

**PENGARUH *SOFT SKILL* DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH
KEPUASAN KERJA DI DIVISI PBB
BADAN PENDAPATAN DAERAH
KOTA MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

**Nama : Farid Frouza
NPM : 1905160612
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Lengkap : FARID FROUZA
N.P.M : 1905160612
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH *SOFT SKILL* DAN KEPEMIMPINAN
TRANFORMATIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN YANG DI MEDIASI OLEH KEPUASAN
KERJA DI DIVISI PBB BADAN PENDAPATAN DAERAH
KOTA MEDAN

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, September 2023

Pembimbing



Assoc. Prof. Lila Bismala S.T., M.Si.

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis



JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E., M.Si

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis



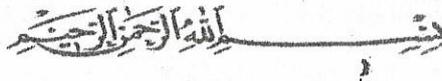
ASSOC. PROF. DR. H. JANURI. SE, M.M, M.Si





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 30 Januari 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : **FARID FROUZA**
NPM : **1905160612**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Skripsi : **PENGARUH *SOFT SKILL* DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI DIVISI PBB BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MEDAN.**

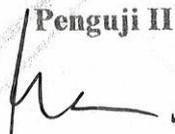
Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

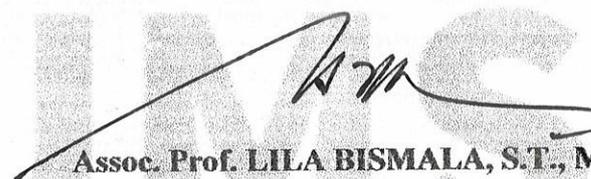
Penguji I


JASMAN SARIPPUDIN, S.E., M.Si.

Penguji II

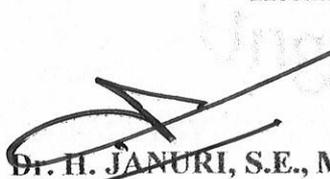

NADIA IKA PURNAMA, S.E., M.Si.

Membimbing

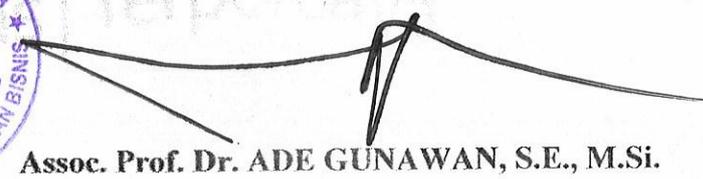

Assoc. Prof. LILA BISMALA, S.T., M.Si.

PANITIA UJIAN

Ketua


Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si, CMA

Sekretaris


Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : FARID FROUZA
NPM : 1905160612
Program Studi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH SOFT SKILL DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMATIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN
KERJA DI DIVISI PBB BADAN PENDAPATAN
DAERAH KOTA MEDAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari Instansi tersebut.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, April 2024

Yang membuat pernyataan



Farid Frouza

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : FARID FROUZA
 N.P.M : 1905160612
 Dsen Pembimbing : Assoc. Prof. Lila Bismala S.T.,M.Si.
 Program Studi : MANAJEMEN
 Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
 Judul Penelitian : PENGARUH *SOFT SKILL* DAN KEPEMIMPINAN
 TRANSFORMATIONAL TERHADAP KINERJA
 KARYAWAN YANG DI MEDIASI OLEH KEPUASAN
 KERJA DI DIVISI PBB BADAN PENDAPATAN DAERAH
 KOTA MEDAN

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1			
BAB 2			
BAB 3			
BAB 4	Perubal perubalan	.	
BAB 5	ok.		
Daftar Pustaka	ok.		
Persetujuan Sidang Meha Hijau	ACC Sidang.	28-11-23.	

Medan, September 2023

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi



(JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E., M.Si)

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing



(Assoc. Prof. Lila Bismala S.T., M.Si.)

