor resmi perusahaan PT Agung Concern sebagai bagian dari grup yang telah dibentuk sejak tahun 1972, dan lebih dikenal dengan Brand Agung Toyota. Distributor adalah pihak yang membeli produk secara langsung dari produsen dan menjualnya kembali ke pengecer atau dapat juga ke konsumen akhir. Agung Toyota saat ini sudah memiliki 23 cabang di seluruh provinsi Indonesia. Agung Toyota memfokuskan diri untuk menjual produk kendaraan roda empat dengan semua jenis merk Toyota dengan resmi.

Dalam menjalankan proses bisnisnya, khususnya pada penjualan mobil mengalami fluktuatif sepanjang tahun. Hal ini disebabkan oleh banyak hal seperti masalah persaingan dengan produk lain dan masalah pandemi Covid-19 yang berdampak pada perusahaan Toyota Agung Sipin Jambi. Penjualan dan service resmi kendaraan roda empat merk Toyota yang semula sebelum terjadinya pandemi berjalan dengan lancar. Lancarnya penjualan dan pembelian unit produk membuat karyawan merasa puas untuk bekerja sehingga membuat penjualan bisa mendekati target penjualan. Namun begitu wabah corona virus masuk ke Indonesia pada bulan Maret 2020 dan memaksa terjadinya diberlakukannya PSBB yakni Pembatasan Sosial Berskala Besar termasuk Provinsi Jambi di Kota Jambi penjualan mengalami penurunan. Berikut peneliti melampirkan hasil laporan target dan pencapaian penjualan produk mobil Toyota Agung Sipin Jambi.

**Tabel 1. 1 Target dan Pencapaian Penjualan Mobil Toyota Agung Sipin
Jambi Tahun 2017-2021**

Tahun	Target Setahun	Pencapaian
2017	1.327 unit	1.264 unit
2018	1.452 unit	1.186 unit
2019	1.658 unit	1.219 unit
2020	965 unit	699 unit
2021	1.014 unit	1.366 unit

Sumber: Pengelola Admin HRD dan kepegawaian Toyota Agung Sipin Jambi

Berdasarkan Tabel 1.1 hasil laporan target dan pencapaian penjualan produk mobil Toyota Agung Sipin Jambi pada tahun sebelum terjadinya pandemi yaitu 2017, 2018, 2019 menunjukkan bahwa tingginya target dalam setahun dan penjualan hampir selalu mencapai target. Namun pada tahun terjadinya puncak pandemi Covid-19 yaitu 2020 perusahaan mengurangi target penjualan sehingga pencapaian pun juga jauh dari target, namun tidak mengurangi kemungkinan adanya kemajuan pada tahun 2021 dan 2022 dimana perusahaan kembali meningkatkan target penjualan mereka. Capaian yang didapat tersebut tidak lepas dari kepuasan karyawan terhadap perusahaan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan mentalitas siap berubah.

Indikasi kepuasan kerja karyawan juga dapat dilihat dari berbagai faktor, salah satu faktornya adalah dengan mengetahui tingkat absensi. Pada kantor Agung Toyota Sipin Jambi yang memiliki 90 orang karyawan maka didapatkan data rekap ke tidak hadir sebagai berikut:

**Tabel 1. 2 Daftar Absensi Karyawan Pada PT. Agung Toyota Sipin Jambi
Jambi Tahun 2021**

No	Bulan	Jml Karyawan	Jml Hari Kerja	Persentase Ketidakhadiran
1	Januari	90	21	4.29 %
2	Februari	90	19	3.16 %
3	Maret	90	22	2.73 %
4	April	90	21	3.33 %
5	Mei	90	19	3.51 %
6	Juni	90	21	3.38 %
7	Juli	90	19	4.35 %
8	Agustus	90	20	3.70 %

9	September	90	21	4.00 %
10	Oktober	90	21	4.55 %
11	November	90	21	3.77 %
12	Desember	90	20	4.78 %
Rata-Rata				3,79 %

Sumber : Absensi Karyawan PT. Toyota Agung Sipin Jambi Tahun 2021

Dari data di atas dapat dilihat bahwa persentase kehadiran karyawan pada PT. Toyota Agung Sipin Jambi pada tahun 2021 sangat berfluktuatif setiap bulannya. Persentase ketidakhadiran tertinggi pada bulan Desember yaitu sebesar 4,55% dan persentase ketidakhadiran terendah pada bulan Maret yaitu sebesar 2,73%. Kehadiran karyawan bukan satu-satunya indikator dalam menilai kepuasan karyawan, akan tetapi banyak faktor lainnya yang dapat digunakan sebagai indikator kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah faktor keterlambatan. Keterlambatan dalam bekerja akan mempengaruhi pola dan suasana kerja, sehingga turut berdampak terhadap hasil kerja. Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Toyota Agung Sipin Jambi masih ada karyawan yang sering terlambat ataupun pulang cepat dari jadwal seharusnya. Jam kerja karyawan pada PT. Toyota Agung Sipin Jambi yaitu :

- Senin s/d Kamis pukul 07.30-16.00 wib
- Jum'at pukul 07.30-15.00 wib

Berdasarkan hasil pengamatan kehadiran karyawan selama satu minggu pada bulan Mei 2022 menunjukkan masih ada karyawan yang terlambat datang dan pulang cepat dari jadwal seharusnya. Tabel berikut ini menunjukkan aktivitas kehadiran karyawan selama pengamatan.

Tabel 1. 3 Daftar Keterlambatan dan Pulang Cepat Karyawan Pada PT. Toyota Agung Sipin Jambi

No	Hari	Terlambat Datang	Cepat Pulang
1	Senin	12	5
2	Selasa	5	4
3	Rabu	7	4
4	Kamis	6	5
5	Jumat	3	15

Tabel memberikan informasi bahwa berdasarkan hasil pengamatan terhadap karyawan pada PT. Toyota Agung Jambi ada yang sering terlambat ataupun pulang cepat dari jadwal yang seharusnya ditetapkan oleh pihak perusahaan. Data absensi dan keterlambatan bisa menjadi indikator adanya permasalahan kepuasan kerja dari para karyawan PT Toyota Agung Jambi. Idealnya kepuasan kerja para karyawan mampu ditunjukkan dalam bentuk kerja yang baik dan sesuai dengan visi misi perusahaan. Adanya suatu kepuasan kerja juga dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang meninggalkan perusahaannya.

Para karyawan PT Toyota Agung Jambi memiliki kepuasan kerja yang kurang baik. Data pengamatan tersebut ditambah dengan hasil wawancara pihak manajemen pada tanggal 18 April 2022 menyatakan kepuasan kerja karyawan di PT Toyota Agung Jambi belum begitu baik. Hal ini bisa dilihat dari absensi dan kehadiran para karyawan yang masih belum optimal. Selain itu, pada tahun 2020 perusahaan sempat mengalami penurunan penjualan yang cukup signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Walaupun, pada tahun 2021 terlihat jumlah unit yang terjual melebihi target yang ditetapkan. Guna melihat kepuasan kerja karyawan, peneliti melakukan pra survey terhadap 20 orang karyawan bagian seller, *customer service*, dan teknisi pada tanggal 18 April 2022. Berdasarkan hasil *pra-survey* yang dilakukan ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 1. 4 Hasil Survey Awal Kepuasan Kerja Karyawan

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan	3	2	0	5	10
2	Gaji yang diberikan cukup untuk kehidupan saya	2	0	0	10	8
3	Saya memiliki peluang untuk naik Jabatan	4	0	0	2	14
4	Sarana dan prasarana memadai	2	2	0	4	12
5	Hubungan kerja dengan rekan lain terjalin dengan baik	2	2	0	2	14
6	Pimpinan rutin melakukan pengawasan	2	3	0	2	13
Jumlah		15	9	0	25	71

Sumber: Hasil Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan pada Toyota Agung Sipin Jambi, 2022

Hasil kuesioner juga menunjukkan bahwa masih terdapat adanya ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan. Hal ini bisa dilihat dari jumlah yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 15 dan tidak setuju 9. Ketidakkepuasan karyawan berkaitan dengan masalah kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, gaji yang diterima, peluang untuk naik jabatan, masalah dengan rekan kerja, dan pengawasan yang selalu dilakukan oleh pimpinan.

Disituasi seperti sekarang ini perusahaan dihadapkan mampu mempertahankan kepuasan kerja karyawan dengan menitik beratkan pada kepemimpinan dan mentalitas siap berubah karyawan agar sejalan dengan tujuan perusahaan. Pentingnya kepemimpinan di Agung Toyota Sipin Jambi ini dilatar belakangi dengan adanya penurunan capaian penjualan produk ditambah dengan permasalahan ketatnya peraturan pemerintah tentang Pembatasan Sosial Skala Besar (PSBB) dengan begitu diberlakukannya membuat banyak masyarakat memilih membatasi aktivitas dan menghindari kegiatan diluar. Hal tersebut membuat rendahnya kunjungan konsumen kepada dialer Toyota Agung Sipin Jambi. Dengan adanya pandemi tersebut membuat pemimpin diuji untuk kepemimpinannya mengatasi keterpurukan di perusahaan, pentingnya kemampuan pemimpin ialah untuk kembali membawa perusahaan kesituasi normal.

Hasil wawancara dengan salah satu karyawan bagian seller PT Agung Toyota Sipin Jambi pada tanggal 18 April 2022 menjelaskan para manajemen sebagai pimpinan memiliki kepemimpinan yang baik. Menurut informan penelitian, para pimpinan PT Agung Toyoya Sipin Jambi selalu memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, terutama target penjualan. Menurut informan, kepemimpinan pimpinan PT. Agung Toyota Sipin Jambi lebih berbentuk transformasional dan menerima saran dari karyawan yang bersifat membangun. Kepemimpinan yang cakap dan transformasional membantu dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan PT Agung Toyota Sipin Jambi. Guna mendapatkan gambaran mengenai kepemimpinan pada jajaran manajemen dan kepala divisi terlihat dari hasil pra survei pada 20 karyawan bagian seller, *customer service*, dan teknisi pada tanggal 18 April 2022 mengenai kepemimpinan.

Tabel 1. 5 Hasil Survey Awal Tentang Kepemimpinan Transformasional

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Pemimpin mampu menciptakan semangat dalam bekerja	0	0	1	4	15
2	Pemimpin mampu menginspirasi sebagai lambang kesuksesan	0	0	1	17	2
3	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam bekerja	0	0	1	6	13
4	Pemimpin memiliki komitmen yang dapat dipercaya oleh karyawan	0	1	0	7	12
5	Pemimpin meningkatkan prestasi karyawan dengan memberikan perhatian terhadap waktu kerja	0	0	1	6	13
6	Pemimpin memberikan penghargaan jika karyawan bekerja dengan baik	0	1	0	16	3
7	Pemimpin melibatkan karyawan dalam perencanaan organisasi	0	0	0	17	3
8	Pemimpin mendorong karyawan untuk memunculkan gagasan baru dalam bekerja	0	0	1	16	3
	Jumlah	0	2	5	89	64

Sumber: Hasil Kusioner Kepemimpinan Toyota Agung Sipin Jambi, 2022

Tabel 1.3 menunjukkan hasil pra survei kepemimpinan para manajemen PT Toyota Agung Jambi menurut pandangan karyawan. Berdasarkan hasil survey awal berkaitan dengan kepemimpinan pada karyawan menunjukkan bahwa kebanyakan responden menjawab setuju terhadap item pertanyaan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang ada di PT Toyota Agung Jambi berdasarkan hasil kuesioner dapat dilihat dari sikap pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan semangat bekerja bagi para karyawan, berusaha meningkatkan prestasi karyawan serta memberikan perhatian yang baik kepada karyawan terkait dengan pekerjaannya. Selain itu, pimpinan PT Toyota Agung Sipin menurut para karyawan memiliki komitmen dan mampu dipercayai oleh para karyawan. Akan tetapi masih ada beberapa karyawan yang belum merasakan kepemimpinan transformasional pada PT Toyota Agung Sipin Jambi. Hal ini bisa dilihat pada masih ada beberapa pertanyaan yang mendapatkan jawaban tidak setuju dan netral seperti pada item pertanyaan pemimpin mendorong karyawan memunculkan gagasan baru dan item pertanyaan penghargaan yang diberikan oleh pimpinan.

Hasil wawancara dengan salah satu pihak manajemen pada tanggal 18 April 2022 berkaitan dengan mentalitas siap berubah menyatakan para karyawan PT Toyota Agung Jambi memiliki mentalitas siap berubah yang baik terutama dengan adanya masalah pandemic. Dengan adanya PSBB di Kota Jambi ini benar-benar merubah kelangsungan bisnis penjualan produk mobil Toyota Agung Sipin Jambi untuk menurunkan target penjualan mereka sehingga membuat para karyawan harus mampu mempunyai mentalitas siap berubah dalam bekerja, hal tersebut dikarenakan para karyawan di Agung Toyota Sipin Jambi takut dirumahkan bahkan di PHK sepihak oleh perusahaan. Selain perubahan dikarenakan masalah Pandemi Covid, perubahan para karyawan bisa dilihat dari sikap dan komitmen para karyawan untuk menjalankan visi misi perusahaan. Guna melihat mentalitas siap berubah para karyawan peneliti melakukan pra survey terhadap 20 karyawan PT. Agung Toyota Sipin Jambi bagian seller, *customer service*, dan teknisi pada tanggal 18 April 2022. Berikut ini adalah hasil survey terkait mentalitas siap berubah para karyawan PT Agung Toyota Sipin Jambi.

Tabel 1. 6 Hasil Survey Awal Tentang Mentalitas Siap Berubah

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Memiliki kemampuan untuk berubah	0	0	0	8	12
2	Mampu memimplementasi perubahan	0	0	3	5	12
3	Perubahan sesuai dengan kondisi perusahaan	0	0	0	10	10
4	Perubahan memberi manfaat bagi perusahaan	0	0	0	12	8
5	Pemimpin dan manajemen memiliki komitmen untuk berubah	0	0	0	5	15
6	Memiliki alasan logik untuk berubah	0	0	0	6	14
7	Karyawan mendapat manfaat dari perubahan	0	0	0	2	18
Jumlah		0	0	3	48	89

Sumber: Hasil Kusioner Mentalitas Siap Berubah Karyawan Toyota Agung Sipin Jambi. 2022

Berdasarkan hasil survey terhadap mentalitas siap berubah secara keseluruhan karyawan PT Toyota Agung Jambi memilih rata-rata jawaban setuju untuk masing-masing indikator. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Toyota Agung Jambi memiliki kemampuan untuk berubah, mampu memimplementasi perubahan, merasa perubahan sesuai dengan kondisi perusahaan dan bermanfaat

untuk perusahaan. Selain itu, karyawan memiliki mentalitas siap berubah yang ditunjukkan dari sikap para pemimpin dan manajemen memiliki komitmen untuk berubah, perusahaan memiliki alasan logik untuk berubah, dan karyawan mendapat manfaat dari perubahan.

Hasil pra survey terkait mentalitas siap berubah seharusnya bagaimana pun kondisi yang menimpa perusahaan, semestinya tidak menjadi alasan turunnya semangat dalam bekerja karyawan. Kerja yang baik sebenarnya bukan hanya melibatkan karyawan, tetapi pemimpin juga harus mampu mendukung dan mendorong karyawan agar dapat terciptannya kinerja yang baik. Maka dari itu pentingnya peran pemimpin dalam mentalitas siap berubah karyawan dibutuhkan untuk mampu mengatasi segala kondisi permasalahan organisasi. Dengan selarasnya penerapan kepemimpinan dan siapnya mental karyawan untuk berubah, keyakinan perusahaan untuk keluar dari keterpurukan dan mencapai tujuannya pasti akan terwujud.

Pada kondisi ini pemimpin diuji untuk mencari cara bagaimana agar perusahaan tetap mendapatkan penjualan disaat perekonomian seluruh masyarakat sedang surut. Tentunya ada harapan bagi perusahaan ini kembali pulih seperti sedia kala sebelum terjadinya pandemi jika kepemimpinan mencari cara keluar yang efektif. Bila pemimpin mampu membangkitkan kinerja karyawan menjadi lebih produktif maka hal tersebut akan menjadi hal yang positif dan mampu membuat perusahaan menjadi bangkit kembali. Namun demikian, setiap individu ialah mempunyai sifat yang berbeda-beda sehingga seorang pemimpin memiliki kepemimpinan yang berbeda-beda dan memiliki dampak berbeda pula ada yang negatif maupun positif atas kinerja karyawannya.

Melihat begitu pentingnya peran pemimpin dan pentingnya mentalitas siap berubah pada karyawan penulis tertarik untuk meneliti urgennya kepemimpinan dan kesiapan mental karyawan untuk berubah itu sendiri di salah satu perusahaan otomotif di Jambi yakni Toyota Agung Sipin Jambi. Penulis ingin mengetahui bagaimana kepemimpinan itu diterapkan, respon karyawan terhadap sikap dan perilaku pemimpin dalam mengarahkan dan membimbing karyawannya disituasi pandemi covid-19 ini. Karena itulah, penulis juga ingin melihat sisi lain karyawan

juga diharapkan mempunyai mentalitas siap berubah seperti diharapkan pemimpin, respon karyawan terhadap mentalitas siap berubah dan hasil penerapan mentalitas siap berubah dari karyawan.

