



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
PENILAIAN KINERJA DAN PELATIHAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA  
(Pada PT Pelat Timah Nusantara, Tbk. Cilegon)**



**TESIS**

**AJI PERI SANDRIA**

**UNIVERSITAS 55118110031**

**MERCU BUANA**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2020**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
PENILAIAN KINERJA DAN PELATIHAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA  
(Pada PT Pelat Timah Nusantara, Tbk. Cilegon)**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

**OLEH  
AJI PERI SANDRIA  
55118110031**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2020**

## LEMBAR PENGESAHAN

**Judul** : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Penilaian Kinerja dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja (Pada PT Pelat Timah Nusantara, Tbk. Cilegon)

**Nama** : AJI PERI SANDRIA

**NIM** : 55118110031

**Program Studi** : Magister Manajemen

**Tanggal** : 21 Desember 2020



(Irfan Noviandy Aulia, Dr., SE., MM., CHRP)

Direktur Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister  
Manajemen

*ah*  


(Prof. Dr. Ing Mudrik Alaydrus)



(Dudi Permana, ST., MM., Phd., CPM.)

## PERNYATAAN SIMILARITY CHECK

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Aji Peri Sandria  
NIM : 55118110031  
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul:

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PENILAIAN KINERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KEPUASAN KERJA (Pada PT Pelat Timah Nusantara, Tbk. Cilegon)”

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 15 Juli 2020, didapatkan nilai persentase sebesar 8%.

Jakarta, 17 Desember 2020

Administrator Turnitin



Arie Pangudi, A.Md

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Penilaian Kinerja dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja (Pada PT Pelat Timah Nusantara, Tbk. Cilegon)

Nama : Aji Peri Sandria

NIM : 55118110031

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal : 21 Desember 2020

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya Ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 15 Desember 2020



AJI PERI SANDRIA



## **ABSTRACT**

*This research was conducted to determine and analyze the effect of transformational leadership, performance appraisal and training on the job satisfaction of employees of PT Pelat Timah Nusantara, Tbk. Cilegon. The research method used in this study is a quantitative method with causality research design, to prove the causal relationship between several variables. The population in this research were employees of PT Pelat Timah Nusantara, Tbk. Cilegon, which has a working period of more than 2 years totaling 132 people. The sampling technique used in this study is non probability sampling and the selection of samples is done by random sampling, ie taking sample members from the population is done randomly without regard to strata in the population. The data analysis method used in this study is the Structural Equation Model (SEM) with the help of the Smart PLS version 3.0 program. The results showed that transformational leadership has a positive effect on job satisfaction, performance appraisal has a positive effect on job satisfaction, training has a positive effect on job satisfaction and also transformational leadership, performance appraisal and training simultaneously have an effect on job satisfaction.*

*Keywords: Transformational Leadership, Performance Appraisal, Training, Job Satisfaction.*



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, penilaian kinerja dan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pelat Timah Nusantara, Tbk. Cilegon. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas, untuk membuktikan hubungan sebab akibat antara beberapa variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pelat Timah Nusantara, Tbk. Cilegon yang memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun yang berjumlah 132 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dan pemilihan sampel dilakukan dengan *random sampling*, yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan program *Smart PLS* versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dan juga kepemimpinan transformasional, penilaian kinerja dan pelatihan secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

**Kata Kunci** : Kepemimpinan Transformasional, Penilaian Kinerja, Pelatihan, Kepuasan Kerja.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala, yang telah memberikan rahmat, nikmat serta karunia-Nya kepada Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan tepat waktu, dengan judul : “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Penilaian Kinerja dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja (Pada PT Pelat Timah Nusantara, Tbk. Cilegon)”, sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian sidang untuk memperoleh gelar Strata-2 Pascasarjana Jurusan Magister Manajemen.

Terima kasih yang sedalam-dalamnya juga penulis ucapkan kepada Bapak Irfan Noviandy Aulia, Dr., SE., MM., CHRP selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing Penulis dalam menyelesaikan tesis ini, juga dukungan dan bantuan petunjuk yang berguna bagi Penulis dalam penyusunan Tesis ini. Terima kasih pula disampaikan kepada Ketua Program Studi Dudi Permana, ST.,MM., Phd., CPM dan seluruh dosen serta staf Program Magister Manajemen Universitas Mercubuana karena atas bantuannya sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulis menyadari bahwa penulisan Tesis ini tidak luput dari adanya kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, Penulis sangat mengharapkan adanya masukan serta kritik dari pembaca agar Tesis ini bisa menjadi lebih baik lagi.