ABSTRAK

PENGARUH *SOFT SKILL* DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI DIVISI PBB BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MEDAN

Oleh

FARID FROUZA

1905160612

Program Studi Manajemen

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *Soft Skill* dan kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan Baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan *Soft Skill* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai Pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. *Soft Skill* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai Pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai Pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai Pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh *Soft Skill* terhadap kinerja pegawai Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Kepuasan Kerja dapat memediasi atau memperantarai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

Kata Kunci : *Soft Skill*, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF *SOFT SKILLS* AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON PERFORMANCE EMPLOYEES MEDIATED BY JOB SATISFACTION IN THE UN DIVISION REGIONAL REVENUE AGENCY MEDAN CITY

By

FARID FROUZA

1905160612

Management Study Program

The aim of this research is to determine the influence of Soft Skills and transformational leadership on employee performance through job satisfaction as an intervening variable in the PBB Division of the Medan City Regional Revenue Agency, both directly and indirectly. This research uses a quantitative approach and statistical analysis, namely the partial least squares – structural equation model (PLSSEM) which aims to carry out path analysis with latent variables. The research results show that Soft Skills have a negative and insignificant effect on employee performance in the PBB Division of the Medan City Regional Revenue Agency. Soft Skills have a positive and insignificant effect on employee performance in the PBB Division of the Medan City Regional Revenue Agency. Transformational Leadership has a positive and insignificant effect on employee performance in the PBB Division of the Medan City Regional Revenue Agency. Transformational Leadership has a positive and significant effect on employee performance in the PBB Division of the Medan City Regional Revenue Agency. Job satisfaction has a positive and insignificant effect on employee performance in the PBB Division of the Medan City Regional Revenue Agency. Job Satisfaction cannot mediate or mediate the influence of Soft Skills on the performance of employees of the PBB Division of the Medan City Regional Revenue Agency. Job satisfaction can mediate or mediate the influence of transformational leadership on the performance of employees of the PBB Division of the Medan City Regional Revenue Agency.

Keywords : Soft Skills, Transformational Leadership, Employee Performance, Job Satisfaction

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal yang berjudul “**PENGARUH *SOFT SKILL* DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI DIVISI PBB BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MEDAN**”. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian proposal ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda **Alm Rony Octo** dan Ibunda tercinta **Siti Fauziah** yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan serta semangat selama penulis menjalani pendidikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si**, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Jasman Sarifuddin Hasibuan, S.E., M.Si**, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si**, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu **Assoc. Prof. Lila Bismala, ST., M.Si**, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
9. Ibu **Dedek Kurniawan Gultom S.E., M.Si**, selaku dosen pembimbing akademik.
10. Seluruh keluarga yang telah memberikan bimbingan dan motivasi.
11. Teman penulis Midun, Ariq, Gafar, Yasmine yang telah memberikan dukungan serta motivasinya.
12. Sahabat penulis Zikri dan Roja yang telah memberikan saran-saran.

Akhirnya penulis mengharapkan proposal ini bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Amin

Medan, Februari 2024

Penulis

FARID FROUZA
1905160612

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah.....	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN TEORITIS	10
2.1 Kajian Teoritis	10
2.1.1 Kinerja Pegawai.....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	10
2.1.1.2 Penilaian Kinerja Pegawai	11
2.1.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	11
2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai	12
2.1.2 Kepuasan Kerja.....	14
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	14
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja	15
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	15
2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja	16
2.1.3 <i>Soft Skill</i>	18
2.1.3.1 Pengertian <i>Soft Skill</i>	18
2.1.3.2 Jenis – Jenis <i>Soft Skill</i>	19
2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat <i>Soft Skill</i>	22
2.1.3.4 Indikator <i>Soft Skill</i>	22
2.1.4 Kepemimpinan transformasional.....	23
2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan transformasional.....	23
2.1.4.2 Karakteristik Kepemimpinan transformasional	24