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut diatas dan berdasarkan ketertarikan peneliti terhadap kepemimpinan dan mentalitas siap berubah karyawan perusahaan Toyota Agung Sipin Jambi yang menjadi fenomena menarik maka penulis mengambil judul: **“Pengaruh Kepemimpinan dan Mentalitas Siap Berubah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Toyota Agung Sipin Jambi”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari hasil observasi yang dilakukan peneliti pada bulan April 2022, peneliti menemukan permasalahan. Permasalahan yang awalnya muncul pada awal terjadinya pandemi. Permasalahan tersebut ialah dimana menurunnya target dan pencapaian penjualan unit mobil pada dialer yang disebabkan adanya pandemi Covid-19. Pimpinan dialer toyota agung sipin jambi dinilai masih kurang memberikan arahan dan motivasi kepada bawahannya, dan kurangnya kepekaan pemimpin terhadap karyawan disituasi tersebut. Hal tersebut merupakan faktor yang membuat kurangnya semangat karyawan untuk bergerak maju kedepan walaupun dalam situasi sulit dengan begitu membuat penjualan perusahaan menurun. Upaya yang perlu dilakukan oleh oleh pihak perusahaan guna meningkatkan capaian target perusahaan adalah dengan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya.

Salah satu upaya untuk meningkatkan capaian suatu perusahaan adalah meningkatkan sikap kerja dan hasil pekerjaan yang optimal. Upaya tersebut dapat diwujudkan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja bagi para karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja di Toyota Agung Jambi berdasarkan hasil pra survei menunjukkan nilai yang optimal. Hal ini dapat dilihat dari cara kerja para karyawan yang baik dan profesional. Optimalnya nilai kepuasan kerja di Toyota Agung Jambi juga dapat dilihat dari tingkat produktivitas para

pekerja, kehadiran yang selalu baik, karyawan selalu berusaha mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pihak manajemen PT. Toyota Agung Jambi telah meyakini dan memposisikan karyawan sebagai aset yang paling berharga bagi sustainabilitas dan perkembangan perusahaan. Oleh karena itu berbagai upaya strategis dilakukan dalam rangka meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat meningkatkan capaian target perusahaan. Dengan peningkatan kepuasan karyawan yang baik, maka perusahaan akan mencapai tujuan organisasi. Peningkatan kepuasan yang baik merupakan tanda organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen yang efektif.

Kepuasan kerja yang didapatkan oleh Toyota Agung Jambi paling tidak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan mentalitas siap berubah yang diberikan. Kepemimpinan pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan karyawan. Untuk menunjang keberhasilan manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen yang baik. Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan arahan agar organisasi dapat mencapai produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahannya.

Faktor mentalitas siap berubah, perubahan yang terjadi di dunia dapat mempengaruhi dalam bidang bisnis. Hasil pra survey menunjukkan secara keseluruhan karyawan PT Toyota Agung Jambi memiliki siap berubah yang baik. Hasil pra survey membuktikan karyawan telah memiliki kesiapan untuk perubahan yang dapat dilihat dari keyakinan karyawan bahwa mereka mampu mengimplementasikan perubahan yang diusulkan, perubahan yang diusulkan sesuai untuk organisasi, para pemimpin berkomitmen untuk perubahan yang diusulkan, dan perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi para karyawan.

Berdasarkan uraian diatas rumusan masalah dalam penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepuasan kerja, kepemimpinan Transformasional, dan mentalitas siap berubah karyawan di Toyota Agung Jambi?

2. Bagaimana pengaruh secara parsial kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Toyota Agung Jambi?
3. Bagaimana pengaruh secara parsial mentalitas siap berubah terhadap kepuasan kerja karyawan Toyota Agung Jambi?
4. Bagaimana pengaruh secara simultan kepemimpinan Transformasional dan mentalitas siap berubah terhadap kepuasan kerja karyawan Toyota Agung Jambi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka penulis mempunyai tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan penulis yang akan dicapai antara lain:

1. Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, mentalitas siap berubah karyawan di Toyota Agung Jambi.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Toyota Agung Jambi.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial mentalitas siap berubah terhadap kepuasan kerja karyawan Toyota Agung Jambi.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan kepemimpinan Transformasional dan mentalitas siap berubah terhadap kepuasan kerja karyawan Toyota Agung Jambi.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian Kepemimpinan Transformasional dan Mentalitas Siap Berubah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Toyota Agung Sipin Jambi, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembaca baik dari segi teoritis maupun praktis. Adapun kedua manfaat tersebut adalah:

1. Secara teoritis

- a. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kajian ilmu mengenai bagaimana gambaran Kepemimpinan Transformasional dan Mentalitas Siap Berubah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Toyota Agung Sipin Jambi.
 - b. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kajian ilmu mengenai kemampuan Pemimpin Transformasional dalam mengarahkan Mentalitas Siap Berubah Karyawan Toyota Agung Sipin Jambi.
 - c. Dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan perusahaan Toyota Agung Jambi terutama dalam pemahaman pentingnya peran Pemimpin untuk Karyawan dan khususnya menambah ilmu pengetahuan tentang Mentalitas Siap Berubah Karyawan Toyota Agung Sipin Jambi.
2. Secara Praktis:
- a. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sarana yang dapat bermanfaat dalam pengimplementasian pengetahuan penulis tentang kepemimpinan dan mentalitas siap berubah karyawan terhadap kepuasan kerja.
 - b. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori tentang kepemimpinan dan mentalitas siap berubah karyawan terhadap kepuasan kerja.
 - c. Bagi perusahaan penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dalam menerapkan kepemimpinan dan mentalitas siap berubah karyawan terhadap kepuasan kerja sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya. Menurut Sutrisno (2019) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sedangkan Wibowo (2017) menyatakan bahwa setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya

Menurut Prayogo (2019) Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Kepuasan Kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat. Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Dengan kata lain, kepuasan kerja dari persepsi tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) termasuk dalam keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka

Perasaan ketidakpuasan kerja karyawan muncul pada saat harapan-harapan mereka tidak terpenuhi. Secara formal, kepuasan kerja adalah tingkat perusahaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Wood & Zeffane (2017) mendefinisikan kepuasan kerja menyatakan: "*job satisfaction is the degree to which individual feel*

positively about their job. As concept, job satisfaction also indicated the degree to which the expectation in someone's psychological contract are fulfilled" (kepuasan kerja adalah tingkatan perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Artinya, kepuasan kerja juga menunjukkan tingkat terpenuhi harapan-harapan individu secara psikologi.

Dari berbagai pandangan tersebut kiranya dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

2.1.2 Arti Penting Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan/kantor, terutama untuk menciptakan keadaan positif di dalam kompensasi. Berikut ini manfaat kepuasan kerja bagi karyawan dan perusahaan/kantor (Robbins, 2017):

1. Bagi karyawan:
 - a. Karyawan lebih produktif.
 - b. Karyawan akan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan/kantor tempat mereka bekerja.
 - c. Karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka.
 - d. Karyawan akan loyal terhadap perusahaan.
 - e. Karyawan akan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan sehingga menghemat waktu.
2. Bagi perusahaan/kantor:
 - a. Menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas.
 - b. Membangkitkan semangat kerja dan kedisiplinan karyawan.
 - c. Mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan terutama karyawan ahli/profesional yang sangat besar peranannya demi kemajuan perusahaan.

Pada sebuah perusahaan, kepuasan kerja karyawan memiliki manfaat sebagai berikut (Handoko, 2018):

1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
2. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
3. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
4. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
5. Mengurangi tingkat absensi
6. Mengurangi *turnover*
7. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja
8. Meningkatkan motivasi kerja
9. Menimbulkan kematangan psikologis
10. Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

2.1.3 Kategori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau kategori yaitu sebagai berikut (Handoko, 2018):

1. Pay Satisfaction

Memcerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahaan. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima.

2. Promotion Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur dan berdasarkan pada kemampuan. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja. Tetapi, banyak

pekerja menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik dan prestise lebih tinggi.

3. *Supervision Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai. Hal ini tergantung apakah atasan memberikan penghargaan atas kinerja baik, membantu pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari kebingungan yang tidak perlu. Di samping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai. Hal tersebut tergantung pada apakah atasan mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja.

4. *Cowoker Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan. Di sisi lain kita mengharapkan senang bekerja bersama mereka, karena menggunakan banyak waktu bersama rekan sekerja. Rekan sekerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat.

5. *Satisfaction with the Work itself*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman.

6. *Altruism*

Altruism merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.

7. Status

Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan disatu sisi menunjukkan peningkatan status, di sisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

8. *Enviroment*

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Kompensasi yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan. Namun, terdapat pandangan bahwa nilai-nilai ini dianggap kurang penting karena tidak relevan dalam semua pekerjaan, tidak seperti bayaran, promosi dan seterusnya.

2.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Mathis (2018) bahwa kepuasan kerja mempunyai banyak faktor yang mempengaruhi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antar supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap faktor menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain.

Menurut Suratman (2017), kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, penyelia (*supervisor*), dan rekan kerja. Kepuasan kerja juga berasal dari faktor-faktor kompensasi, seperti *supervisi*, kebijakan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan dari sejumlah faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja, lima diantaranya memiliki karakteristik yang sangat penting. Menurut Handoko (2018) Ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan adalah sebagai berikut.

1. Gaji atau Upah

Upah merupakan penentu penting dalam menentukan kepuasan kerja, karena merupakan instrumen dalam memenuhi banyak kebutuhan-kebutuhan karyawan. Uang memfasilitasi pemilihan makanan, Tempat tinggal,

pakaian dan menyediakan nilai-nilai kesenangan diluar pekerjaan. Lebih jauh lagi, upah merupakan sebuah simbol pencapaian atau sukses dan sumber pengakuan diri. Karyawan sering melihat upah sebagai refleksi keberhasilan manajemen, yaitu sebagai wujud sumbangan karyawan kepada perusahaan.

2. Pekerjaan itu sendiri

Bersama-sama dengan upah, isi dari pekerjaan itu sendiri memainkan bermacam-macam peran utama dalam menentukan bagaimana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Pada umumnya karyawan menginginkan pekerjaan yang menantang, dalam arti kata karyawan tidak menginginkan pekerjaan yang ringan secara rutin. Dua aspek penting dari pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah : jenis pekerjaan (*variety*), metode pengawasan kerja dan langkah kerja (*control over work methods and work place*).

3. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi memiliki dampak sedang dalam tingkat kepuasan kerja. Promosi untuk jabatan tinggi di dalam perusahaan, melibatkan kesempatan-kesempatan positif dalam penyeliaan, isi kerja dan upah. Pekerjaan untuk jabatan tinggi dalam perusahaan, memberikan kebebasan lebih kepada karyawan, tugas-tugas kerja yang lebih menantang dan upah kerja.

4. Rekan Kerja (*the work group*)

karyawan akan senang jika memiliki kesempatan untuk bercakap-cakap (*conversation*) sementara mereka sedang bekerja. Karyawan tidak menyukai pekerjaan yang memisahkan mereka secara Kepemimpinan. Kelompok kerja juga memberikan sistem pendukung sosial kepada para karyawan. Pada umumnya, karyawan sering menggunakan rekan kerjanya sebagai sarana untuk memecahkan masalah pribadi atau sebagai sumber kenyamanan.

Menurut Sinambela (2018) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk

memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja, faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji, Gaji ini lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang sekali orang dapat mengekspresikan kepuasan kerja dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, serta faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan (*supervise*), bagi karyawan, *supervisor* dianggap sebagai figur ayah atau sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi atau *turn over*.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya, serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja, termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir atau fasilitas tempat kerja lainnya.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam pekerjaan.
9. Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.
10. Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.
11. Faktor Penyalin (Pemimpin) Pemimpin yang memberikan rasa nyaman dan aman

untuk para pengawainya, maka akan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Kepemimpinan yang memberikan kebebasan, mengajak dan membimbing seluruh karyawan untuk mengeluarkan pendapatnya serta ikut andil dalam memutuskan sesuatu hal demi ketercapaian tujuan organisasi.

2.1.5 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Spector (2017), kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari dimensi berikut ini, yaitu:

1. Promosi, dengan indikator: peluang dan rasa keadilan untuk mendapat promosi.
2. Supervisi, dengan indikator: keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia.
3. *Benefit*, dengan indikator: asuransi, liburan, dan bentuk fasilitas lain.
4. *Contingent reward*, dengan indikator: rasa hormat, diakui, dan diberikan apresiasi.
5. *Operating procedures*, dengan indikator: kebijakan, prosedur, dan aturan.
6. *Co-workers*, dengan indikator: rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten.
7. *Nature of work*, dengan indikator: tugas itu dapat dinikmati atau tidak.
8. *Communication*, dengan indikator: berbagai informasi di dalam organisasi, baik verbal maupun nonverbal.

Dimensi yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbins & Judge (2018) adalah sebagai berikut yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji/ Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/ uang yang diterima karyawan menjadi penilaian

untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.

3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Definisi kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi bawahan ataupun anggotanya untuk tercapainya tujuan perusahaan (Robbins & Judge, 2018). Kepemimpinan (*Leadership*) juga berpengaruh pada operasi sosial, yakni suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lainnya, kemampuan yang mempengaruhi perilaku orang lain kearah pencapaian ideal yang diinginkan (Soekarso, dkk., 2018). Seorang pimpinan mampu memberikan motivasi dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja agar mencapai tujuan yang telah mereka sepakati bersama. Kepemimpinan didalam sebuah organisasi dibentuk untuk mempengaruhi karyawan yang dipimpinya, agar dapat mencontoh ataupun bekerja seperti yang telah diharapkan ataupun diarahkan oleh pemimpinnya (Sutikno, 2018).

Sikap kepemimpinan merupakan hal penting dalam suatu organisasi yang merupakan faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi. Karena secara garis besar pemimpinlah yang bertanggung jawab sepenuhnya dalam segala bentuk pekerjaan yang dikerjakan oleh para pekerja dalam sebuah organisasi. Sebuah organisasi yang berhasil pasti memiliki sistem kepemimpinan yang berhasil pula. Seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi orang lain untuk tercapainya tujuan, memotivasi perilaku orang lain untuk tercapainya tujuan, memahami peristiwa-peristiwa yang terjadi antar karyawan, memelihara hubungan kerjasama, dan memperoleh dukungan sesama anggota organisasi. Sebuah perusahaan memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Terdapat peluang yang terbaik bagi setiap individu dalam memahami kerumitan kepemimpinan ialah dengan melihat beberapa cara tentang beberapa definisi kepemimpinan. Para peneliti kepemimpinan telah mengartikan kepemimpinan itu dalam berbagai cara yang berbeda seperti berikut ini (Hughes, et al., 2017):

1. Proses yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin agar dapat membentuk karyawan untuk bekerja sesuai dengan gaya yang diinginkan;
2. Mengarahkan pekerjaan para karyawan
3. Relasi antar individu yang dilakukan menurut orang lain karena mereka ingin menjadi atau karena mereka harus melakukannya;
4. Proses mengkoordinasi sebuah kelompok yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan bersama;
5. Tindakan-tindakan yang ditujukan untuk membentuk kesempatan yang ditujukan;
6. Pemimpin pekerjaan ialah untuk membentuk keadaan bagi suatu kelompok tim yang efektif;

Pada akhir kepemimpinan meliputi memperoleh hasil dari orang lain, dan arti kepemimpinan meliputi kemampuan membangun daya tarik tim yang mengarah kepada tujuan kelompok. Pemimpin yang baik ialah dapat menciptakan tim untuk

meperoleh hasil disegala situasi. Kepemimpinan menggambarkan suatu bentuk pemecahan masalah sosial.

Dari pendapat para ahli diatas, dapat dilihat bahwa peran kepemimpinan begitu penting dalam sebuah organisasi, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan ialah suatu usaha dari pemimpin untuk dapat mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi. Maka dari itu, pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi bagi para bawahannya agar para bawahannya mau bekerja secara antusias serta mengikuti arahan bawahan untuk mencapai tujuan yang diidealkan oleh organisasi.

Selain itu menurut Wijono (2018) dalam buku “Kepemimpinan Dalam Prespektif Organisasi” perlu adanya keseimbangan antara kebutuhan para bawahan yang menjadi para pelaksana untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi. Lingkup kepemimpinan tidak hanya mencakup kondisi internal disebuah perusahaan, melainkan juga mencakup permasalahan eksternal perusahaan. Dalam kondisi penugasan pengembangan SDM, secara internal seorang pemimpin harus dapat mendorong anggota bawahannya, sehingga tujuan pengembangan SDM dapat dicapai secara maksimal sesuai dengan potensi dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

2.2.2 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah teori yang menunjukkan cara pemimpin dan karyawan yang dipimpinya bersikap dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungan perusahaan. Menurut Umam (2017) menyatakan tiga teori kepemimpinan yang merupakan *grand theory* kepemimpinan, diantara lain :

1. *Trait theory* (Teori Sifat)

Teori ini dikatakan sebagai “teori genetic”. Yang menjelaskan dimana ekstensi seorang pimpinan dapat dilihat dan dinilai dari sifat-sifat yang dibawanya sejak kecil sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini dikatakan sebagai teori bakat dikarenakan anggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukanlah dibentuk.

2. *Behavior theory* (Teori Prilaku)

Teori ini diasumsikan bahwa kepemimpinan dinilai dari bagaimana hubungan diantara orang-orang, bukan dari sifat-sifat maupun ciri-ciri seseorang. Maka dari itu, pencapaian seorang pemimpin itu ditentukan dari kemampuannya dalam membentuk hubungan dan berinteraksi dengan para karyawannya.

3. *Environmental theory* (Teori Lingkungan)

Teori ini diasumsikan jika munculnya seorang pemimpin itu adalah hasil dari waktu, tempat, dan situasi. Dalam teori tersebut muncul sebuah pernyataan yang dikatakan "*leader are made not born*", yakni seorang pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan. Lahirnya pemimpin ialah karena dibentuk oleh evolusi sosial dengan cara mengasah kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah pada kondisi yang terjadi dilingkungannya.

2.2.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan dimana interaksi antara pemimpin dan bawahan meningkatkan motivasi dan moralitas ke level yang lebih tinggi daripada yang dapat mereka capai secara individu (Thoha, 2017). Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memberikan dorongan dan inspirasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Pemimpin transformasional membantu bawahannya untuk tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan bawahan serta memberikan kuasa kepada mereka dengan menyelaraskan objektivitas dan tujuan individu bawahan, pemimpin, kelompok dan organisasi secara keseluruhan (Edison, dkk., 2017).