Jakarta, 11 Desember 2020

AJI PERI SANDRIA



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>PENGESAHAN TESIS</b> .....	i
<b>PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i></b> .....	ii
<b>PERNYATAAN</b> .....	iii
<b><i>ABSTRACT</i></b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
<b>A. Latar Belakang</b> .....	1
<b>B. Identifikasi, Rumusan dan Batasan Masalah</b> .....	8
1. Identifikasi Masalah.....	8
2. Rumusan Masalah.....	9
3. Batasan Masalah.....	10
<b>C. Maksud dan Tujuan</b> .....	10
<b>D. Manfaat Penelitian</b> .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>	
<b>A. Kajian Pustaka</b> .....	12
1. Kepuasan Kerja.....	12
a. Definisi Kepuasan Kerja.....	12
b. Teori Kepuasan Kerja.....	13
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	14
2. Kepemimpinan Transformasional.....	17
a. Definisi Kepemimpinan Transformasional.....	17
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional.....	18
3. Penilaian Kinerja.....	21
a. Definisi Penilaian Kinerja.....	21
b. Proses Penilaian Kinerja.....	22
c. Tujuan Penilaian Kinerja.....	23
d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja.....	24
4. Pelatihan.....	26
a. Definisi Pelatihan.....	26
b. Metode Pelatihan.....	27
c. Tujuan Pelatihan.....	27

<b>B.</b>	Penelitian Terdahulu.....	29
<b>C.</b>	Kerangka Pemikiran.....	30
1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja.....	30
2.	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja..	31
3.	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	32
4.	Pengaruh Secara Simultan Antara Kepemimpinan Transformatif, Penilaian Kinerja Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	33
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
<b>A.</b>	Jenis Penelitian.....	35
<b>B.</b>	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	35
1.	Variabel.....	35
2.	Definisi Konsep.....	36
3.	Definisi Operasional.....	37
<b>C.</b>	Populasi dan Sampel.....	39
<b>D.</b>	Metode Pengumpulan Data.....	41
1.	Jenis Data.....	41
2.	Teknik Pengumpulan Data.....	41
<b>E.</b>	Metode Analisa Data.....	42
1.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	42
a.	Convergent Validity.....	43
b.	Discriminant Validity.....	43
c.	Composite Reliability (CR).....	44
2.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	44
3.	Pengujian Hipotesis.....	44
4.	Korelasi Antar Dimensi.....	45
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
<b>A.</b>	Gambaran Umum Perusahaan.....	46
1.	Sejarah Singkat Perusahaan.....	46
2.	Lingkup Bisnis Usaha.....	47
3.	Sumber Daya.....	48
4.	Tantangan Bisnis.....	49
5.	Proses/Kegiatan Bisnis.....	50
<b>B.</b>	Hasil Penelitian.....	51
1.	Analisa Deskriptif Responden.....	51
2.	Analisa Deskriptif Variabel.....	52
a.	Variabel Kepemimpinan Transformatif.....	55
b.	Variabel Penilaian Kinerja.....	57
c.	Variabel Pelatihan.....	58
d.	Variabel Kepuasan Kerja.....	59

2. Pengujian Goodness of Fitt (Kecocokan) Data.....	71
3. Pengujian Model Pengukuran atau Outer Model.....	72
a. Uji Validasi.....	72
1) Covergent Validity.....	73
2) Discriminant Validity.....	77
b. Uji Reabilitas.....	82
1) Composite Reliability.....	82
2) Cronbach's Alpha.....	83
5. Pengujian Struktur Model (Inner Model).....	84
6. Pengujian Hipotesis.....	85
a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.....	86
b. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	87
c. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	87
d. Pengaruh Simultan Kepemimpinan Transformasional, Penilaian Kinerja dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	88
7. Analisis Korelasi Antar Dimensi.....	89
C. Pembahasan.....	90
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.....	90
2. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja..	92
3. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	95
4. Pengaruh Secara Simultan Kepemimpinan Transformasional, Penilaian Kinerja dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	97
<b>BAB V PENUTUP</b>	
<b>A. Kesimpulan</b> .....	98
<b>B. Saran</b> .....	99
Daftar Pustaka.....	105
Lampiran-Lampiran.....	110