2.1.4.3	Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional.....	27
2.1.4.4	Indikator Kepemimpinan transformasional.....	27
2.2	Kerangka Konseptual	29
2.2.1	Pengaruh <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Pegawai.....	29
2.2.2	Pengaruh <i>Soft Skill</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	29
2.2.3	Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	30
2.2.4	Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	31
2.2.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	31
2.2.6	Pengaruh <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	32
2.2.7	Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja.....	33
2.3	Hipotesis.....	34
BAB 3	METODE PENELITIAN	36
3.1	Pendekatan Penelitian	36
3.2	Definisi Operasional.....	36
3.2.1	Kinerja Pegawai (Y).....	36
3.2.2	Kepuasan Kerja (Z).....	37
3.2.3	<i>Soft Skill</i> (X1).....	37
3.2.4	Kepemimpinan transformasional (X2).....	38
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian	38
3.3.1	Tempat Penelitian.....	38
3.3.2	Waktu Penelitian	39
3.4	Populasi dan Sampel	39
3.4.1	Populasi	39
3.4.2	Sampel.....	40
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.5.1	Wawancara.....	41
3.5.2	Data dokumentasi.....	41
3.5.3	Kuesioner (Angket).....	41
3.6	Teknik Analisis Data.....	44
3.6.1	Analisis Data Kuantitatif.....	44

3.6.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	44
3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)	45
3.6.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	46
3.6.4.1 Construct reliability and validity	46
3.6.4.2 Discriminant Validity	47
3.6.5 Analisis Model Struktural (Inner Model)	47
3.6.5.1 R-Square	47
3.6.5.2 F-Square.....	47
3.6.5.3 Pengujian Hipotesis	48
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	50
4.1 Hasil Penelitian	50
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	50
4.1.2 Deskripsi Identitas Responden.....	51
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian	51
4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	52
4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	53
4.1.3.3 Variabel <i>Soft Skill</i> (X1).....	56
4.1.3.4 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)	58
4.2 Analisis Data.....	59
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	59
4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analyst (Inner Model)	65
4.3 Pembahasan	71
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	71
4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	72
4.3.3 Pengaruh <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Pegawai	73
4.3.4 Pengaruh <i>Soft Skill</i> Terhadap Kepuasan Kerja	74
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	74
4.3.6 Pengaruh <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	76
4.3.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	77
BAB 5 PENUTUP	80

5.1 Kesimpulan	80
5.2 Saran.....	80
5.3 Keterbatasan Penelitian	82
DAFTAR PUSTAKA	83

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Pegawai	34
Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja	34
Tabel 3.3 Indikator <i>Soft Skill</i>	35
Tabel 3.4 Indikator Kepemimpinan transformasional	35
Tabel 3.5 Rincian Waktu Penelitian.	36
Tabel 3.6 Data Jumlah Pegawai UPT Kota Medan.	37

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Pegawai	27
Gambar 2.2 Pengaruh <i>Soft Skill</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	27
Gambar 2.3 Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	28
Gambar 2.4 Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.....	29
Gambar 2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	30
Gambar 2.6 Pengaruh <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja.....	30
Gambar 2.7 Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja.....	31
Gambar 2.8 Paradigma Penelitian.....	31

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam menyelesaikan tantangan-tantangan yang datang tidak hanya ditentukan oleh perilaku pegawai yang menjadi tugas sesuai deskripsi pekerjaannya. Pegawai diharapkan bisa bekerja lebih optimal tidak hanya bekerja sesuai deskripsi pekerjaannya saja tetapi bisa melakukan hal lebih atau ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, saling memberikan saran, berpartisipasi aktif serta bisa memberikan kontribusi ekstra terhadap organisasi (Ary et al., 2019).

Suatu perusahaan harus memiliki Sumber Daya Manusia agar perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya sumber daya manusia ataupun kurangnya kualitas dari pada sumber daya manusia tersebut perusahaan ataupun organisasi akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan dalam mengelola maupun memelihara sumber daya manusia ialah dengan memperhatikan kinerja pegawai (Hasibuan, 2014).