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana pemimpin dan pengikut terlibat dalam proses saling 'mengangkat satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi dalam segi moralitas dan motivasi. Kepemimpinan transformasional merupakan bentuk perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana para pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan

menciptakan komunikasi, dan pemodelan visi untuk unit organisasi atau pekerjaan dan karyawan menjadi terinspirasi untuk memperjuangkan visi organisasi tersebut (Kharis, 2018).

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka (Edison, dkk., 2017)

Kepemimpinan transformasional dilihat ketika pemimpin: (a) Mendorong minat kolega dan bawahan untuk merubah cara pandang dalam bekerjanya ke persepektif yang baru; (b) Membangkitkan kesadaran visi dan misi tim atau organisasi; (c) Mengembangkan kemampuan dan potensi kolega serta bawahan ke level yang lebih tinggi; dan (d) Memotivasi kolega dan bawahan untuk melakukan lebih kepentingannya sendiri dengan itu akan menguntungkan kelompok (Haris, 2017)

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu mengubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru. Kepemimpinan ini merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pentingnya sistem nilai untuk meningkatkan kesadaran pengikut serta mampu menggerakkan pengikut untuk terlibat aktif dalam proses perubahan.

2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut H. Joseph Reitz dalam Rahayu dkk (2017) dalam melaksanakan tugas seorang pemimpin memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasionalnya, antara lain:

1. Kepribadian (*Personality*), yakni Pengetahuan masa lalu dan cita-cita pemimpin, hal tersebut berisi nilai-nilai, latar belakang dan pengetahuan

pemimpin terhadap mempengaruhi pilihan untuk Kepemimpinan Transformasional.

2. Keinginan dan perilaku pemimpin untuk para karyawannya
3. Karakteristik, yakni keinginan dan perilaku karyawan yang dapat mempengaruhi pimpinan terhadap Kepemimpinan Transformasional apa yang akan diterapkan.
4. Kebutuhan tugas, yakni seluruh tugas karyawan akan dipengaruhi terhadap Kepemimpinan Transformasional.
5. Iklim dan kebijakan perusahaan tentu akan mempengaruhi keinginan dan perilaku karyawan.
6. Keinginan dan perilaku seluruh anggota organisasi mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional.

Banyak faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional terutama hal yang paling mendasar adalah kepribadian pemimpin yang akan mempengaruhi gaya apa yang diterapkannya pada organisasi dan hal pendukung lainnya seperti keinginan, perilaku, karakteristik, kebutuhan tugas, iklim, kebijakan perusahaan akan mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional apa yang akan ia terapkan selama ia menjadi pimpinan.

2.2.5 Arti Penting Kepemimpinan Transformasional

Perilaku kepemimpinan berhubungan dengan perilaku individu atau pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin pendekatan perilaku menghubungkan kepemimpinan dengan apa yang dilakukan oleh para pemimpin. bagaimana mereka mendelegasikan tugas dan kewenangannya, bagaimana mereka berkomunikasi dengan karyawan, memotivasi karyawan, serta menjalankan berbagai tugas lainnya yang ada di dalam organisasi.

Menurut Sule dan Priansa (2018) teori tentang perilaku kepemimpinan perlu diketahui mengingat seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan karyawan agar mereka mampu memimpin secara efektif. Banyak pemimpin yang gagal karena tidak mengetahui dengan baik karakter dan kebutuhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Secara umum, pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

1. Fungsi Pemimpin

Pendekatan tentang perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin di dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama:

- a. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan pekerjaan ataupun penyelesaian masalah. Yang menyangkut tentang pemberian saran ataupun pendapat.
- b. Fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial. Fungsi ini lebih menyangkup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih kompak dan lancar.

2. Gaya pemimpin dalam hubungan dengan karyawan

Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan perhatian pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan karyawan. Banyak peneliti mengidentifikasi dua Kepemimpinan Transformasional utama dengan pandangan ini, yaitu gaya pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan dan gaya pemimpin yang berorientasi pada karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan akan mengarahkan dan mengawasi karyawan secara tertutup untuk menjamin, bahwa tugas yang diberikan organisasi dilaksanakan sesuai dengan apa yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya tersebut lebih memperhatikan pada pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada karyawan mencoba lebih memotivasi karyawan dibandingkan mengawasi karyawannya. Pemimpin mendorong anggota organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana yang harmonis, serta hubungan yang saling mempercayai dan menghormati antar anggota.

2.2.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Terdapat empat dimensi guna melihat kepemimpinan transformasional (Robbins & Judge, 2018), antara lain:

1. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
3. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

2.3 Mentalitas Siap Berubah

2.3.1 Definisi Kesehatan Mental

Ilmu kesehatan mental ialah ilmu yang mempelajari perawatan mental dan jiwa manusia. Ilmu kesehatan mental mengobjekkan manusia sebagai alasan khusus untuk diteliti. *American Psychological Association* (APA) oleh Chatham (2017) memaparkan bahwa kesehatan mental merupakan wujud yang disebabkan adanya penyesuaian diri yang tercapai atau tidaknya. Psikopatologi dan sebagaimana keadaan individu dimana diilustrasikan tidak memiliki gangguan pada psikologis, emosional, perilaku dan sosialnya. Sehingga dapat disimpulkan jika individu didalam keadaan sakit ataupun sehat psikisnya. Individu yang sehat namun memiliki sedikit gangguan psikisnya maka diklasifikasikan sebagai orang sakit. Dengan ibarat bahwa sehat dan sakit mental itu dikatakan bersifat nominal dan berbeda setiap kelompok-kelompoknya. Chatham (2017) menjelaskan dalam mengukur kesehatan mental individu yang terganggu dapat menggunakan parameter *diagnostic* dan *statiscal manual of mental disorder* (DSM).

Selain itu Sarwono (2017) berpendapat jika kesehatan mental merupakan keadaan ataupun kondisi individu dimana ia terhindar dari penyakit kejiwaan dan gangguan kejiwaan. Mampu menyesuaikan dirinya sebagai makhluk sosial, punya kemampuan mengendalikan diri setiap menghadapi masalah, terwujudnya kekompakan dan keharmonisan dalam fungsi-fungsi jiwanya. Menurut *World Health Organization* (WHO) bahwa kesehatan mental ialah keadaan jiwa individu yang secara utuh sehat fisik, mental, dan sosial yang artinya individu dapat mengtasi

stress untuk kehidupan yang normal. Sederhananya, seseorang mampu menjalankan kegiatannya dengan produktif.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan kesehatan mental merupakan kemampuan jiwa individu yang mampu menempatkan dirinya dengan lingkungannya dengan tujuan mencapai kepuasan dan kesejahteraan dalam menjalankan hidupnya dengan kondisi kondisi mental dna fisiknya yang sehat.

2.3.2 Mentalitas Siap Berubah

Armenakis, dkk (dalam Chaterine, Hartini, dan Marpaung, 2018) berpendapat mentalitas siap berubah merupakan kondisi psikologis seseorang yang terjadi ketika seseorang dalam sebuah lingkungan memiliki sikap, kepercayaan, dan niat yang baik terhadap perubahan tersebut. Selain itu, disisi lain Holt (dalam Astono, 2018) mengatakan kesiapan seseorang untuk berubah sebagai sikap menyeluruh yang serentak dipengaruhi oleh isi (apa saja yang berubah), proses (bagaiman perubahan itu diterapkan), konteks (latar belakang dimana perubahan itu terjadi), dan individu (karakterisitik individu agar dapat berubah) yang terjun dalam perubahan itu. Kesiapan seseorang agar berubah secara bersama-sama mempertimbangkan sejauh mana seseorang ataupun sekelompok orang mengarah untuk menyetujui, menerima, dan menjalankan rencana yang memfokuskan untuk berubah di kondisi saat ini.

Hanpachern, Morgan dan Griego (dalam Astono, 2018) mengatakan kesiapan untuk berubah seseorang merupakan dimana mereka siap secara mental, psikologis atapun fisik, bersedia untuk ikut andil dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih mengarah pada keadaan dimana karyawan akan mempunyai pencapaian yang tinggi pada dukungan dan keikutsertaannya dalam perubahan itu.

Kesiapan untuk berubah adalah lebih dari memahami akan perubahan itu, siap tandanya adalah menyakini dari perubahan tersebut, kesiapan adalah gabungan dari pemikiran dan tujuan pada usaha perubahan yang khusus. Selain itu, karyawan yang siap berubah akan mempercayai organisasi akan mencapai kemajuan ketika organisasi itu melakukan perubahan, selain itu karyawan mempunyai sikap percaya dan yakin terhadap perubahan organisasi dan memiliki tekak untuk ikut serta dalam

pelaksanaan perubahan suatu organisasi. Berbanding terbalik, ketika karyawan tidak siap untuk berubah, maka karyawan tidak akan mampu berpartisipasi dan akan kelelahan mengikuti arus perubahan organisasi yang terjadi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan kesiapan untuk berubah ialah sikap keseluruhan seseorang yang secara sadar dan menyakini perubahan ialah hal yang positif dipengaruhi oleh proses, konteks, dan karakteristik seseorang untuk mengukur sejauh mana individu atau kelompok menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana khusus yang tujuannya untuk mengubah kondisi yang terjadi saat ini.

Mentalitas siap berubah merupakan hal yang harus dimampukan karyawan untuk berubah ke arah yang lebih baik atau positif, dikarenakan pentingnya perubahan dengan penyebab yang begitu banyak bisa faktor dari dalam perusahaan maupun faktor dari luar perusahaan. Pada Intinya karyawan harus siap dan mampu menjalani perubahan itu untuk dirinya dapat terus berpartisipasi didalam suatu perusahaan dan menerima perubahan itu sendiri.

2.3.3 Faktor yang mempengaruhi perubahan

Menurut Robbins (2017) menegaskan bahwa sumber-sumber dari perlawanan terhadap perubahan itu mempunyai 2 macam, yaitu:

1. Sumber-sumber individu

- a. Kebiasaan

Dalam menghadapi kerumitan dalam kehidupan, manusia cenderung bersandar pada kebiasaan sehingga ketika menghadapi perubahan, maka hal ini akan menjadi hal yang tidak biasa dihidupnya sehingga tanggapan dalam cara-cara yang biasa dilaluinya akan menjadi sumber perlawanan.

- b. Keamanan

Manusia membutuhkan keamanan dalam menjalani kehidupannya maka cenderung menolak perubahan karena mereka berspekulasi akan mengancam keselamatan mereka.

- c. Faktor-faktor ekonomi

Perubahan dalam pekerjaan dapat menakuti manusia terhadap tingkat atau turunnya pendapatan mereka yang baru, terutama standar mereka akan berubah sehingga cenderung membuat mereka khawatir terutama pendapatan terkait dengan produktivitas.

d. Takut dengan ketidaktahuan

Perubahan membuat manusia cenderung takut atas ketidaktahuannya untuk perubahan.

e. Pemrosesan informasi terpilih

Para karyawan cenderung merasa bersalah atas terpilihnya memproses informasi supaya menjaga tanggapan mereka tetap teguh. mereka melakukan yang ingin mereka lakukan, mereka mendengar apa yang ingin mereka dengar, dan mereka akan mengabaikan informasi yang bertentangan dengan situasi yang mereka ciptakan.

2. Sumber-sumber organisasi

a. Kelemahan struktural

Organisasi yang sudah membentuk prosedur misalnya proses seleksi karyawan dan regulasi yang terformalisasi buat membentuk stabilitas. Bila organisasi menghadapi perubahan, maka kelemahan struktural ini bertindak menjadi pengimbang buat mempertahankan stabilitas.

b. Fokus pada perubahan yang terbatas

Organisasi terbentuk atas sejumlah subsistem yang saling terhubung. Salah satu yang tidak dapat diubah tanpa mempengaruhi sisi lainnya.

c. Kelemahan tim

Bila karyawan ingin merubah perilaku mereka, maka norma tim akan berubah menjadi halangan.

d. Ancaman terhadap keahlian

Perubahan pola organisasi bisa mengancam bakat dan keahlian khusus kelompok.

e. Ancaman terhadap kekuatan hubungan yang tercipta

Kekuatan pengambilan keputusan dapat didistribusikan dapat kembali mengancam kekuatan hubungan yang berkembang di dalam organisasi.

2.3.4 Dimensi dan Indikator Kesiapan untuk Berubah

Holt *et al* (dalam Muhdin, 2018) berpendapat bahwa kesiapan untuk berubah merupakan multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan karyawan bahwa mereka mampu. Terdapat dimensi kesiapan karyawan untuk berubah menurut Holt *et al* (dalam Muhdin, 2018) antara lain:

1. Ketepatan untuk melakukan perubahan (*Appropriateness*)

Merupakan dimensi yang menjelaskan tentang keyakinan pribadi bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi dan meyakini bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari diterapkannya perubahan. Individu akan meyakini penyebab yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang ditujukan, dan berfokus pada manfaat bagi perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan ketepatan tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.

2. Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah (*Change efficacy*)

Dimensi ini menjelaskan tentang keyakinan individu tentang kemampuannya dalam menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana individu punya bakat serta sanggup untuk melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan perubahan. yang artinya karyawan merasa ia memiliki bakat sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya yang berhubungan dengan usulan pelaksanaan perubahan.

3. Dukungan manajemen (*Management support*)

Dimensi ini menjelaskan keyakinan individu bahwa pemimpin akan mendukung dan memegang komitmen terhadap perubahan yang direncanakan. Dengan arti, karyawan merasa bahwa pemimpin dan perusahaan memiliki komitmen dan siap mendukung perencanaan perubahan.

4. Manfaat bagi individu (*Personal Benefit*)

Merupakan penjelasan keyakinan mengenai manfaat yang diperoleh secara personal yang akan dicapai apabila perubahan itu dilaksanakan dan diterapkan. Dengan arti lain karyawan menyakini bahwa mereka akan memperoleh manfaat dari diterapkannya perubahan.

Pada dasarnya organisasi melakukan perubahan tidak lain ialah memiliki tujuan yang lebih baik kedepannya entah karena kondisi ataupun keadaan yang mendesak sehingga, yang pasti dengan adanya perubahan organisasi menyakini bahwa perubahan merupakan cara untuk keluar dari permasalahan atau keterpurukan itu. Dengan siapnya mental karyawan untuk berubah dan keyakinan organisasi perubahan ialah hal yang positif untuk dilakukan.

Menurut Holt *et al.* (2007) berpendapat bahwa dalam mengukur kesiapan berubah dapat menggunakan empat dimensi kesiapan berubah yaitu Ketepatan untuk melakukan perubahan (*Appropriateness*), Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah (*Change efficacy*), Dukungan manajemen (*Management support*), dan Manfaat bagi individu (*Personal benefit*). Pengukuran kesiapan untuk berubah bisa dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif, kesiapan individu untuk berubah dapat diukur dengan metode kusioner, wawancara, dan observasi.

Holt *et al.* (2007), menjelaskan indikator yang dapat digunakan dalam mengukur tinggi rendahnya kesiapan untuk berubah karyawan adalah:

1. Keyakinan diri karyawan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi perusahaan.
2. Keyakinan karyawan bahwa perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari diterapkannya perubahan.
3. Karyawan akan menyakini adanya penyebab yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang direncanakan.
4. Karyawan berfokus pada keuntungan perubahan bagi perusahaan.
5. Keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan.

6. Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan yang diusulkan.
7. Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat pelaksanaan perubahan yang direncanakan.