## DAFTAR TABEL

TABEL 1.1 DATA TURN OVER KARYAWAN PT LATINUSA, Tbk.....	2
TABEL 1.2 DATA PELANGGARAN KARYAWAN .....	4
TABEL 1.3 HASIL PRASURVEY KEPUASAN KERJA. ....	5
TABEL 3.1 DEFINISI OPERASIONAL. ....	37
TABEL 3.2 JUMLAH KARYAWAN BERDASARKAN JABATAN.....	39
TABEL 3.3 JUMLAH KARYAWAN BERDASARKAN JENIS KELAMIN .....	39
TABEL 3.4 JUMLAH KARYAWAN BERDASARKAN USIA.. ....	39
TABEL 3.5 JUMLAH KARYAWAN BERDASARKAN PENDIDIKAN..	40
TABEL 3.6 JUMLAH KARYAWAN BERDASARKAN LAMA KERJA..	40
TABEL 3.7 JUMLAH KARYAWAN BERDASARKAN DIREKTORAT..	40
TABEL 3.8 MATRIKS KORELASI ANTAR DIMENSI.....	45
TABEL 4.1 PEMEGANG SAHAM PT LATINUSA, Tbk... ..	46
TABEL 4.2 DATA KARYAWAN.....	48
TABEL 4.3 DESKRIPSI RESPONDEN.....	51
TABEL 4.4 DESKRIPSI STATISTIK PER VARIABEL.....	53
TABEL 4.5 RESPON RESPONDEN TERHADAP VARIABEL KEPEMIM- PINAN TRANSFORMASIONAL.. ..	62
TABEL 4.6 RESPON RESPONDEN TERHADAP VARIABEL PENILAIAN KINERJA.....	65
TABEL 4.7 RESPON RESPONDEN TERHADAP VARIABEL PELATIHAN .....	67
TABEL 4.8 RESPON RESPONDEN TERHADAP VARIABEL KEPUASAN KERJA .....	69
TABEL 4.9 NILAI LOADING FAKTOR KEPEMIMPINAN TRANSFOR- MASIONAL.. ..	73
TABEL 4.10 NILAI LOADING FAKTOR PENILAIAN KINERJA.....	74

TABEL 4.11 NILAI LOADING FAKTOR PELATIHAN.. .....	75
TABEL 4.12 NILAI LOADING FAKTOR KEPUASAN KERJA.....	75
TABEL 4.13 NILAI CROSS LOADING SETIAP VARIABEL .....	78
TABEL 4.14 NILAI AVERAGE VARIANCE EXTRACTED.. .....	80
TABEL 4.15 NILAI COMPOSITE RELIABILITY.. .....	82
TABEL 4.16 NILAI CRONBACH’S ALPHA.....	83
TABEL 4.17 NILAI R-SQUARE DARI MODEL PENELITIAN .....	84
TABEL 4.18 NILAI PATH COEFFICIENT, T-STATISTIK DAN P-VALUES .....	86
TABEL 4.19 ANALISIS KORELASI ANTAR DIMENSI .. .....	89



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1.1 KENAIKAN PRESENTASE TURNOVER DIKARENAKAN MENGUNDURKAN DIRI DI PT LATINUSA, Tbk.....	3
GAMBAR 1.2 BOBOT PENILAIAN KINERJA PT LATINUSA, Tbk. ....	7
GAMBAR 2.1 MODEL KRANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN. ....	34
GAMBAR 4.1 MODEL NILAI ANTAR KONSTRUK. ....	77
GAMBAR 4.2 NILAI ORIGINAL SAMPLE, T-STATSITIK DAN P- VALUES .....	86





## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 PENELITIAN TERDAHULU.....	110
LAMPIRAN 2 SURAT KETERANGAN PENELITIAN.....	115
LAMPIRAN 3 KUISIONER PENELITIAN.....	116
LAMPIRAN 4 HASIL PENGUMPULAN DATA PRIMER.....	121
LAMPIRAN 5 DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	123