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan adalah kinerja pegawainya. Setiap pegawai tentu ingin menjadi salah satu bagian dalam kesuksesan perusahaan, Kinerja merupakan usaha yang nyata yang diberikan oleh setiap individu atau kelompok yang sesuai dengan perannya kepada perusahaan. Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat

menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Mulyana et al., 2019). Kinerja adalah hasil dari pekerjaan pegawai berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

Rendahnya suatu kinerja pegawai dalam perusahaan merupakan suatu masalah yang banyak dijumpai dalam perusahaan (Farisi et al., 2020). Kinerja adalah hasil kerja dari pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada pegawai tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya didalam perusahaan (Jufrizen, 2017a). Hasil baik yang dicapai akan menentukan keberhasilan dari sistem yang ditetapkan dan menjadi perbandingan pada perusahaan lain, apakah hasil ini sudah cukup untuk mampu bersaing dan dapat menjadi pilihan utama masyarakat. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja.

Jika suatu individu memiliki kepuasan kerja, hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Jufrizen, 2017). Kepuasan kerja memberikan efek terhadap output dari sebuah proses dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik. Kepuasan kerja bukanlah satu variabel yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari dalam organisasi maupun yang bersumber pada diri pegawai itu sendiri (Harahap & Khair, 2019b).

Pegawai yang memiliki kepuasan kerja cenderung akan memiliki perasaan dan pemikiran yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, begitu juga sebaliknya jika pegawai merasa tidak puas yang ada yang dikerjakan maka akan berpikiran negatif terhadap pekerjaan yang dilakukan (Nasution, 2018). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempunyai kontribusi besar untuk dapat melancarkan dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan suatu organisasi, karena kepuasan kerja merupakan suatu persepsi atau perasaan emosional seseorang terhadap pekerjaan mereka sehingga seseorang yang merasa memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, selain itu seseorang yang puas dalam bekerja tentu akan menampilkan kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugas yang diembanya sehingga akan mempermudah untuk mewujudkan cita-cita organisasi (Putra & Fitria, 2019).

Tinggi rendahnya kinerja pegawai dan kepuasan kerja dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya *Soft Skill* dan Kepemimpinan transformasional. Faktor tersebutlah yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung (Mulyana et al., 2019).

Pada dasarnya, pengertian *Soft Skill* sendiri tidak jauh berbeda dengan bakat, namun dalam bentuk yang berbeda satu sama lain, atau dalam kata lain *Soft Skill* merupakan kemampuan non teknis pada diri seseorang yang terlahir secara alami dan sangat penting dimiliki untuk menjajaki dunia kerja, karena *Soft Skill* terlahir secara alami, maka *Soft Skill* sendiri tidak bisa dipelajari di bangku sekolah, pelatihan, atau kuliah seperti ilmu pasti (Cahyanti et al., 2022). *Soft Skill* penting

dalam mempengaruhi kinerja pegawai karena di dalamnya berhubungan dengan aspek seperti motivasi, kemauan untuk belajar, keandalan, keterampilan komunikasi, dan kepercayaan (Putro & Yuliadi, 2022).

Soft Skills merupakan kemampuan yang sudah melekat pada diri seseorang, tetapi dapat dikembangkan dengan maksimal dan dibutuhkan dalam dunia pekerjaan sebagai pelengkap dari kemampuan hard skills (Rinaldi et al., 2022). Selain faktor *Soft Skill*, Kepemimpinan transformasional juga mempengaruhi kinerja pegawai serta kepuasan kerja.

Dalam sebuah perusahaan Kepemimpinan transformasional cukup berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja seseorang dalam suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut untuk memilah kompleksitas yang terkait dengan komponen peningkatan moral dari kepemimpinan transformasional murni. Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan (Hairudinor et al., 2020).

Pemimpin transformasional mendelegasikan wewenang kepada pengikut untuk berpikir, menghasilkan, dan melaksanakan ide apa pun, menyoroti pentingnya bekerja sama dalam melakukan tugas kolektif, sering mencari

partisipasi pengikut dalam kerja kelompok, dan memberikan kesempatan untuk belajar dari pengalaman bersama (Bismala & Sembiring, 2023).

Kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan, dimana bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Hairudinor et al., 2020).