2.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah ringkasan mengenai penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Pendekatan Metode dan Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Chaterine, Sri Hartini dan Winida Marpaung (2018)	Readness for Change Ditinjau dari Kepemimpinan Transformasional Pada Karyawan/I PT. MAM Medan	Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisis data korelasi <i>Product Moment Pearson</i> , metode yang digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel tersebut	Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>readiness for change</i> . Dan dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi <i>Product Moment (Pearson Correlation)</i> (r) sebesar 0.571 dengan p sebesar 0.000 ($p < 0.05$), yang berarti dimana semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi pula <i>readiness for change</i> karyawan, dan sebaliknya jika semakin rendah kepemimpinan transformasional maka semakin rendah juga <i>readiness for change</i>
2.	Vandani Yuraida, N.Rachma,	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	Peneliti menggunakan analisis	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan

	Aleria Irma Hatneny (2021)	Terhadap kepuasan kerja Karyawan Dimediasi Kesiapan Untuk Berubah	kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawam UMKM “NILAKANDI Catering” dimediasi kesiapan untuk berubah	transformasional pada UMKM NILAKANDI Catering berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah pegawai UMKM NILAKANDI Catering, Kesiapan untuk Berubah berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja Pegawai UMKM NILAKANDI Catering, dan yang terakhir Kepemimpinan Transformasional secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai UMKM NILAKANDI Catering dengan Kesiapan untuk Berubah sebagai Variabel mediasi.
3.	A. Rochim Sidik dan Sutoyo (2020)	Analisis Kepemimpinan Transformasional Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja Pegawai PT. Angkasa Pura I (PERSERO) di Masa Pandemi Covid-19	Peneliti menggunakan analisis Kuantitatif dengan Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel menggunakan Metode Sampling jenuh.	Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen, dan budaya organisasi terhadap variabel dependen yakni Kepuasan kerja pegawai mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai PT. Angkasa Pura I dan hasil penelitian menunjukkan bahwa yang mempunyai pengaruh paling dominan diantara variabel kepemimpinan transformasional,

				komitmen dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Angkasa Pura I (PERSERO) adalah kepemimpinan transformasional dibuktikan dengan data nilai koefisien beta paling besar diantara ketiga variabel yakni sebesar 0,551.
4.	Gazali, Masduki Asbari, dan Dewiana Novitasari (2020)	Peran <i>Readiness for Change Mentality</i> terhadap Kepuasan kerja Pegawai Kontrak Industri Alas Kaki”	Peneliti menggunakan analisis kuantitatif dan pengumpulan data yang dilakukan ialah <i>teknik simple random sampling</i> dan hasil kusioner	Kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap tingkat tinggi-rendahnya kepuasan kerja pegawai paruh waktu di Waktudi industri alas kaki. Tetapi, ternyata keyakinan dan semangat mentalitas siap berubah pada individu pegawai bisa mempertahankan maksimalnya hasil kinerja. Pada masa pandemi Covid-19 ini kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah pegawai.
5.	Teguh Yuwono, Nuri Wiyono, Masduki Asbari, Dewiana Novitasari, dan Nelson	Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap kepuasan kerja Karyawan	Peneliti menggunakan analisis kuantitatif dan pengumpulan data yang dilakukan ialah <i>teknik simple random</i>	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap tinggi-rendahnya tingkat kinerja pegawai di industri sepatu. Tetapi, semangat dan keyakinan Pegawai untuk berubah

	Silitonga (2020)	Wanita di Masa Pandemi Covid-19	<i>sampling</i> dan hasil kusioner	membuat kinerja tetap terjaga baik. Praktek kepemimpinan transformasional memng tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, tetapi berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah para pegawai.
6.	Masduki Asbari & dan Dewiana Novitasari (2021)	Pengaruh <i>Authentic Leadership</i> Terhadap Mentalitas Siap Berubah Dan Kepuasan kerja Pegawai Paruh Waktu	Peneliti menggunakan analisis kuantitatif san pengumpulan data yang dilakukan ialah <i>teknik simple random sampling</i> dan hasil kusioner. Analisis data menggunakan SEM dengan tools SmartPLS	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa <i>authentic leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap mentalitas siap berubah dan kepuasan kerja pegawai paruh waktu
7.	Dewiana Novitasaria & Masduki Asbarib (2020)	Urgensi Kepemimpinan Dan Mentalitas Siap Berubah Terhadap Kepuasan kerja Pegawai Di Masa Pandemi Covid-19	Peneliti menggunakan analisis kuantitatif san pengumpulan data yang dilakukan ialah <i>teknik simple random sampling</i> dan hasil kusioner. Analisis data menggunakan SEM dengan tools SmartPLS	Mentalitas siap berubah berpengaruh signifikan dan positif terhadap relasi antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pegawai. Mentalitas siap berubah dalam studi ini berfungsi sebagai mediator penuh
8.	Alfian Yanoto (2018)	Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui Motivasi dan kepuasan kerja	Jenis penelitian yang digunakan bersifat eksplanasi dengan Pendekatan	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh Secara signifikan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja

		karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya	kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sampel jenuh.	karyawan dan kepuasan kerja serta motivasi kerja juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
9	Muhamad Akmal & Gita Danupranata (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Analisis data menggunakan uji regresi linier berganda pengujian signifikan parsial (Uji-t), pengujian signifikan simultan (Uji-F) dan pengujian koefisien determinasi (R ²).	Hasil dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara dimensi variabel kepemimpinan transformasional, idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Madubaru PG.PS Madukismo Yogyakarta
10	Sylvani, Ali Jufri, & Sari Laelatur Qodriah (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon	Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif. Analisis data menggunakan SmartPLS	Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan RSIA Cahaya Bunda.
11	Achmad Djuraidi & Nur Laily (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap	Data yang dipergunakan data primer. Instrument	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan

		Kepuasan kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	penelitian dengan menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan <i>Partial Least Square (PLS)</i> dan Sobel tes	Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan . Hasil uji Sobel menunjukkan Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerjakaryawan.
12	Prayekti Prayekti dan Kris Aji Pangestu (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA)	Analisis data tersebut dilakukan guna mengidentifikasi variabel-variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
13	Weny Suci Prasetyanin gtyasa, Kusdi Raharjob, & Tri Wulida Afriantyc (2020)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap knowledge sharing dan kepuasan kerja	Dianalisis secara statistik menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM)	Hasil temuan mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

2.5 Pengaruh Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja dari bawahan. Penelitian yang dilakukan oleh Yanoto (2018) menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja para karyawan di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Penelitian Yanto (2018) menyatakan hal yang sama bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja para karyawan. Penelitian Hartini & Marpaung (2016) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT MAM Medan. Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian tersebut dapat dikatakan kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.5.2 Pengaruh Mentalitas Siap Berubah terhadap Kepuasan Kerja

Mentalitas kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki skor yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan. Penelitian Novitasari & Asbarib (2020) menyatakan mentalitas siap berubah mampu mendorong karyawan untuk memiliki kepuasan kerja yang baik selama menghadapi pandemic Covid-19. Penelitian Yuwono, dkk (2020) menyatakan mentalitas kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Hal yang sama dikemukakan oleh Asbari & Novitasri (2021) bahwa mentalitas siap berubah karyawan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan dari beberapa penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa mentalitas siap berubah memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Mentalitas Siap Berubah terhadap kepuasan kerja

Kepemimpinan yang efektif memungkinkan terciptanya iklim kerja yang kondusif, menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja semua warga organisasi untuk bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi dengan kinerja unggul (Yanto, 2018). Menurut penelitian Yuraida, dkk., (2021) bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarta dan Agustia (2019) menemukan bahwa kepemimpinan juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi. Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hotl *et al*, 2007). Penelitian Sidik & Sutoyo (2020) menyatakan bahwa perubahan organisasi merupakan tantangan terhadap cara hal-hal yang dilakukan secara normal atau biasa dalam organisasi. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, dapat dikatakan kepemimpinan dan mentalitas siap berubah memiliki dampak atau pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.5 Kerangka Pemikiran

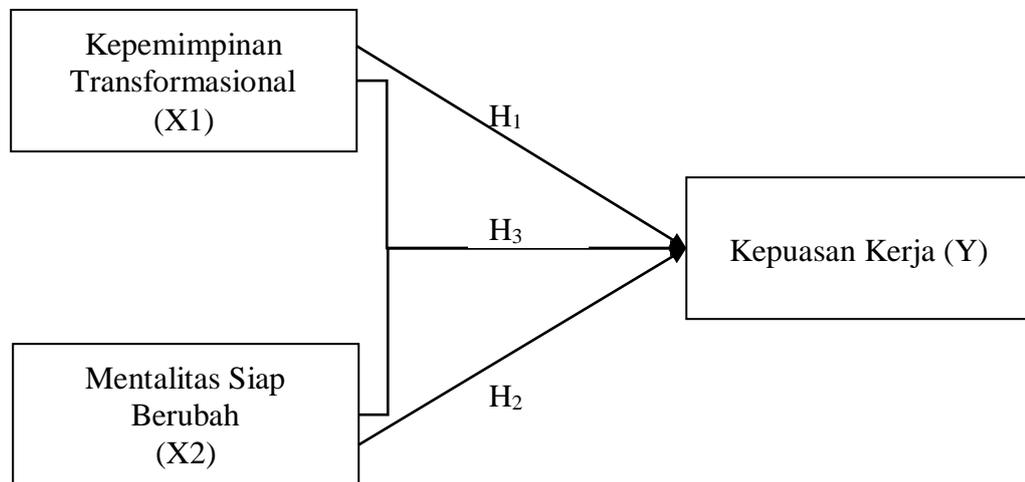
Pada karyawan, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pada pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan biasanya berdasarkan respon atau sikap atasan pada saat karyawan melakukan pekerjaan, disaat pimpinan melihat dan mengakui hasil pekerjaan si karyawan maka karyawan akan merasa senang dan mempunyai dorongan untuk bekerja lebih baik lagi, namun sebaliknya apabila karyawan sudah merasa bekerja maksimal namun tidak dilihat maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan mentalitas siap untuk berubah.

Kepemimpinan (*Leadership*) ialah operasi pengaruh sosial, yakni suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lainnya, kemampuan yang mempengaruhi perilaku orang lain kearah pencapaian ideal yang diinginkan. Dalam pernyataan tersebut melibatkan pemimpin dan pengikut, kepemimpinan dan pengikut memang hal yang tidak bisa dipisahkan mengingat dimana ada pemimpin berarti ada yang harus dipimpin. Seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa kepemimpinan merupakan operasi pengaruh sosial atau mempengaruhi kehidupan orang lain untuk mencapai tujuan. Salah satu cara pemimpin mempengaruhi anggotanya ialah dengan menggunakan kekuasaan. Orang yang mempunyai kekuasaan, menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain. Jadi, pemimpin yang menggunakan kuasanya sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan Transformasional dalam organisasi faktor yang dapat menentukan apakah sebuah organisasi berhasil mencapai tujuannya atau malah sebaliknya. Karena secara keseluruhan tanggung jawab pemimpin ialah bertanggung jawab pada semua tugas yang dikerjakan para anggota organisasi, jika organisasi dapat berhasil mencapai tujuannya maka secara tidak langsung pemimpin berhasil dalam membimbing para karyawannya. Dalam demi mencapainya tujuan perusahaan, karyawanan akan mengorbankan waktu, kemampuan keahlian dan usahanya, ini ada kaitannya dengan bagaimana cara pemimpin mampu mengarahkan dan menghargai karyawan agar mereka mau bekerja secara maksimal. Penggunaan kepemimpinan yang tepat akan menghasilkan tujuan perusahaan yang maksimal terutama dalam memberikan kepuasan kepada karyawan.

Faktor mentalitas siap berubah sebagai kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*self efficacy*), perubahan yang diusulkan tepat guna dilakukan organisasi (*appropriateness*), pemimpin mampu berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*), dan perubahan yang diusulkan akan mampu memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*personal benefit*). Mentalitas yang dimiliki oleh karyawan akan mendorong karyawan untuk memiliki kepuasan yang baik pada perusahaan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dan hipotesis yang diberikan, maka peneliti mengajukan model penelitian sebagai berikut.



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Keterangan:

(X1) : Variabel Bebas

(X2) : Variabel Bebas

(Y) : Variabel Terikat

H1 : Pengaruh X1 ke Y

H2 : Pengaruh X2 ke Y

H3 : Pengaruh X1 dan X2 ke Y

2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2019) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat ditarik hipotesis sementara dari penelitian ini yaitu:

H₁ : Diduga terdapat pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di Toyota Agung Jambi

H₂ : Diduga terdapat pengaruh mentalitas siap berubah dengan kepuasan kerja karyawan di Toyota Agung Jambi

H₃ : Diduga terdapat pengaruh kepemimpinan Transformasional dan mentalitas siap berubah dengan kepuasan kerja di Toyota Agung Jambi

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Racangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2019) yaitu : “Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Desain penelitian adalah pedoman atau prosedur serta teknik dalam perencanaan penelitian yang berguna sebagai panduan untuk membangun strategi yang menghasilkan model atau *blue print* penelitian (Sujarweni, 2017). Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian ini bersifat asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara 2 variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif yang menjelaskan bahwa variabel eksogen (X) mempengaruhi variabel endogen (Y). Variabel dalam penelitian ini antara lain Kepemimpinan (X1), Mentalitas Siap berubah (X2) dan Kepuasan Kerja (Y). Penelitian menggunakan data kuantitatif yang diperoleh dari data responden melalui kuisioner untuk menjawab pertanyaan penelitian.

3.2 Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Jika peneliti ingin meneliti semua elemen yang terdapat dalam wilayah penelitiannya, maka penelitian tersebut merupakan penelitian populasi. Penelitian populasi dilakukan jika peneliti ingin melihat semua aspek didalam populasi. Oleh karena itu, subjeknya meliputi semua yang terdapat di dalam populasi (Tersiana, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Toyot Agung Jambi yang berjumlah 90 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi

yang digunakan untuk penelitian (Sujarweni, 2017). Jumlah sampel minimal untuk penelitian multivariat seperti regresi linier berganda minimal adalah 30 orang (Sugiyono, 2017). Namun, agar penelitian ini mendapatkan jumlah sampel yang pasti harus dipenuhi maka menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin tidak melihat jumlah besar atau kecilnya populasi. Namun, rumus slovin biasa digunakan untuk pengambilan jumlah sampel yang harus representatif agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel (Sugiyono, 2017). Dimana rumus yang digunakan :

$$n = N / 1 + Ne^2$$

Keterangan:

n = jumlah elemen /anggota sampel

N = jumlah elemen/anggota populasi

e = tingkat kesalahan

Populasi yang terdapat dalam penelitian ini berjumlah 90 orang dan presisi yang ditetapkan atau tingkat signifikansi 0,10 maka besarnya sampel dalam penelitian ini adalah :

$$n = \frac{90}{1+90(0,1)^2} = 47,36 \text{ dibulatkan menjadi } 47$$

Jumlah sampel yang didapatkan dari rumus ini berjumlah 47 orang yang nantinya menjadi responden untuk mengisi kuesioner. Jumlah sampel tersebut sudah cukup menggambarkan ukuran populasi yang ada dalam penelitian. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Sugiyoni (2017) yang menyatakan bahwa jumlah sampel minimal adalah 30 orang. Selain itu menurut Sujarweni (2017) yang menyatakan Bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan multivariate (korelasi atau regresi ganda misalnya), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Pada penelitian ini minimal jumlah sampel adalah 30 (10 x 3 Variabel = 30).

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling* (pengambilan sampel secara tidak acak) dengan menggunakan

teknik pengambilan *purposive sampling*.

3.3 Jenis Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuisisioner, kelompok fokus, dan panel, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan narasumber (Sujarweni, 2017). Untuk mendapatkan data primer peneliti mengumpulkan secara langsung dari sumbernya dan data tersebut menjawab perumusan masalah. Teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer yang digunakan antara lain wawancara dan penyebaran kuisisioner. Pada penelitian ini data primer yang digunakan merupakan data yang diperoleh melalui penyebaran kuisisioner di Toyota Agung Jambi. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapat dari catatan, buku, dan majalah berupa laporan keuangan publikasi perusahaan, laporan pemerintah, artikel, buku-buku sebagai teori, majalah, dan lain sebagainya (Sujarweni, 2017). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui buku, jurnal, internet dan sumber bacaan lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian.

3.4 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang sebelumnya telah dibuat oleh peneliti, maka variabel penelitian ini yaitu

1. Variabel endogen yaitu variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas biasanya dinotasikan sebagai Y. Variabel dependen atau endogen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.
2. Variabel eksogen yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain biasanya di notasikan sebagai X. Adapun variabel eksogen penelitian ini adalah kepemimpinan Transformasional dan mentalitas siap berubah.

3.4.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah variabel penelitian di maksudkan untuk memahami arti setiap variabel penelitian sebelum dilakukan analisis, instrumen, serta sumber pengukuran berasal darimana (Sujarweni, 2017). Secara lebih rinci operasionalisasi variabel dalam penelitiannya ini dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 3. 1 Operasional Variabel

Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Item		
Kepuasan Kerja (Y)	Tingkat perasaan menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan Toyota Agung Jambi selama menjalani pekerjaan di perusahaan.	Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>)	Kemampuan bekerja	1		
			skill pekerja	2		
		Gaji/ Upah (<i>pay</i>)	Sesuai dengan pekerjaan	3		
			Kebutuhan hidup	4		
		Promosi (<i>promotion</i>)	Kemampuan	5		
			Kesempatan naik jabatan	6		
		Pengawasan (<i>supervision</i>)	Pengawasan oleh pimpinan	7		
			Bimbingan dan arahan	8		
		Rekan kerja (<i>workers</i>)	Ramah	9		
			Kooperatif	10		
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Cara pimpinan Toyota Agung Jambi mempengaruhi karyawan, mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.	Kharismatik	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan	1		
			Pemimpin memiliki komitmen	2		
		Inspiratif	Pemimpin mampu menciptakan semangat karyawan	3		
			Pemimpin mampu menginspirasi pegawai	4		
		Stimulasi Intelektual	Pemimpin melibatkan karyawan	5		
			Pemimpin mendorong karyawan untuk memunculkan gagasan	6		
		Pertimbangan individual	Pemimpin meningkatkan prestasi karyawan	7		
			Pemimpin meningkatkan prestasi karyawan	8		
		Mentalitas Siap Berubah (X2)	Kenyakinan para karyawan Toyota Agung Jambi untuk membawa perubahan	<i>Change Efficacy</i>	Memiliki kemampuan untuk berubah	1
					Mampu memimplementasi perubahan	2
<i>Appropriateness</i>	Perubahan sesuai dengan			3		

dalam bekerja dan membuat perusahaan lebih baik		kondisi perusahaan	
		Perubahan memberi manfaat bagi perusahaan	4
	<i>Management Suppor</i>	Pemimpin dan manajemen memiliki komitmen untuk berubah	5
		Memiliki alasan logik untuk berubah	6
<i>Personal Benefit</i>	Karyawan mendapat manfaat dari perubahan	7	

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Adapun data penelitian yang diperoleh untuk penelitian diambil dengan teknnik penelitian sebagai berikut.

a. Kuisisioner (angket)

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data primer yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2019). Data kuesioner diperoleh dari data responden secara langsung melalui kuesioner, kemudian data tersebut di kuantitatifkan dengan memberikan skor atau angka pada masing-masing jawaban responden. Oleh karna itu peneliti, menggunakan alat yang disebut skala pengukuran yang berupa skala *likert*. Adapun skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Instrumen skala *likert* dalam penelitian

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1
2	Tidak Setuju	2
3	Netral	3
4	Setuju	4
5	Sangat Setuju	5

Penelitian ini menggunakan bobot berdasarkan skala *likert* 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval. Skala *likert* digunakan untuk mengukur kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja. Pengukuran dengan skala *likert* adalah untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju.

b. Observasi

Mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap masalah yang berkaitan dengan penelitian, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah terhadap kepuasan kerja karyawan. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung di lokasi penelitian.

c. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang terkait dengan nilai budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti.

3.6 Instrumen Penelitian Analisis Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, karena itu diperlukan adanya alat ukur untuk menentukan validitas dan realibilitas.

3.6.1 Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesesuaian sesuai instrumen. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi, begitu pula sebaliknya instrumen yang kurang valid mempunyai validitas rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang sesuai tujuan, mengungkapkan data dari variabel yang teliti dengan cepat (Tersiana, 2018). Uji validitas bertujuan untuk mengetahui item-item atau pertanyaan valid atau tidaknya yang diukur oleh kuesioner. Pengujian dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara *corrected item-total correlation* dengan koefisien yang ditentukan sebesar $r = 0,60$. Butir kuesioner dikatakan valid jika *corrected item-total correlation* lebih besar dari 0,60 dan sebaliknya jika *corrected item-total correlation* lebih kecil dari 0,60, maka dikatakan butir pertanyaan tersebut tidak valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data (Tersiana, 2018). Adapun kriteria dalam uji reliabilitas kuesioner adalah sebagai berikut.

Tabel 3. 3 Uji reliabilitas

Nilai	Keterangan
0,0 – 0,2	Sangat Tidak Reliabel
0,21 – 0,4	Tidak Reliabel
0,41 – 0,6	Cukup Reliabel
0,61 – 0,8	Reliabel
0,81 – 1,0	Sangat Reliabel

Sumber : Ghozali, 2017

Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. variabel dikatakan *reliable* jika rumus-rumus yang digunakan dipadukan dengan nilai range atau keseluruhan yang telah ditetapkan secara statistik. Pernyataan yang dikatakan reliabel adalah:

1. Jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,6$ maka kuesioner dinyatakan reliabel.
2. Jika nilai *Cronbach Alpha* $< 0,6$ maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel.

3.7 Analisis Penelitian

Berdasarkan jenis data dan analisis, penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif. Dalam melakukan analisis terhadap data yang dikumpulkan untuk mencapai suatu kesimpulan, penulis melakukan perhitungan pengolahan dan penganalisaan dengan bantuan dari program SPSS.

3.7.1 Uji Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis dan menyajikan data kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui gambaran perusahaan yang dijadikan sampel penelitian. Dengan menggunakan statistik deskriptif maka dapat diketahui nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi (Ghozali, 2017). Minimum digunakan untuk mengetahui jumlah terkecil data yang bersangkutan. Maksimum digunakan untuk mengetahui jumlah terbesar data yang bersangkutan. *Mean* digunakan untuk mengetahui rata-rata data yang bersangkutan. Standar deviasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar data yang bersangkutan bervariasi dari rata-rata (Ghozali, 2017).

Penyampaian Karakteristik empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan menggunakan angka indeks. Melalui angka indeks akan diketahui sejauh mana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. Untuk mengetahui pengukuran jawaban responden maka dibuat kriteria pengklarifikasian yang mengacu pada ketentuan dimana rentang skor dan rentang skala ditentukan dengan rumus sebagai berikut :

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

Dimana :

RS = Rentang Skala

M = Jumlah Alternatif jawaban item

N = Jumlah Sampel

Berdasarkan rumus rentang skala diatas, maka dapat ditentukan rentang skala pada penelitian ini adalah:

$$RS = \frac{47 (5 - 1)}{5} = 37,6$$

Penentuan Rentang Skor

- Rentang skor terendah = N x Skor Terendah = 47 x 1 = 47
- Rentang skor tertinggi = N x Skor Tertinggi = 47 x 5 = 235

Sesuai dengan skala penilaian yang digunakan yaitu skala linkert 1-5, maka skor akhir berkisaran mulai dari 47-235. Berikut pengklarifikasian variabel penelitian yang akan diteliti.

Tabel 3. 4 Rentang pengkarifikasian variabel

Variabel	Rentang Penilaian	Klasifikasi
Kepuasan Kerja	47 – 83,5	Sangat Tidak Puas
	83,6 – 121,1	Tidak Puas
	122,2 – 158,7	Sedang
	158,8 – 194,3	Puas
	194,4 – 234	Sangat Puas

Kepemimpinan Transformasional	47 – 83,5	Sangat Tidak Baik
	83,6 – 121,1	Tidak Baik
	121,2 – 158,7	Sedang
	158,8 – 194,3	Baik
	194,4 – 234	Sangat Baik
Mentalitas Siap Berubah	47 – 83,5	Sangat Tidak Siap
	83,6 – 121,1	Tidak Siap
	121,2 – 158,7	Netral
	158,8 – 194,3	Siap
	194,4 – 234	Sangat Siap

Sumber: Data diolah, 2022

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Model yang dihasilkan sebelum digunakan untuk pengujian hipotesis, maka dilakukan pengujian dengan uji asumsi klasik antara lain:

1. Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian digunakan *Jarque-Bera test (J-B test)* untuk melihat apakah data terdistribusi normal atau tidak. Uji ini menggunakan hasil residual dan *chi-square probability distribution*, dengan asumsi :

- Jika nilai *J-B test* tidak signifikan (lebih kecil dari 2), maka data berdistribusi normal.
- Jika probabilitas lebih besar dari 5% (tingkat signifikan yang digunakan), maka data berdistribusi normal.

2. Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2017) mengartikan multikolinieritas adalah kondisi adanya hubungan linier antarvariabel independen. Karena melibatkan beberapa variabel independen, maka Multikolinieritas tidak akan terjadi pada persamaan regresi sederhana. Ditambahkan lagi oleh Winarno, indikasi terjadinya multikolinieritas ditunjukkan dengan informasi sebagai berikut;

- Nilai R^2 tinggi tetapi variabel independen banyak yang tidak signifikan.
- Menghitung nilai koefisien antarvariabel independen.
- Apabila koefisiennya rendah, maka terdapat multikolinieritas.

3.7.3 Regresi Linier Berganda

Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan model analisis regresi berganda. Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji ada atau tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dalam pengujian hipotesis ini digunakan bantuan paket program *SPSS 22 for Windows*. Persamaan regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

β_1, β_2 = Koefisien regresi

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Mentalitas Siap Berubah

e = *error*

3.7.4 Pengujian Simultan (Uji-F)

Uji-F diperuntukkan guna melakukan uji hipotesis koefisien (*slope*) regresi secara bersamaan. Uji F adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara simultan. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. F hasil perhitungan ini dibandingkan dengan yang diperoleh dengan menggunakan tingkat resiko atau signifikan level 5% atau dengan degree freedom = k (n-k-1) dengan kriterian sebagai berikut (Pardede & Manurung, 2017):

- H_0 ditolak jika $F_{\text{Hitung}} > F_{\text{Tabel}}$ atau nilai $\text{sig} < \alpha$
- H_0 diterima jika $F_{\text{Hitung}} < F_{\text{Tabel}}$ atau nilai $\text{sig} > \alpha$

3.7.5 Pengujian Parsial (Uji-T)

Uji koefisien regresi secara individu dengan menggunakan suatu uji dikenal dengan sebutan Uji-Nilai t-hitung akan dibandingkan dengan t-tabel. Apabila ternyata, setelah di hitung $|t| > t_{\alpha/2}$, maka nilai t berada dalam daerah penolakan, sehingga hipotesis nol ($\beta_j = 0$) ditolak pada tingkat kepercayaan $(1-\alpha) \times 100\%$. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa β_j *statistically significance*. Khusus untuk Uji-T dapat dibuat batasan daerah penolakan secara praktis, yaitu: Apabila derajat bebas = 20 atau lebih dan $\alpha = 5\%$ (Pardede & Manurung, 2017).

3.7.6 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi yang dinotasikan dengan R^2 , merupakan suatu ukuran yang paling penting dalam regresi, karena dapat menginformasikan baik atau tidaknya model regresi yang terestimasi. Dalam arti lain koefisien determinasi adalah seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Y). Nilai koefisien seberapa besar variasi dari variabel terikat (Y) dapat diterangkan oleh variabel bebas (X). Bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 ($R^2 = 0$), artinya variasi dari Y tidak dapat diterangkan oleh (X) sama sekali. Sementara bila ($R^2 = 1$), artinya variasi dari (Y) secara keseluruhan dapat diterangkan oleh (X). Dengan kata lain bila ($R^2 = 1$), maka semua titik pengamatan berada tepat pada garis regresi (Pardede & Manurung, 2017).

BAB IV

PROFIL LOKASI PENELITIAN

4.1 Profil Singkat PT Toyota Agung Jambi

PT. Agung Automall adalah salah satu anak perusahaan dari Agung Concern group yang bergerak sebagai main dealer Toyota. Awal berdiri PT. Agung Automall dimulai dengan didirikannya Agung Concern pada 20 Juli 1954 di Surabaya, Jawa Timur oleh pasangan suami istri yaitu Samuel Pandjaitan (alm) dan Ostina Emanuel Pandjaitan. Awal usaha inti Agung Concern yaitu sebagai perusahaan perdagangan otomotif. Showroom dan bengkel didirikan pertama kali pada tahun 1954 di Surabaya oleh pasangan Samuel dan Ostina Emanuel Pandjaitan. Pada tahun 1992, Agung Concern khusus menjual unit Toyota berubah nama menjadi PT. Agung Automall.

Pada tanggal 28 Desember 1992 diadakan kesepakatan bersama untuk mengalihkan divisi trading Toyota ke PT. Agung Automall. Selanjutnya kedealeran Toyota sepenuhnya dioperasikan oleh PT. Agung Automall, dan Agung Concern menjadi holding company. PT Agung Automall sebagai main dealer resmi Toyota untuk wilayah Riau, Jambi, Bengkulu, Kepulauan Riau dan Bali dengan total jumlah karyawan tetap mencapai lebih dari 1.000 orang, akan terus memberikan pelayanan yang baik sesuai standar dari Toyota kepada masyarakat dan akan terus bersama masyarakat dalam upaya melakukan pembangunan di wilayah-wilayah operasional PT. Agung Automall.

Bisnis PT. Agung Automall berkembang hingga menjadi importir kendaraan bermotor termasuk salah satunya kendaraan bermotor merk Toyota. Seiring dengan perkembangan dunia otomotif di Indonesia dan pengalaman melakukan penjualan kendaraan bermotor merk Toyota. Pada tahun 1972, Agung Concern ditunjuk sebagai main dealer Toyota di wilayah Surabaya dan Pekanbaru. Pada tahun 1977 perusahaan ini merelokasi kantor pusat dari Surabaya ke Jakarta, serta membuka cabang di Denpasar dan resmi menjadi penyalur suku cadang Toyota.

PT. Agung Automall didirikan untuk sepenuhnya mengelola operasional kedealeran Toyota. Pengalaman di bisnis transportasi membuat perusahaan yakin

untuk mendirikan AgungRent sebagai perusahaan penyedia jasa transportasi di Indonesia yang melayani perusahaan atau individual.PT. Agung Automall saat ini telah berkembang besar menjadi main dealer dan eksklusif untuk semua produk Toyota di Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Bengkulu dan Bali. Jaringan outlet perusahaan ini telah menjangkau hingga wilayah-wilayah pelosok sampai daerah tingkat II (kabupaten) dan telah terotorisasi serta memenuhi standar Toyota.

PT Agung Automall adalah distributor Toyota yang berada di bawah naungan PT Agung Concern sebagai bagian dari group yang sudah dibentuk sejak tahun 1972, dan lebih dikenal dengan Brand Agung Toyota. Agung Toyota saat ini sudah memiliki 23 cabang di area Bali, Pekanbaru, Jambi, Batam dan Bengkulu. Menjadi Dealer Toyota yang handal dan terpercaya adalah moto Agung Toyota. Di Indonesia banyak terdapat distributor produk Toyota, salah satunya yaitu PT Toyota Agung Jambi yang terletak di jalan Jl. Marsda Surya Dharma Paal 10 Rt. 20 Kel. Kenali Asam Bawah Kec. Kota Baru Jambi 37212. Untuk memperluas cakupan pemasaran Toyota Jambi juga membuka sales outlet yaitu di jalan Jl. Dr. Soemantri Brojonegoro No. 135, Jambi 36129, Jambi Sipin.

4.2 Visi dan Misi

Suatu perusahaan yang baik, pasti memiliki visi dan misi perusahaan agar kinerja perusahaan memiliki tujuan nyata saat perusahaan berjalan. Visi dan misi perusahaan PT. Toyota Agung Jambi adalah:

1. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan global penyedia jasa dan produk transportasi yang utama dan terhormat.

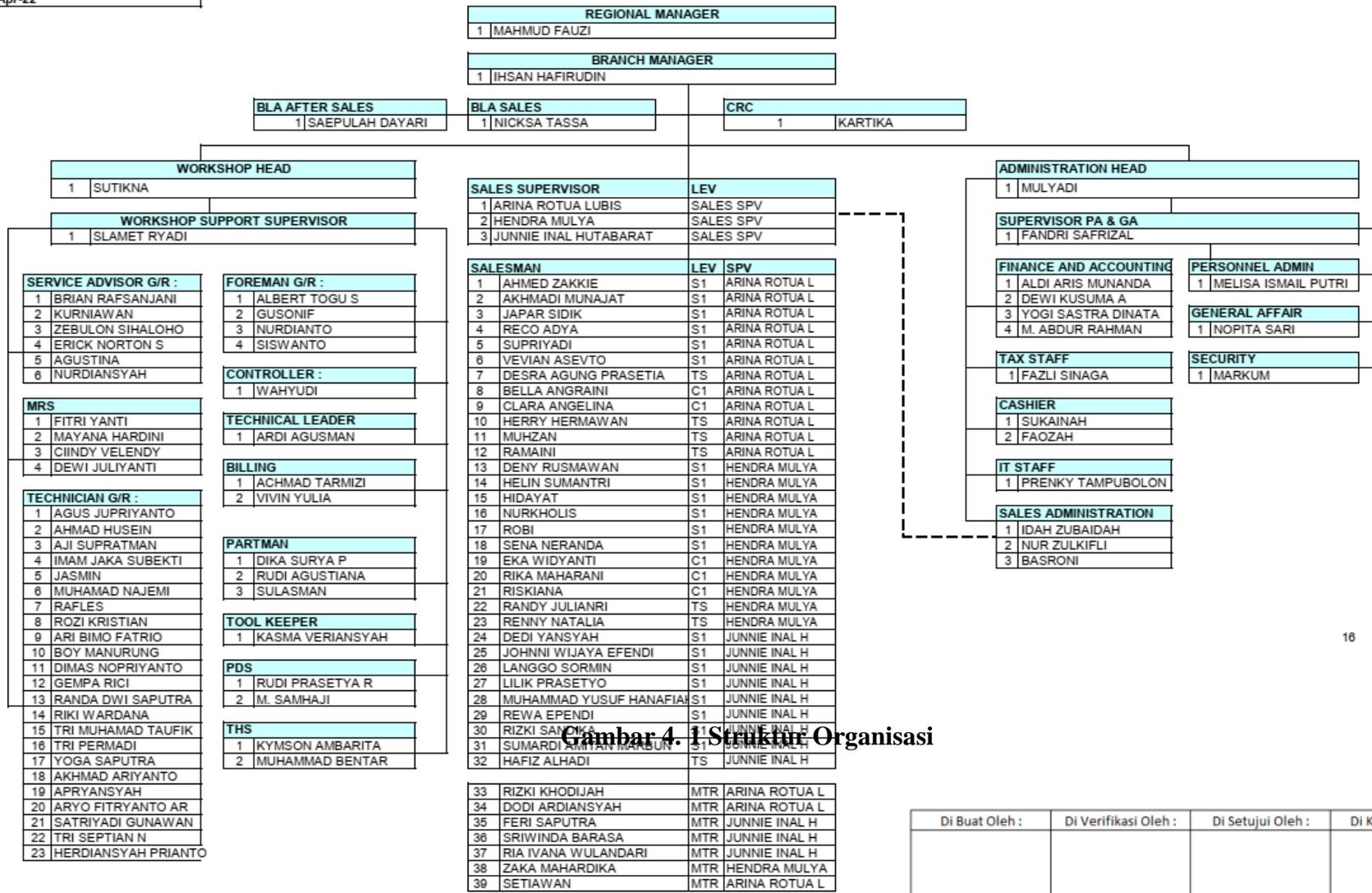
2. Misi Perusahaan

- a. Kami memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan
- b. Kami membangun sumber daya manusia yang profesional.
- c. Memproduksi mobil compact bernilai terbaik.
- d. Mengembangkan dan memberikan inspirasi kepada karyawan untuk mencapai kinerja tingkat dunia.

4.3 Struktur Organisasi

Guna menjamin kelancaran kerja, PT. Toyota Agung Jambi memiliki struktur organisasi lini fungsional dan staf yang mempunyai tugas dan wewenang masing-masing bagian yang dapat dilaksanakan secara efektif dan terawasi. Perusahaan menerapkan struktur organisasi lini fungsional dan staf karena perusahaan ini memiliki karyawan yang banyak dan merupakan suatu perusahaan yang besar.

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. AGUNG AUTOMALL
1-Apr-22**



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

16

Di Buat Oleh :	Di Verifikasi Oleh :	Di Setujui Oleh :	Di Ketahui Oleh :

BAB V
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Profil Responden

Adapun gambaran responden penelitian ditunjukkan pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 5. 1 Gambaran Umum Responden Penelitian

Kriteria	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
Usia		
20 – 25 Tahun	1	3.10%
26 – 30 Tahun	10	21.90%
31 – 35 Tahun	19	40.60%
36 – 40 Tahun	16	34.40%
Jumlah	47	100%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	29	62.50%
Perempuan	18	37.50%
Jumlah	47	100%
Pendidikan		
Diploma	0	0
Sarjana	47	100
Pasca / Doktoral	0	0
Jumlah	47	100%
Lama Bekerja		
< 5 Tahun	10	21%
> 5 Tahun	37	79%
Jumlah	47	100%

Sumber : *Pengelola Admin HR dan Kepegawaian Agung Toyota Sipin Jambi*

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, jumlah responden paling dominan adalah responden dengan usia 31 – 35 tahun, yaitu sebesar 40,6% atau sebanyak 19 orang. Jumlah kedua terbesar adalah responden dengan rentang usia 36 – 40 tahun atau 34,4%. Sedangkan responden paling sedikit adalah berusia 20 – 25 Tahun, yaitu hanya 1 orang atau 3,1%.