Berdasarkan pra riset yang peneliti lakukan pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan, maka dapat ditemukan beberapa fenomena permasalahan yaitu masih rendahnya kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Instansi yang belum sepenuhnya memperhatikan *Soft Skill* yang dimiliki pegawai. Kepuasan kerja yang diperoleh pegawai saat bekerja belum sepenuhnya terpenuhi. Karena masih terdapat beberapa pegawai yang menunjukkan rasa ketidakpuasan ditandai dengan pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai, lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan.

Berdasarkan hal tersebut, fenomena yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya *Soft Skill* yang dimiliki pegawai belum sepenuhnya dikembangkan dengan baik. Pegawai hanya bekerja sesuai dengan pekerjaannya saja, tanpa meningkatkan *Soft Skill* yang dimiliki. Selanjutnya kepemimpinan yang

diterapkan belum sepenuhnya dikatakan baik karena masih terdapat beberapa oknum pemimpin yang kurang memperhatikan kesempurnaan dan ketepatan kerja serta kurang mendengar masukan-masukan yang diberikan oleh bawahannya. Selain itu beberapa pemimpin juga kurang memberikan motivasi kepada para bawahan untuk dapat bekerja secara maksimal. Hal ini dikarenakan rendahnya tingkat kesadaran dari para pemimpin bahwa keberadaan mereka merupakan kunci pokok terlaksananya kegiatan perusahaan.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Soft Skill* Dan Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja di Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Masih rendahnya kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- 2) Masih adanya beberapa pegawai yang menunjukkan rasa ketidakpuasan ditandai dengan pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai, lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan.
- 3) Masih rendahnya *Soft Skill* yang dimiliki pegawai dan pegawai tidak mengembangkan *Soft Skill* yang dimiliki.

- 4) Kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya dikatakan baik karena masih terdapat beberapa oknum pemimpin yang kurang memperhatikan kesempurnaan dan ketepatan kerja serta kurang mendengar masukan – masukan yang diberikan oleh bawahannya.

1.3 Batasan Masalah

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, namun dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup pada permasalahan *Soft Skill*, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan. Adapun batasan lainnya pada objek penelitian ini yaitu: seluruh pegawai Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah :

- 1) Apakah *Soft Skill* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan?
- 2) Apakah *Soft Skill* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan?
- 3) Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan?
- 4) Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan?
- 5) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan?

- 6) Apakah *Soft Skill* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan?
- 7) Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian Penelitian ini mempunyai tujuan yang harus dicapai dan mengacu pada rumusan masalah penelitian untuk mengetahui dan mengkaji hal-hal sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh apakah *Soft Skill* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh apakah *Soft Skill* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan

- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh apakah *Soft Skill* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini juga dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai manajemen sumber daya manusia :

1) Manfaat Teoritis

Sebagai pijakan, referensi dan kajian lebih lanjut pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *Soft Skill* dan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengetahuan mengenai faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyaw

BAB 2

KAJIAN TEORITIS

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Jufrizen, 2018). Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para pegawai, tim dan akhirnya organisasi (Asbari et al., 2021).

Kinerja (performance) adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Ratnasari, 2020). Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari (Elizar & Tanjung, 2018)

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan pegawai.

2.1.1.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja menjadi hal yang sangat penting, karena kinerja pegawai secara langsung akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai (Aziz, 2011).

Sedangkan menurut (Syahyuni et al., 2018) menyimpulkan bahwa Penilaian Kinerja berarti mengevaluasi kinerja pegawai saat ini dan atau di masa lalu relative standar kinerjanya. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa pegawai memahami apa standar kinerja mereka dan juga memberikan pegawai umpan balik, pengembangan, insentif, yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik

Berdasarkan definisi yang dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah system formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai agar sesuai dengan standart kerja yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sinambela & Lestari, 2022) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

1) Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi pegawai akan meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen sumber daya manusia perlu menerapkan kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan keadaan diperusahaan.

2) *Soft Skill*

Soft Skill adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu secara alami yang mencakup kecerdasan, baik emosional maupun sosial, komunikasi atau berinteraksi dengan individu lain, dan sebagainya. Motivasi Dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan atau berpikir dengan tujuan tertentu, baik sadar atau tidak sadar.