Menurut data tersebut bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 29 orang (62,5%). Sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan hanya sebesar 19 orang atau 37,5%.

Dari tabel diatas, terlihat semua responden penelitian adalah karyawan dengan pendidikan sarjana (S1), sebesar 47 orang atau 100%. Berdasarkan data responden tersebut dapat disimpulkan bahwa pada responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah menyelesaikan pendidikan sarjana atau S1.

Dilihat dari lama bekerja responden yang mengisi kuesioner paling banyak adalah karyawan dengan pengalaman kerja diatas 5 tahun, yaitu sebanyak 47 orang atau 79%. Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah lama bekerja di PT Toyota Agung Automall termasuk dalam kondisi pandemi Covic 19.

5.2 Pengujian Instrumen Penelitian

5.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Kriyantono, 2008). Pengambilan keputusan untuk validitas adalah ditentukan apabila nilai r hitung yang dinyatakan dengan nilai *Corrected Item Total Correlation* > r tabel maka indikator dikatakan valid. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 47 orang, sehingga didapatkan nilai R tabel ($df=N-2$) sebesar 0.3494. Berikut ini hasil uji validitas masing-masing variabel penelitian.

Tabel 5. 2. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Item Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Kesimpulan
Y1	0.552	0.349	Valid
Y2	0.557	0.349	Valid
Y3	0.581	0.349	Valid
Y4	0.579	0.349	Valid
Y5	0.435	0.349	Valid
Y6	0.523	0.349	Valid
Y7	0.349	0.349	Valid
Y8	0.622	0.349	Valid
Y9	0.502	0.349	Valid
Y10	0.443	0.349	Valid

Sumber : Data hasil pengolahan, 2022

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kepuasan kerja karyawan didapatkan semua nilai di setiap item pertanyaan lebih besar dari R Tabel (0.3494). Artinya semua item pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan bisa digunakan dalam untuk mendapatkan data penelitian

Tabel 5. 3 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Item Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Kesimpulan
X1.1	.370	0.349	Valid
X1.2	.510	0.349	Valid
X1.3	.556	0.349	Valid
X1.3	.580	0.349	Valid
X1.4	.503	0.349	Valid
X1.5	.589	0.349	Valid
X1.6	.687	0.349	Valid
X1.7	.659	0.349	Valid
X1.8	.657	0.349	Valid

Sumber : Data hasil pengolahan, 2022

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kepemimpinan transformasional, didapatkan semua nilai di setiap item pertanyaan lebih besar dari R Tabel (0.3494). Artinya semua item pertanyaan bisa digunakan dalam mengukur kepemimpinan transformasional.

Pada tabel berikut ini hasil uji validitas pada variabel komitmen organisasi yang diukur dengan menggunakan SPSS.

Tabel 5. 4 Uji Validitas pada Variabel Mentalitas Siap Berubah (X2)

Item Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Kesimpulan
X2.1	0.676	0.349	Valid
X2.1	0.586	0.349	Valid
X2.3	0.674	0.349	Valid
X2.4	0.534	0.349	Valid
X2.5	0.653	0.349	Valid
X2.6	0.719	0.349	Valid
X2.7	0.423	0.349	Valid

Sumber: Data hasil pengolahan, 2022

Berdasarkan hasil uji validitas variabel mentalitas siap berubah didapatkan semua nilai di setiap item pertanyaan lebih besar dari R Tabel (0.3494). Artinya semua item pertanyaan yang berkaitan dengan mentalitas siap berubah bisa digunakan dalam untuk mendapatkan data penelitian.

Tabel berikut ini menunjukkan hasil uji validitas pada data penelitian variabel kepuasan kerja karyawan.

5.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk melihat apakah hasil dari kuesioner menghasilkan nilai yang tetap dan dapat dipercaya atau tidak (Sugiono, 2019). Pengujian ini menggunakan nilai *alpha cronbach*, dimana nilai *alpha cronbach* yang lebih besar dari 0,6 dikatakan memenuhi pengujian reliabilitas. Adapun hasil dari uji reliabilitas kuesioner penelitian ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 5. 5 Uji Reliabilitas Variabel

No	Variabel	Cronbach's Alpha
1	Kepemimpinan Transformasional	0.822
2	Mentalitas Siap Berubah	0.841
3	Kepuasan Kerja	0.779

Tabel 5.5 adalah hasil uji reliabilitas variabel penelitian yang menunjukkan hasil *Cronbach's Alpha* yang positif. Peneliti menyimpulkan nilai Cronbach's Alpha

Kesempatan naik jabatan	Pihak Toyota Agung Jambi memberikan kesempatan naik jabatan bagi para karyawan	1	4	19	14	14	47	Puas
		1	8	57	56	70	192	
Pengawasan oleh pimpinan	Para karyawan Toyota Agung Jambi mendapatkan pengawasan oleh pimpinan	4	13	13	15	7	47	Puas
		4	26	39	60	35	164	
Bimbingan dan arahan	Karyawan sering mendapatkan bimbingan dan arahan	2	11	12	18	9	47	Puas
		2	22	36	72	45	177	
Ramah	Rekan kerja di Toyota Agung Jambi bersikap ramah dengan karyawan yang lain	4	11	14	18	5	47	Puas
		4	22	42	72	25	165	
Kooperatif	Selama bekerja semua karyawan Toyota Agung Jambi bersikap kooperatif	1	10	20	14	7	47	Puas
		1	20	60	56	35	172	
Total							1621	
Rata-rata Skor							180,11	Puas

Sumber : Hasil Kusioner Kepuasan Kerja Karyawan pada Agung Toyota Sipin Jambi, 2022

Berdasarkan hasil uji deskriptip, menunjukkan bahwa secara keseluruhan skor rata-rata kepuasan kerja adalah 180,11 dengan kategori puas. Hasil ini menunjukkan bahwa para karyawan PT Toyota Agung Automall Kota Jambi merasa puas dengan pekerjaan yang ada saat ini. Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden (Tabel 5.6) yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan menunjukkan karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka saat ini. Kepuasan paling tinggi didapatkan pada aitem “Saya merasa kemampuan bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak Toyota Agung Jambi” dengan skor 198. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa kemampuan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang diberikan oleh pihak Toyota Agung Jambi. Aitem dengan nilai terendah adalah “Para karyawan Toyota Agung Jambi mendapatkan pengawasan oleh pimpinan” dengan skor 164. Pada aitem ini masih masuk dalam kategori puas, namun memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan dengan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa tidak senang jika pengawasan pekerjaan terlalu sering dilakukan oleh pimpinan.

5.3.2 Gambaran Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berikut ini adalah hasil jawaban responden penelitian berkaitan dengan kepemimpinan transformasional

Tabel 5. 7 Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Pernyataan	Tanggapan responden					Total	Kategori
		1	2	3	4	5		
Pemimpin menciptakan semangat karyawan	Pemimpin mampu menciptakan semangat dalam bekerja	1	5	13	17	16	47	Sangat Baik
		1	10	39	68	80	198	
Pemimpin mampu menginspirasi karyawan	Pemimpin mampu menginspirasi sebagai lambang kesuksesan	1	4	15	21	11	47	Baik
		1	8	45	84	55	193	
Pemimpin memberi kepercayaan kepada karyawan	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam bekerja	2	2	19	18	11	47	Baik
		2	4	57	72	55	190	
Pemimpin memiliki komitmen	Pemimpin memiliki komitmen yang dapat dipercaya oleh karyawan	2	11	12	18	9	47	Baik
		2	22	36	72	45	177	
Pemimpin meningkatkan prestasi karyawan	Pemimpin meningkatkan prestasi karyawan dengan memberikan perhatian terhadap waktu kerja	4	11	14	18	5	47	Baik
		4	22	42	72	25	165	
Pemimpin memberikan penghargaan	Pemimpin memberikan penghargaan jika karyawan bekerja dengan baik	1	10	20	14	7	47	Baik
		1	20	60	56	35	172	
Pemimpin melibatkan karyawan	Pemimpin melibatkan karyawan dalam perencanaan organisasi	7	17	23	4	1	47	Sedang
		7	34	69	16	5	131	
Pemimpin mendorong karyawan untuk memunculkan gagasan	Pemimpin mendorong karyawan untuk memunculkan gagasan baru dalam bekerja	5	11	18	15	3	47	Sedang
		5	22	54	60	15	156	
Total						1382		
Rata-Rata Skor						172,65	Baik	

Sumber : Hasil Kuisiner Variabel Kepemimpinan Transformasional pada Agung Toyota Sipin Jambi, 2022.

Secara keseluruhan rata-rata skor untuk variabel kepemimpinan adalah 172,65 dengan kategori baik. Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan pada PT Toyota Agung Automall sudah merada dalam kondisi yang baik dalam menerapkan kepemimpinan transformasional. Gambaran tentang kepemimpinan transformasional (Tabel 5.7) secara keseluruhan mendapatkan kategori baik. Salah satu aitem yang mendapatkan skor tertinggi adalah aitem “Pemimpin mampu menciptakan semangat dalam bekerja”. Ini menunjukkan pimpinan Agung Toyota Jambi mampu menjalankan tugas sebagai pemberi motivasi kepada karyawan sehingga menciptakan semangat bagi karyawan untuk bekerja. Aitem kepemimpinan yang mendapatkan nilai terendah adalah pada aitem “Pemimpin melibatkan karyawan dalam perencanaan organisasi” dengan skor 131 dan “Pemimpin mendorong karyawan untuk memunculkan gagasan baru dalam bekerja” dengan skor 156. Kedua aitem ini menunjukkan pada dasarnya kepemimpinan di Toyota Agung Jambi belum begitu melibatkan karyawan dalam memberikan ide atau gagasan terkait kebijakan tentang perusahaan. Kurangnya keterlibatan karyawan menyebabkan karyawan tidak terlalu memunculkan gagasan baru dalam bekerja. Oleh karena itu, pimpinan Toyota Agung Jambi harus memberikan ruang bagi karyawan untuk bisa sedikit terlibat dalam memberikan ide bagi perencanaan organisasi. Diharapkan dengan hal tersebut mampu menambah kreativitas karyawan dalam memunculkan gagasan baru dalam bekerja.

5.3.3 Gambaran Variabel Mentalitas Siap Berubah

Adapun hasil dari uji deskriptif variabel mentalitaas siap berubah ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 5. 8 Deksripsi Jawaban Responden pada Variabel Mentalitas Siap Berubah

Indikator	Pernyataan	Tanggapan responden					Total	Kategori
		1	2	3	4	5		
Memiliki kemampuan untuk berubah	Para karyawan Toyota Agung Jambi memiliki kemampuan untuk berubah	1	5	13	17	16	52	Sangat Siap
		1	10	39	68	80	199	
Mampu mengimplementasikan perubahan	Karyawan Toyota Agung Jambi Mampu memimplementasi perubahan	2	7	14	22	7	52	Siap
		2	14	42	88	35	181	
Perubahan sesuai dengan kondisi perusahaan	Perubahan yang diinginkan sesuai dengan kondisi perusahaan	1	6	17	17	11	52	Siap
		1	12	51	68	55	187	
Perubahan memberikan manfaat bagi perusahaan	Perubahan memberi manfaat bagi perusahaan dan karyawan Toyota Agung Jambi	1	4	15	21	11	52	Siap
		1	8	45	84	55	193	
Pemimpin dan manajemen memiliki komitmen berubah	Pemimpin dan manajemen memiliki komitmen untuk berubah	2	2	19	18	11	52	Siap
		2	4	57	72	55	190	
Memiliki alasan logik untuk berubah	Perusahaan Toyota Agung Jambi memiliki alasan logik untuk berubah	1	4	19	14	14	52	Siap
		1	8	57	56	70	192	
Karyawan mendapat manfaat dari perubahan	Karyawan Toyota Agung Jambi mendapat manfaat dari perubahan	4	13	13	15	7	52	Siap
		4	26	39	60	35	164	
Total						1306		
Rata-Rata Skor						186,57	Siap	

Sumber : Hasil Kusioner Variabel Mentalitas Siap Berubah pada Agung Toyota Sipin Jambi, 2022.

Adapun secara keseluruhan rata-rata skor untuk variabel mentalitas siap berubah adalah 186.57 dengan kategori siap. Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan karyawan memiliki mentalitas siap untuk mengikuti perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan kondisi lingkungan. Gambaran selanjutnya berkaitan dengan mentalitas siap berubah (Tabel 5.8), dimana secara keseluruhan

mendapatkan kategori siap untuk melakukan perubahan. Aitem pertanyaan yang mendapatkan skor paling tinggi terdapat pada “Para karyawan Toyota Agung Jambi memiliki kemampuan untuk berubah” dengan skor 199. Hal ini menunjukkan para karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin ketat. Sedangkan aitem yang skor paling rendah pada pertanyaan “Karyawan Toyota Agung Jambi mendapat manfaat dari perubahan” dengan skor 164. Hal ini menunjukkan karyawan belum merasa perubahan yang ada di Toyota Agung Jambi tidak begitu bermanfaat bagi karyawan. Perubahan yang biasanya tidak begitu bermanfaat dari sudut pandang karyawan adalah masalah kebijakan. Pengusaha memberikan kebijakan yang menurutnya benar tetapi pihak karyawan menganggap bahwa kebijakan yang telah ditetapkan oleh pengusaha tersebut merugikan mereka.

5.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan sebagai syarat untuk melakukan uji regresi linier berganda. Adapun hasil dari uji ini adalah sebagai berikut.

5.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi secara normal atau tidak. Dalam penelitian ini uji normalitas data menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov test* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar Dari 5% atau 0,05. Adapun hasil dari pengujian normalitas hasil data penelitian ditunjukkan pada Tabel berikut.

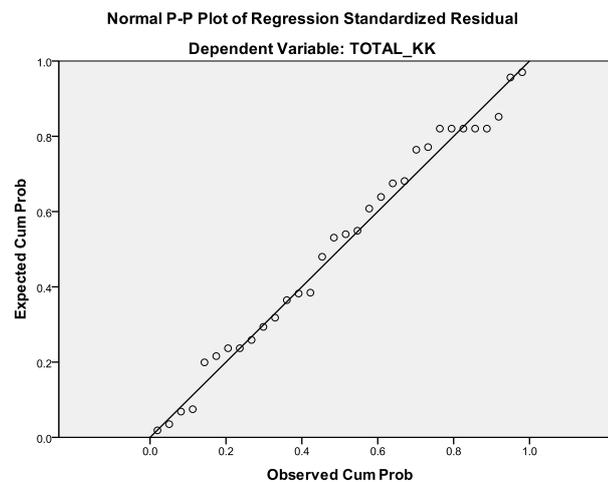
Tabel 5. 9 Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.21884800
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.078
	Negative	-.084
Kolmogorov-Smirnov Z		.476
Asymp. Sig. (2-tailed)		.977

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

Sumber: Data hasil pengolahan, 2022

Dari hasil uji normalitas dengan menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov* di atas dapat disimpulkan bahwa data dapat berdistribusi normal. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi $> 0,05$, yaitu nilai signifikansi adalah 0.977. Karena nilai signifikansi variabel lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa semua data berdistribusi normal. Pengujian normalitas data juga dilakukan dengan menggunakan Grafik histogram, yakni membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Dalam normal *probability plot*, jika distribusi data residual normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Normalitas data dapat dilihat dari grafik plot dibawah ini.



Gambar 5. 1 Hasil uji normalitas data

Berdasarkan Gambar grafik P- Plot diatas terlihat bahwa titik-titik data mengikuti dan mendekati garis diagonalnya sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Artinya data setiap variable penelitian bisa digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

5.4.2 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolonieritas yaitu adanya hubungan linear antar variabel asset turnover dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolonieritas. Pada penelitian ini menggunakan metode pengujian yang digunakan adalah Tolerance dan uji VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan bantuan SPSS. Hasil pengujian multikolonieritas didapatkan hasil seperti berikut ini.

Tabel 5. 10 Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	21.501	9.084		2.367	.005		
TOTAL_KT	.219	.169	.279	1.298	.002	.679	1.473
TOTAL_MSB	.229	.156	.402	2.187	.001	.679	1.473

a. Dependent Variable: TOTAL_KK

Sumber : Data hasil pengolahan, 2022

Berdasarkan hasil uji multikolonieritas variabel, menunjukkan nilai *tolerance* semua variabel lebih besar dari 0.10 dan nilai VIF lebih kecil dari pada 10.000. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian tidak mengalami multikolonieritas. Uji multikolonieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolonieritas yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi.

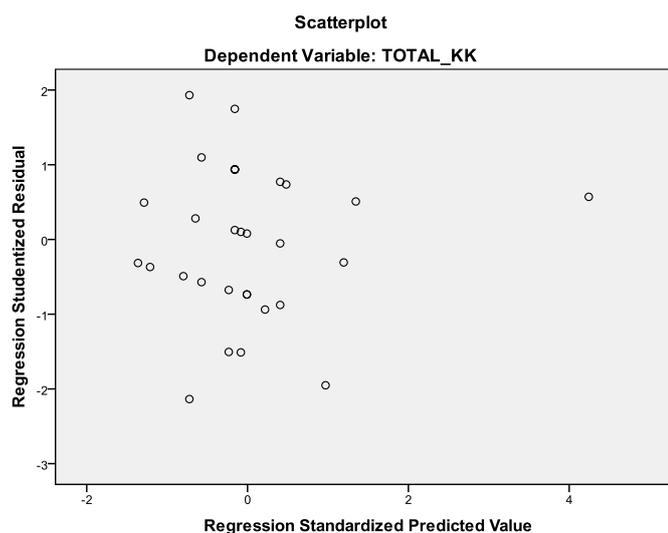
5.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas. Dengan kata lain, untuk mengetahui adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model

regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Pengujian ini dilakukan untuk menguji adanya heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel dependen.

Melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residual SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-studentized (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, 2019).

Hasil pengujian heteroskedastisitas untuk model penelitian ditunjukkan dalam Gambar 5.2.



Gambar 5. 2 Scatter Plot Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain. Berdasarkan Gambar 4.3 dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas, hal ini berdasarkan gambar grafik dimana titik-titik yang ada di dalam grafik tidak membentuk pola yang jelas dan titik-titik tersebut saling menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan kata lain, data pada

setiap variabel menyebar tanpa membentuk pola yang jelas, sehingga dapat digunakan untuk dilakukan perhitungan pengaruh antara variabel penelitian.

5.4.4 Uji Autokorelasi

Pengujian selanjutnya adalah Uji autokorelasi, bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan. Korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya autokorelasi dalam model regresi. Metode pengujian yang sering digunakan adalah dengan uji *Durbin-Watson* (uji DW) dengan menggunakan SPSS. Penarikan keputusan dari pengujian ini adalah dengan melihat nilai DW, apabila nilai-nilai Durbin Watson diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi. Hasil pengujian autokorelasi disajikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 5. 11 Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.632 ^a	.399	.373	1.05743	1.417

a. Predictors: (Constant), TOTAL_KT, TOTAL_MSB

b. Dependent Variable: TOTAL_KK

Berdasarkan Tabel 5.11 didapatkan nilai DW sebesar 1.417 dan dengan tabel DW didapatkan nilai DL : 1.6207, DU : 1.7670 dari Jumlah data (n)=32. Variable independent k=3 maka dl= 1,6153 dan du=1.7374 (lihat pada tabel *durbin Watson*). Apabila $dw > du$ dan $dw < (4-du)$ maka tidak terdapat autokorelasi. Berdasarkan hasil uji autokorelasi pada tabel di atas, di dapatkan hasil dw sebesar 1.417 maka dapat disimpulkan data tidak terdapat autokorelasi.

5.5 Uji Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah terhadap

kepuasan kerja para karyawan PT Toyota Agung Jambi. Adapun hasil uji regresi linier pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 5. 12 Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	21.501	7.050		5.503	.000
	X1	.219	.223	.279	1.298	.002
	X2	.229	.203	.402	2.187	.001

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data hasil pengolahan, 2022

Adapun bentuk persamaan regresi linier berganda factor yang mempengaruhi antar variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

$$Y = 21.501 + 0.219x_1 + 0.229x_2 + e$$

Keterangan :

- y = Variabel terikat yaitu Kepuasan Kerja
- α = konstanta
- b_1, b_2 = koefisien regresi variabel bebas ke-1 sampai ke-2
- x_1 = Kepemimpinan Transformasiona
- x_2 = Mentalitas Siap Berubah
- e = standar *error*.

Adapun rumus regresi linier diatas dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta kepuasan kerja karyawan adalah 21.501. Jika variabel lain diasumsikan bernilai nol, maka nilai kepuasan kerja adalah sebesar 21.501. Pada variabel kepemimpinan transformasional, didapatkan nilai regresi sebesar 0.219. Jika dinilai variabel kepemimpinan transformasional diberikan satu satuan, maka nilai kepuasan kerja akan naik sebesar 0.219. Nilai koefisien mentalitas siap berubah adalah 0.229 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan nilai mentalitas siap

berubah sebesar 1 kali maka akan meningkatkan nilai kepuasan kerja karyawan sebesar 0.229.

5.6 Uji Hipotesis

5.6.1 Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi. Dalam penelitian ini menggunakan taraf signifikansi 5%. Dimana penarikan keputusan dilihat jika nilai probabilitas $< 0,05$, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun hasil dari uji simultan variabel factor yang mempengaruhi variabel kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah terhadap kepuasan kerja ditunjukkan pada Tabel berikut ini.

Tabel 5. 13 Uji Simultan (Uji F)

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.403	2	15.701	11.469	.002
	Residual	1643.236	44	37.346		
	Total	1674.638	46			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber : Data hasil pengolahan, Mei 2022

Berdasarkan data pada tabel nilai probabilitas F statistik memiliki nilai yang lebih kecil dari 5%, yaitu sebesar 0.002. Hal ini membuktikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah memiliki pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja karyawan.

5.6.2 Uji Parsial (Uji T)

Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Hasil uji t dapat dilihat pada *tabel coefficients* pada kolom sig (*significance*). Jika probabilitas nilai t atau signifikansi $< 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Adapun

hasil dari uji T pada variabel independen terhadap dependen ditunjukkan pada Tabel berikut ini.

Tabel 5. 14 Uji Parsial (Uji T)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21.501	9.084		2.367	.005
TOTAL_KT	.219	.169	.279	1.298	.002
TOTAL_MSB	.229	.156	.402	2.187	.001

a. Dependent Variable: TOTAL_KK

Sumber : Data hasil pengolahan, 2022

Berdasarkan hasil uji T terhadap variabel kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah terhadap kepuasan kerja, dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai t sebesar 1.298 dan nilai signifikansi sebesar 0.002 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05. Hal ini membuktikan H_1 pada hipotesis parsial yang menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan **diterima**.
2. Variabel mentalitas siap berubah memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai t sebesar 2.187 dan nilai signifikansi sebesar 0.001 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05. Hal ini membuktikan H_2 pada hipotesis parsial yang menyatakan mentalitas siap berubah memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan **diterima**.

5.6.3 Uji Determinasi (R^2)

Uji ini bertujuan untuk menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas. *Adjusted R²* dapat diketahui berapa persentase yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan sisanya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Adapun hasil dari uji determinasi ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 5. 15 Uji Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 ^a	.399	.373	1.05743

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber : Data hasil pengolahan, 2022

Berdasarkan Tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai *adjust R²* adalah sebesar 0.399 atau sebesar 39,9%. Angka ini mengindikasikan variabel kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah memiliki pengaruh 39,9% terhadap kepuasan kerja karyawan.

5.7 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas, terlihat bahwa variabel-variabel kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah berpengaruh positif dan signifikan baik secara persial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berikut ini dipaparkan penjelasan dari jawaban hipotesis penelitian.

5.7.2 Gambaran kepuasan kerja, kepemimpinan Transformasional, mentalitas siap berubah karyawan di Toyota Agung Jambi

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan dari para karyawan PT Toyota Agung Jambi yang merasa puas atau rasa pencapaian yang maksimal dirasakan karyawana. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 5.6 menunjukkan responden atau karyawan PT Toyota Agung Jambi merasa puas dengan capaian

yang mereka rasakan selama bekerja di PT Toyota Agung Jambi. Kepuasan kerja para karyawan PT Toyota Agung Jambi disebabkan beberapa faktor yaitu kemampuan kerja yang sesuai, pekerjaan yang sesuai dengan skill dan posisi, penghasilan yang didapatkan, dan rekan kerja yang baik.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif berkaitan dengan kepemimpinan transformasional (Tabel 5.7) secara keseluruhan didapatkan kategori baik. Menurut responden penelitian yaitu karyawan PT Toyota Agung Jambi menilai pimpinan sangat baik dalam menciptakan semangat dalam bekerja. Sedangkan nilai yang dianggap masih dikatakan tidak terlalu baik atau sedang dari pimpinan PT Toyota Agung Jambi adalah melibatkan karyawan dalam memberikan perencanaan organisasi dan memberikan ruang untuk karyawan memunculkan gagasan baru dalam bekerja.

Dilihat dari variabel mentalitas siap berubah (Tabel 5.8) secara keseluruhan karyawan PT Toyota Agung Jambi masuk dalam kategori siap untuk melakukan perubahan. Item yang menunjukkan karyawan PT Toyota Agung Jambi siap untuk berubah dapat dilihat dari item kemampuan para karyawan PT Toyota Agung Jambi yang siap untuk berubah dengan kategori sangat siap. Pada item lain seperti memimplementasikan perubahan, perubahan yang sesuai dengan kondisi, perubahan yang memberikan manfaat dan komitmen terhadap perubahan mendapatkan kategori siap. Hal ini menunjukkan para karyawan PT Toyota Agung Jambi sudah memiliki mentalitas siap berubah yang baik untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

5.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian parsial (Uji T) pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja mendapatkan nilai t sebesar 1.298 dan nilai signifikansi sebesar 0.002 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05. Hasil analisis uji T menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil penelitian diketahui adanya pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini berbanding lurus dengan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian Yuwono, dkk (2020) menyimpulkan bahwa perusahaan harus terus-menerus memanfaatkan gaya kepemimpinan transformasional yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sidik & Sutoyo (2020) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara bersamaan maupun sebagian. Penelitian Yuraida, dkk. (2021) menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan saling terkait dan memiliki dampak positif yang tinggi dengan kepuasan kerja karyawan.

Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power*. Seorang pemimpin transformasional melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan atau sering disebut wujud pemberdayaan. Melalui konsep ini, karyawan disertai wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Dibutuhkan pula komunikasi atau saling tukar informasi dan pengetahuan antara pimpinan dan bawahan. Dengan cara ini bawahan dapat benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian prestasi organisasi (Chaterine, dkk., 2018)

5.7.2 Pengaruh Mentalitas Siap Berubah Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji secara parsial (Uji T) menunjukkan nilai T hitung yang didapatkan adalah sebesar 2.187 dan nilai signifikansi sebesar 0.001 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa variabel mentalitas siap berubah memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini berbanding lurus dengan hasil penelitian Gazali, dkk (2020) yang menyatakan mentalitas kesiapan perubahan pada karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Novitasari & Asbarib (2020) menyatakan bahwa Mentalitas siap berubah berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai serta kepuasan kerja karyawan.

Dalam mempersiapkan karyawan agar siap berubah pada perusahaan maka diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Terdapat dua hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu membentuk kesiapan karyawan untuk berubah dan menyelesaikan masalah penolakan untuk berubah (Banjongprasert, 2017).

Mentalitas siap berubah sangat berkaitan dengan komitmen yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Komitmen merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan perusahaan. Selain itu *employee engagement* (keterlibatan kerja) memiliki peranan dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi. Karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah (Holt et al., 2007).

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu. Kesiapan untuk berubah adalah kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*self efficacy*). Seorang karyawan yang dinyatakan siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Sebelum karyawan berada pada posisi siap, karyawan merefleksikan *content*, *context*, *process*, dan atribut individu untuk mempersepsikan dan mempercayai perubahan yang akan dilakukan organisasi. Mentalitas Siap Berubah menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan, Hal ini dapat ditunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu positif dan negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya Mentalitas Siap Berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan (Holt et al., 2007).

5.7.3 Pengaruh kepemimpinan Transformasional dan mentalitas siap berubah terhadap kepuasan kerja

Hasil dari uji simultan (Uji F) mendapatkan nilai probabilitas F statistik yang memiliki nilai yang lebih kecil dari 5%, yaitu sebesar 0.002. Selain itu nilai

F_{hitung} (11.469) lebih besar dibandingkan dengan F_{Tabel} (3.94). Berdasarkan hasil analisis data pada uji F menunjukkan secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan Transformasional dan mentalitas siap berubah terhadap kepuasan kerja.

Karyawan yang puas selalu penting bagi organisasi karena dia bertujuan untuk memberikan yang terbaik dari kemampuan karyawan. Setiap karyawan menginginkan pertumbuhan karier yang kuat dan keseimbangan kehidupan kerja di tempat kerja. Jika seorang karyawan merasa senang dengan perusahaan karyawan & pekerjaan, karyawan terlihat untuk memberikan kembali kepada perusahaan dengan segala upaya karyawan. Pentingnya kepuasan kerja dapat dilihat dari dua perspektif yaitu dari perspektif karyawan dan perusahaan. Hasil penelitian ini berbanding lurus dengan beberapa penelitian sebelumnya seperti pada penelitian Novitasari & Asbarib (2020) yang menyatakan kepemimpinan dan mentalitas siap berubah berdampak signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Yuwono, dkk (2020) menghasilkan penelitian yang sama bahwa kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pada karyawan kepuasan kerja dari perspektif karyawan adalah mendapatkan gaji yang baik, memiliki stabilitas pekerjaan, memiliki pertumbuhan karir yang stabil, mendapatkan penghargaan, pengakuan dan terus-menerus memiliki peluang baru. Dari sudut pengusaha, kepuasan kerja bagi seorang karyawan adalah aspek penting untuk mendapatkan yang terbaik dari karyawan. Karyawan yang puas selalu memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan, membantu mengendalikan gesekan dan membantu perusahaan berkembang. Pengusaha perlu memastikan deskripsi pekerjaan yang baik untuk menarik karyawan dan terus-menerus memberikan kesempatan kepada individu untuk belajar dan tumbuh (Naz & Sharma, 2017).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas

jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Dari hasil penelitian tersebut juga dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan (Martoyo, 2017)

5.8 Keterkaitan Hasil Penelitian dengan Teori

5.8.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kriteria untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhan pegawainya, oleh karena itu kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif pada organisasi. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan Pendidikan. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor pokok diantaranya adalah adanya kompensasi, gaya kepemimpinan dan motivasi (Robbins dan Judge, 2018).

Dalam value teori, menempatkan kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Value theory memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2018).

5.8.2 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2018) kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yang meliputi: karismatik (*idealized influence*), inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian secara individual (*individualized consideration*). Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong pegawai untuk bekerja keras, meningkatkan produktifitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meningkatkan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran pegawai, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi (Robbins dan Judge, 2018).

5.8.3 Mentalitas Siap Berubah

Menurut Holt et al., (2007) menyatakan bahwa mentalitas siap berubah adalah mentalitas multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan pegawai bahwa (a) mereka mampu mengimplementasikan perubahan yang diusulkan (yaitu, *change efficacy*), (b) perubahan yang diusulkan sesuai tujuan organisasi (yaitu, *appropriateness*), (c) para pemimpin berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan (yaitu, *management support*), dan (d) perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi anggota organisasi (yaitu, *personal benefit*).

Dari penelitian yang dilakukan Holt, et al (2007) seorang pegawai yang dinyatakan siap berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Sebelum pegawai berada pada posisi siap, pegawai merefleksikan *content*, *context*, *process*, dan atribut individu guna mempersepsikan dan mempercayai perubahan yang akan dilakukan organisasi. Mentalitas siap berubah menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan dan menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu positif dan negatif. Sikap positif ditunjukkan oleh adanya mentalitas siap berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Menciptakan sikap positif dalam diri pegawai dapat dilakukan dengan menciptakan mentalitas siap berubah pada diri pegawai sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil pembahasan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Variabel kepuasan kerja terdiri dari lima dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri (*work it self*), gaji/ upah (*pay*), promosi (*promotion*), pengawasan (*supervision*), dan rekan kerja (*workers*). Secara keseluruhan, variabel kepuasan kerja mendapatkan skor rata-rata sebesar 180,11 dengan kategori puas. Indikator kepuasan kerja yang mendapatkan nilai paling tinggi adalah indikator pekerjaan itu sendiri dengan skor 198 yang masuk dalam kategori puas. Indikator kepuasan kerja yang paling rendah adalah pada indikator pengawasan (*supervision*) dengan skor 164 yang masih masuk kategori puas. Pada variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi yaitu kharismatik, inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Secara keseluruhan indikator kepemimpinan transformasional mendapatkan skor rata-rata sebesar 172,65 dengan kategori baik. Indikator kepemimpinan transformasional paling tinggi didapatkan pada indikator kharismatik dengan skor 198 yang masuk dalam kategori sangat baik. Sedangkan indikator kepemimpinan transformasional paling kecil adalah indikator pertimbangan individual dengan nilai 131 yang masuk dalam kategori sedang.

Pada variabel mentalitas siap berubah terdiri dari empat indikator yaitu *change efficacy*, *appropriateness*, *management support* dan *personal benefit*. Secara keseluruhan variabel mentalitas siap berubah mendapatkan skor rata-rata sebesar 186,57 dengan kategori siap. Indikator *change efficacy* mendapatkan skor paling tinggi sebesar 199 dengan kategori sangat siap. Sedangkan indikator dengan skor paling rendah adalah *personal benefit* dengan skor 164 yang masuk dalam

kategori siap.

2. Hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai positif menunjukan variabel kepemimpinan transformasional memberikan nilai yang bisa meningkatkan nilai kepuasan kerja. Signifikan menunjukan variabel kepemimpinan transformasi benar-benar mampu mempengaruhi variabel kepuasan kerja. Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan karyawan, kelompok dan organisasi dengan cara mentransformasi paradigma dan nilai-nilai organisasi menuju kemandirian mampu memberikan dampak yang positif dan nyata terhadap peningkatan nilai kepuasan kerja bagi para karyawannya.
3. Hasil pengujian menunjukkan variabel mentalitas siap berubah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai positif menunjukan variabel mentalitas siap berubah memberikan nilai yang bisa meningkatkan nilai kepuasan kerja. Signifikan menunjukan variabel mentalitas siap berubah benar-benar mampu mempengaruhi variabel kepuasan kerja. Kesiapan secara mental guna menghadapi perubahan yang terjadi dalam proses bisnis dan lingkungan bisnis mampu memberikan peningkatan yang signifikan serta positif pada kepuasan kerja karyawan.
4. Hasil pengujian simultan menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Agung Toyota Jambi. Nilai positif menunjukan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah memberikan nilai yang bisa meningkatkan nilai kepuasan kerja. Signifikan menunjukan variabel kepemimpinan transformasional dan mentalitas siap berubah benar-benar mampu mempengaruhi variabel kepuasan kerja. Artinya guna meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seorang pimpinan harus mampu

memberikan motivasi yang baik serta menumbuhkan kesiapan secara mental dalam diri karyawan guna siap menghadapi perubahan yang pasti terjadi.