3) Kepuasan Kerja

Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1) Gaya Kepemimpinan

Peningkatan nilai gaya kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja, namun peningkatan kinerja tersebut tidak sesuai dengan harapan ataupun terlalu rendah.

2) *Soft Skill*

Soft Skill adalah kemampuan yang berhubungan dengan bagaimana seseorang bekerja dan berinteraksi dengan orang lain.

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang diperoleh pegawai saat bekerja meningkat maka kinerja pegawai juga akan cenderung meningkat.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Adapun indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut (Kasmir, 2018) adalah :

- 1) Kualitas (mutu) merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.
- 2) Kuantitas (jumlah) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk uang, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan.
- 3) Waktu (jangka waktu) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 4) Penekanan baya artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas pegawai agar tidak meleset dari yang sudah dianggarkan.
- 5) Pengawasan artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas pegawai agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.
- 6) Hubungan antar pegawai maksudnya dalam hubungan ini di ukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan peranan saling menghargai niat baik dan kerja sama anantara pegawai yang satu dengan yang lainnya.

Menurut (Kartika & Susanta, 2020) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indikator :

- 1) Kesetiaan adalah ketulusan, tidak melanggar janji atau berkhianat, perjuangan dan anugerah, serta mempertahankan kesepakatan dan menjaga janji.
- 2) Prestasi, merupakan hasil yang telah dicapai oleh seseorang dalam melakukan kegiatan.

- 3) Kejujuran, adalah suatu sikap yang lurus hati, menyatakan yang sebenarnya tidak berbohong atau berkata hal-hal yang menyalahi apa yang terjadi (fakta).
- 4) Kerjasama, adalah suatu usaha bersama antara individu atau kelompok social untuk mencapai tujuan bersama.
- 5) Prakarsa, adalah upaya, tindakan mula-mula yang dimunculkan oleh seseorang.
- 6) Kecakapan, adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
- 7) Tanggung jawab adalah keadaan dimana wajib menanggung segala sesuatu sehingga kewajiban menanggung, memikul, menanggung segala sesuatu yang menjadi akibat.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku bagi pegawai tersebut. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja orang tersebut.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko & Rambe, 2018). Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang

seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 2014).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Hasibuan, 2013). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2014).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja adalah sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Manfaat kepuasan kerja (Jufrizen, 2017b) ialah sebagai berikut :

- 1) Potensi perusahaan akan lebih maju
- 2) Pekerjaan yang dihasilkan lebih baik lagi
- 3) Menghasilkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Sinambela & Lestari, 2022) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi pegawai akan meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen sumber daya manusia perlu menerapkan kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan keadaan diperusahaan.

2) *Soft Skill*

Soft Skill adalah kemampuan yang berhubungan dengan bagaimana seseorang bekerja dan berinteraksi dengan orang lain.

3) Kinerja Pegawai

Dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan atau berpikir dengan tujuan tertentu, baik sadar atau tidak sadar.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) Kepemimpinan transformasional

Pimpinan yang kurang memberikan rasa perhatian (perduli pada kondisi pegawai) sehingga kepuasan pegawai terhadap hubungan dengan atasan tidak meningkat. Kepuasan kerja yang diperoleh pegawai saat bekerja meningkat maka kinerja pegawai juga akan cenderung meningkat.

2) *Soft Skill*

Soft Skill adalah kemampuan yang bersifat nonteknis, berkaitan dengan kepribadian, karakter, serta kemampuan dalam bersosialisasi.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut (Syahputra, 2019) indikator kepuasan kerja yang meliputi antara lain:

- 1) Kepuasan terhadap gaji, yaitu atau tidak senang pegawai akan gaji yang diterima.
- 2) Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang pegawai akan promosi yang dilakukan perusahaan.

- 3) Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang pegawai akan dukungan dari rekan kerjanya.
- 4) Kepuasan terhadap supervisor, sikap senang atau tidak senang pegawai akan perlakuan dari pimpinan.

Indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja menurut (Manurung & Ratnawati, 2012) yaitu:

- 1) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), Kepuasan pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai.
- 2) *Salary* (gaji/upah), Gaji merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dimana hal ini bisa dilihat sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- 3) *Promotional opportunity* (kesempatan promosi), Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk bias ikut andil dalam memajukan organisasi, seperti halnya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang bermacam-macam dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.
- 4) *Supervisor* (pengawasan), Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) *Work relations* (rekan kerja), Pada umumnya, sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu adalah rekan kerja yang kooperatif. Kelompok kerja, terutama tim yang „kuat“ bertindak sebagai

sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

2.1.3 *Soft Skill*

2.1.3.1 Pengertian *Soft Skill*

Pada dasarnya, pengertian *Soft Skill* sendiri tidak jauh berbeda dengan bakat, namun dalam bentuk yang berbeda satu sama lain, atau dalam kata lain *Soft Skill* merupakan kemampuan non teknis pada diri seseorang yang terlahir secara alami dan sangat penting dimiliki untuk menjajaki dunia kerja, karena *Soft Skill* terlahir secara alami, maka *Soft Skill* sendiri tidak bisa dipelajari di bangku sekolah, pelatihan, atau kuliah seperti ilmu pasti (Cahyanti et al., 2022). *Soft Skill* penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai karena di dalamnya berhubungan dengan aspek seperti motivasi, kemauan untuk belajar, keandalan, keterampilan komunikasi, dan kepercayaan (Putro & Yuliadi, 2022).

Soft Skill merupakan bagian dari kecerdasan intelektual seseorang dan sering dijadikan syarat untuk memperoleh jabatan atau pekerjaan tertentu (Mulyono, 2016). *Soft Skill* merupakan kompetensi dasar yang menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. *Soft skills* merupakan kemampuan yang sudah melekat pada diri seseorang, tetapi dapat dikembangkan dengan maksimal dan dibutuhkan dalam dunia pekerjaan sebagai pelengkap dari kemampuan *hard skills* (Rinaldi et al., 2022).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *Soft Skill* merupakan bagian dari kecerdasan intelektual seseorang dan sering dijadikan syarat untuk memperoleh jabatan atau pekerjaan tertentu.

2.1.3.2 Jenis – Jenis *Soft Skill*

Menurut (Putri,2017) mengemukakan bahwa pada dasarnya *Soft Skill* terbagi menjadi dua jenis, yaitu :

1) Kualitas personal

a) Dapat bertanggung jawab

Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan arahan, tanggung jawab diyakini sebagai komponen karakter pribadi professional yang memiliki peranan penting terhadap prestasi kerja.

b) Kepercayaan diri

Kepercayaan diri secara bahasa adalah percaya pada kapasitas kemampuan diri dan terlihat sebagai kepribadian yang menunjukkan positif. Salah satu ciri kepercayaan diri adalah adanya perasaan kuat atau merasa yakin akan kemampuannya.

c) Mampu bersosialisasi

Sosialisasi sebagai proses dimana seseorang internalisasikan norma norma kelompok tempat hidup sehingga berkembang menjadi satu pribadi yang unik. Sosialisasi juga merupakan proses dari seseorang dalam memperoleh kepercayaan sikap, nilai dan kebiasaan dalam kebudayaan.

d) Mampu mengatur diri sendiri (self-management)

Manajemen diri adalah suatu prosedur yang menuntut seseorang untuk mengarahkan atau mengatur tingkah lakunya sendiri, strategi pertama dan utama dalam manajemen diri atau self management adalah berusaha mengetahui diri sendiri dari segala kelebihan dan kekurangan (kelemahan).

Dengan mengenali diri sendiri, seorang individu dapat mengetahui apa yang sesungguhnya dibutuhkan dalam hidup ini.

e) Integritas/kejujuran

Menurut nilai-nilai Kemenkeu, integritas diartikan sebagai berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Integritas adalah apa yang kita katakan, apa yang kita lakukan dan apa yang kita katakan kita lakukan. Seseorang dikatakan tidak memiliki integritas apabila tidak melakukan apa yang dikatakan. Salah satu aspek dari kejujuran adalah adanya konsistensi antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan.