6.2 Saran Penelitian

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan pada sub kesimpulan serta pembahasan pada bab – bab sebelumnya, penulis mencoba mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pada kepuasan kerja karyawan PT Toyota Agung Jambi memiliki skor pada kategori yang puas. Namun, indikator pengawasan yang dilakukan pimpinan masih perlu diperbaiki karena menyebabkan kepuasan kerja karyawan menjadi berkurang. Pengawasan yang terlalu ketat menyebabkan karyawan menjadi tidak nyaman. Sebaiknya pengawasan dilakukan secara professional agar berjalan dengan baik dengan memberikan perhatian pimpinan kepada karyawan dan membuat peraturan pekerjaan yang baik bagi karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional secara statistic menunjukkan nilai yang masuk pada kategori baik. Namun, hal yang masih dirasakan kurang oleh karyawan PT Toyota Agung adalah tidak diberikan ruang bagi karyawan memberikan saran terhadap perencanaan organisasi. Disarankan bagi pihak pimpinan di PT Toyota memberikan ruang bagi karyawan untuk bisa terlibat dalam perencanaan organisasi dan mendorong karyawan untuk memunculkan gagasan baru dalam bekerja.
3. Mentalitas siap berubah karyawan PT Toyota Agung Jambi secara keseluruhan berada dalam kategori yang baik. Namun, karyawan merasa perubahan tersebut tidak memberikan dampak yang baik bagi mereka. Disarankan pihak PT Toyota Agung Jambi mampu memberikan dampak atau manfaat bagi para karyawan setiap menghadapi perubahan di PT Toyota Agung Jambi seperti memberikan *reward* bagi karyawan.
4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian berkaitan dengan variabel lain seperti jenis gaya kepemimpinan lainnya, masalah fasilitas, dan disiplin kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan ke Tiga Belas. Jakarta: Bumi Aksara .
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, d. S. (2007). Readiness for Organizational Change : The systematic Develepmentof a scale. *Journal of Applied Behavior Science*, Vol 43 Hal 99-112.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Naz, Samreen & Sharma, Hariom. (2017). Job satisfaction among different working organizations: A literature review. *Research journal of social science and mangement*. 07. 29-37.
- Prasetyaningtyasa, Weny Suci., Kusdi Raharjob., Tri Wulida Afriantyc (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap knowledge sharing dan kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume 23 No. 2 : 379 - 399
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*, Edisi 13, Jilid 1. Jakarta : Salemba Empat .
- Soekarso, & Putong, I. (2017). *Kepemimpinan: Kajian Teoritis dan Praktis . Buku&Artikel Karya Iskandar Putong*.
- Sofianti, I. D. (2020). *Analisis Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Provinsi Nusa Tenggara Barat*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.

- Sujarweni, Wiratna. (2017). *Statistika Untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha ilmu
- Sule, & Priansa. (2018). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Tersiana, Andra. (2018). *Metode Penelitian*. Penerbit Yogyakarta
- Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R. M., Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2017). *Organizational behaviour: A global perspective*, (2nd edition), Milton, Queensland: John Wiley & Sons.
- Yulk, G. A. (2018). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT Indeks .

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Dengan hormat, Berkenan dengan penelitian proposal skripsi saya yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MENTALITAS SIAP BERUBAH KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA TOYOTA AGUNG SIPIN JAMBI”. Saya sangat membutuhkan informasi dari anda untuk menyelesaikan proposal skripsi ini, oleh karena itu, saya mengharapkan bantuan anda untuk mengisi angket ini. Informasi atau data yang diperoleh bersifat rahasia dan hanya akan dipergunakan untuk penelitian ini. Sebelum dan sesudahnya, saya mengucapkan terimakasih atas kesediaan anda untuk membatu dalam pengisian angket ini.

Hormat saya,

Penulis

Identitas responden

Pendidikan :

Lama Bekerja :

Usia :

Jenis Kelamin :

Petunjuk pengisian:

1. Jawablah pernyataan ini dengan jujur dan benar
2. Bacalah terlebih dahulu pernyataan dengan cermat sebelum anda memulai untuk menjawabnya.
3. Berilah tanda (√) pada salah satu jawaban yang sesuai dengan pilihan anda.

Keterangan:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Ragu-Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Kuesioner Penelitian

Pertanyaan	Jawaban				
	STS	TS	N	S	SS
Kepuasan Kerja					
1. Saya merasa kemampuan bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak Toyota Agung Jambi					
2. Saya memiliki skill pekerja yang baik dan selalu berusaha meningkatkan skill bekejra					
3. Posisi saya di Toyota Agung Jambi sesuai dengan pekerjaan					
4. Penghasilan yang diberikan dari Toyota Agung Jambi sesuai dengan kebutuhan hidup					
5. Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan para karyawan Toyota Agung Jambi					
6. Pihak Toyota Agung Jambi memberikan kesempatan naik jabatan bagi para karyawana					
7. Para karyawan Toyota Agung Jambi mendapatkan pengawasan oleh pimpinan					
8. Karyawan sering mendapatkan					

bimbingan dan arahan					
9. Rekan kerja di Toyota Agung Jambi bersikap ramah dengan karyawan yang lain					
10. Selama bekerja semua karawan Toyota Agung Jambi bersikap kooperatif					
Kepemimpinan Transformasional					
1. Pemimpin mampu menciptakan semangat dalam bekerja					
2. Pemimpin mampu menginspirasi sebagai lambang kesuksesan					
3. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam bekerja					
4. Pemimpin memiliki komitmen yang dapat dipercaya oleh karyawan					
5. Pemimpin meningkatkan prestasi karyawan dengan memberikan perhatian terhadap waktu kerja					
6. Pemimpin memberikan penghargaan jika karyawan bekerja dengan baik					
7. Pemimpin melibatkan karyawan dalam perencanaan organisasi					
8. Pemimpin mendorong karyawan untuk memunculkan gagasan baru dalam bekerja					
Mentalitas Siap Berubah					
1. Para karyawan Toyota Agung Jambi memiliki kemampuan untuk berubah					
2. Karyawan Toyota Agung Jambi Mampu memimplementasi					

perubahan					
3. Perubahan yang diinginkan sesuai dengan kondisi perusahaan					
4. Perubahan memberi manfaat bagi perusahaan dan karyawan Toyota Agung Jambi					
5. Pemimpin dan manajemen memiliki komitmen untuk berubah					
6. Perusahaan Toyota Agung Jambi memiliki alasan logik untuk berubah					
7. Karyawan Toyota Agung Jambi mendapat manfaat dari perubahan					

Lampiran 2. Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

Responden	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
1	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2
5	4	3	4	4	5	4	4	5	1	3
6	4	4	5	4	3	3	4	2	3	4
7	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
8	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2
9	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
10	4	4	3	3	4	4	2	3	2	3
11	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4
12	4	4	5	4	4	5	2	2	4	3
13	4	3	2	3	3	4	2	3	4	3
14	3	1	2	4	4	5	2	4	1	2
15	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	4	4	4	5	5	5	2	2	2	2
18	5	4	4	4	4	3	5	2	2	2
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4
21	5	4	4	5	5	5	3	4	2	2
22	2	2	3	4	3	5	5	5	5	5
23	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4
24	5	4	4	5	5	5	3	4	2	2
25	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
26	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4
27	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3
28	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
29	5	5	3	3	5	4	4	2	4	4
30	5	5	5	5	5	5	2	3	1	2

31	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
32	5	5	5	4	1	5	1	5	2	3
33	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4
34	4	2	4	4	4	3	2	2	2	2
35	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
36	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3
37	5	3	5	5	5	2	4	2	3	3
38	5	5	5	5	5	5	3	2	2	3
39	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	2	2	3	4	3	5	5	5	5	5
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	5	3	5	5	5	2	4	2	3	3
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	4	3	3	4	3	3	4	5	4	3
45	5	4	4	2	2	2	2	5	4	4
46	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3
47	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3

Lampiran 3. Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional

Responden	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8
1	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	5	5	5	5
3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	5	5	4	5	3	5	5	5
5	3	5	5	5	4	4	5	5
6	2	3	4	5	4	3	3	5
7	2	4	2	4	5	4	4	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	4	5	5	5	5
10	2	3	3	3	4	3	3	3
11	3	5	5	5	5	5	5	5
12	3	4	4	5	4	5	5	4
13	3	4	4	4	4	3	4	5
14	4	4	4	5	5	4	5	5
15	5	3	3	2	4	3	4	3
16	4	4	5	5	5	4	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	5	5	5	4	5	5
19	4	4	5	5	5	4	5	5
20	4	4	4	4	4	4	3	3
21	5	5	5	2	4	4	4	4
22	2	5	3	3	5	5	2	5
23	3	3	3	4	4	4	4	4
24	5	5	5	2	4	4	4	4
25	2	4	4	3	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	3	3
27	4	4	3	3	4	3	4	4
28	4	4	4	2	2	2	3	3
29	2	3	4	4	4	4	4	4
30	2	3	4	3	4	4	4	4

31	5	5	5	5	5	5	4	4
32	3	2	5	4	5	4	5	4
33	4	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4
35	2	4	5	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	4	4	5	5
37	2	4	4	3	3	3	3	3
38	3	5	4	5	5	3	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4
40	2	5	3	3	5	5	2	5
41	3	3	5	4	3	5	3	4
42	2	4	4	3	3	3	3	3
43	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4
45	2	5	5	4	5	5	4	4
46	4	5	5	4	4	5	5	5
47	5	4	5	4	4	4	5	4

Lampiran 4. Jawaban Responden Variabel mentalitas Siap berubah

Responden	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7
1	5	5	5	5	5	5	4
2	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	3	3	5	5	5	5	5
6	4	2	3	3	2	3	3
7	5	5	5	5	5	5	3
8	4	5	4	4	3	4	5
9	2	4	4	3	3	5	5
10	4	4	5	4	5	5	4
11	3	5	5	5	5	5	5
12	5	4	5	4	5	5	5
13	5	5	4	5	5	4	4
14	4	5	5	4	5	4	5
15	4	3	5	5	4	4	5
16	4	4	4	5	5	5	3
17	5	5	5	5	5	5	5
18	5	4	3	4	5	4	3
19	4	4	4	5	5	5	3
20	3	3	3	3	3	3	3
21	5	5	5	5	5	5	5
22	3	3	3	3	4	3	3
23	5	5	5	5	5	5	4
24	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	4	5	5	5	4
26	3	3	3	3	3	3	3
27	4	5	2	4	4	4	3
28	1	3	2	4	2	2	3

29	4	4	4	4	4	4	3
30	3	3	3	4	4	2	3
31	3	2	2	5	5	5	3
32	4	5	5	3	5	2	1
33	5	4	5	5	5	5	5
34	5	5	2	2	5	4	5
35	4	3	3	3	4	4	4
36	4	5	5	4	5	5	1
37	3	4	4	5	2	2	4
38	3	4	3	4	3	3	3
39	5	5	3	5	3	3	5
40	3	3	3	3	4	3	3
41	3	3	3	2	3	2	5
42	3	4	4	5	2	2	4
43	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4
45	5	4	5	4	5	5	4
46	4	4	5	5	5	4	5
47	5	5	5	4	4	4	4

Lampiran 5. Hasil SPSS

Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	28.8936	15.836	.370	.837
X1.2	28.2553	16.455	.510	.806
X1.3	28.1915	16.202	.556	.801
X1.3	28.4468	15.209	.580	.797
X1.4	28.2128	16.693	.503	.808
X1.5	28.3404	16.099	.589	.797
X1.6	28.3191	15.005	.687	.781
X1.7	28.1702	15.927	.659	.789
X1.8	28.1967	15.867	.657	.783

Uji Validitas pada Variabel Mentalitas Siap Berubah (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	24.6170	17.937	.676	.806
X2.1	24.4894	18.951	.586	.820
X2.3	24.5957	17.594	.674	.806
X2.4	24.4255	19.467	.534	.827
X2.5	24.4043	17.855	.653	.809
X2.6	24.5957	16.985	.719	.798
X2.7	24.7021	20.083	.423	.858

Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	31.0000	28.913	.552	.746
Y2	31.3617	29.236	.557	.746
Y3	31.2979	28.996	.581	.743
Y4	31.1064	29.532	.579	.745
Y5	31.2128	30.519	.435	.762
Y6	31.1277	29.418	.523	.751
Y7	31.6170	30.807	.349	.774
Y8	31.4043	31.942	.622	.784
Y9	31.7021	31.909	.502	.787
Y10	31.6383	30.845	.443	.761

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

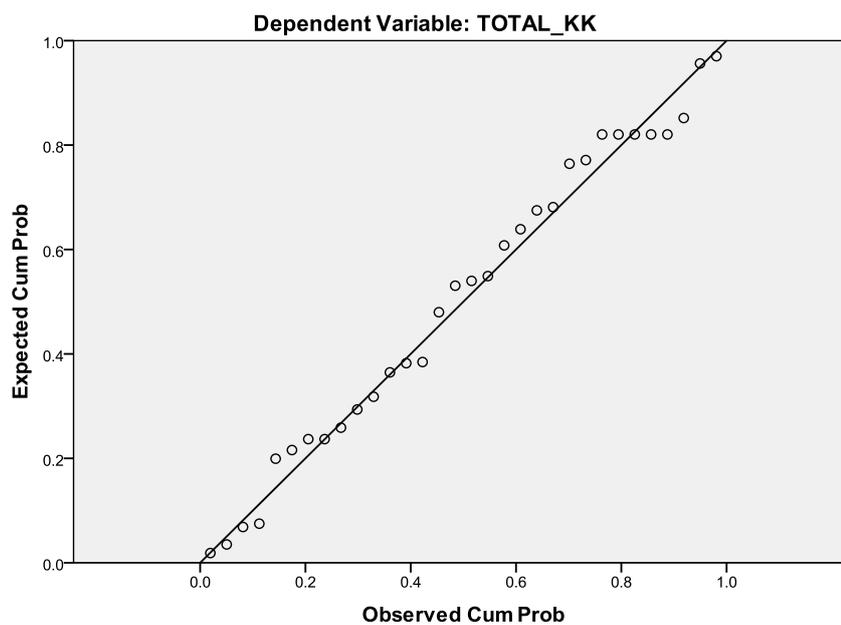
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.21884800
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.078
	Negative	-.084
Kolmogorov-Smirnov Z		.476
Asymp. Sig. (2-tailed)		.977

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



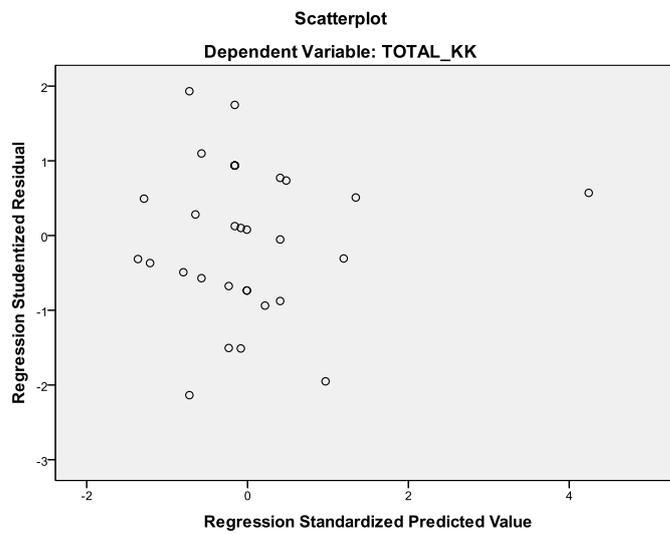
Uji Multikolonieritas

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	21.501	9.084		2.367	.005		
TOTAL_KT	.219	.169	.279	1.298	.002	.679	1.473
TOTAL_MSB	.229	.156	.402	2.187	.001	.679	1.473

a. Dependent Variable: TOTAL_KK



Scatter Plot Uji Heteroskedastisitas

Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.632 ^a	.399	.373	1.05743	1.417

a. Predictors: (Constant), TOTAL_KT, TOTAL_MSB

b. Dependent Variable: TOTAL_KK

Uji Regresi Linier Berganda

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 ^a	.399	.373	1.05743

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.403	2	15.701	11.469	.002 ^b
	Residual	1643.236	44	37.346		
	Total	1674.638	46			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.501	7.050		5.503	.000
	X1	.219	.223	.279	1.298	.002
	X2	.229	.203	.402	2.187	.001

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 6. Surat Keterangan Penelitian



SURAT KETERANGAN
No. 203-AAMJBI/PA-EXT/060/IX/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MELISA ISMAIL PUTRI
Jabatan : HR - Personnel Admin PT. Agung Automall Sipin - Jambi
Alamat : Jl. Prof. DR. Soemantri Brojonegoro 135 Jambi

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : NOVITA SARI NABABAN
NIM : C1B018141
Asal Sekolah : Universitas Jambi
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Mentalitas Siap Berubah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Agung Toyota Jambi

Bahwa benar yang bersangkutan telah melaksanakan Penelitian di PT. Agung Automall Sipin - Jambi terhitung sejak tanggal 18 April sd 08 Mei 2022.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jambi, 06 September 2022


PT. AGUNG AUTOMALL
CABANG JAMBI

MELISA ISMAIL PUTRI
HR - Personnel Admin

Cc : Arsip

PT Agung Automall
Jl. Dr. Soemantri Brojonegoro No. 135, Jambi 36129
T+62 741 64800 F+62 0741 62823
www.agungtoyota.co.id

A Member of Agung Concern

Lampiran 7 Foto Penelitian