2) *Interpersonal Skill*

- a) *Leadership* (kepemimpinan) Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain, baik seseorang atau sekelompok orang, agar berperilaku untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Definisi ini menunjukkan: pertama, ada kegiatan mempengaruhi ialah usaha-usaha untuk membuat orang lain bertindak atau berperilaku. Dalam konteks ini ada orang yang mempengaruhi yang disebut pemimpin (leader), dan ada orang-orang lain (seseorang atau sekelompok) yang dipengaruhi yang disebut pengikut (follower). Kedua, ada sasaran yang ingin dicapai yang terdiri atas sasaran antara dan sasaran akhir. Sasaran antara ialah agar pengikut menampilkan perilaku tertentu member kontribusi sesuai dengan yang diinginkan dan dibutuhkan yang merupakan tujuan kepemimpinan (leadership goals) sebagai hasil (outcome) dan ketiga ada situasi, yaitu berhubungan dengan latar belakang

pemimpin, pengikut dan lingkungannya yang terakhir ini sangat ditekankan oleh para teorisi situasional atau kontingensi

- b) Kemampuan bernegosiasi Negosiasi atau perundingan adalah proses mencapai kepuasan bersama melalui diskusi dan tawar menawar. Seseorang berunding untuk menyelesaikan perselisihan, mengubah perjanjian atau syarat-syarat, atau menilai komoditi atau jasa, atau permasalahan yang lain. Perunding yang baik akan tahu bagaimana menanggulangi konflik. Dengan kata lain bahwa negosiasi merupakan suatu proses yang dilakukan oleh dua pihak atau kelompok atau lebih dengan cara berunding untuk mencapai persetujuan yang sesuai dengan karakteristik tertentu melalui beberapa tahapan yang saling bertentangan satu sama lain.
- c) Mampu bekerja sama dalam tim Secara teoritis, kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama untuk menuju suatu visi dan misi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi. Dalam kerja sama tim, setiap anggota harus memperlihatkan kompetensi yang kuat untuk berkolaborasi dengan karakter, potensi, bakat, pengetahuan, dan motivasi dari masing-masing individu secara efektif. Kerja sama tim harus berlandaskan pada visi yang berfokus pada tujuan, semangat yang tinggi, sikap ingin tahu, rasa percaya diri yang tinggi. Sebuah kerja sama tim harus memiliki landasan moral dan etika yang kuat.
- d) Mau berbagi ilmu dengan orang lain Berbagi pengetahuan (knowledge sharing) merupakan salah satu metode dalam knowledge management yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman, dan ide yang

mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya.

2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat *Soft Skill*

Tujuan dari *Soft Skill* adalah memberikan kesempatan kepada individu untuk mempelajari perilaku baru dan meningkatkan hubungan antara pribadi dengan orang lain. Sedangkan menurut (Rinaldi et al., 2022) manfaat *Soft Skill* yaitu:

- 1) Sebagai atribut kualitas jasa
- 2) Dapat bersifat mandiri
- 3) Membangun karakter
- 4) Membangun kepribadian yang berkualitas
- 5) Menumbuhkan rasa percaya diri
- 6) Dapat bersosialisasi dengan tim
- 7) Menumbuhkan kepekaan wawasan pemikiran dan kepribadian kita
- 8) Juga dapat membentuk jiwa yang kritis didalam diri kita

2.1.3.4 Indikator *Soft Skill*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Cahyanti et al., 2022) indikator *Soft Skill* menurut adalah sebagai berikut :

- 1) Kesadaran Diri

Indikatornya adalah bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

- 2) Manajemen Diri

Indikatornya adalah memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan masalah.

3) Motivasi Diri

Indikatornya adalah kemampuan mengatur diri sendiri, dan kemampuan mentaati segala peraturan yang berlaku.

1) Empati

Indikatornya adalah kemampuan dalam membina sosialisasi yang baik antar pegawai.

2) Keterampilan Sosial

Indikatornya adalah berbagi pengetahuan dengan orang lain mengenai pekerjaan.

2.1.4 Kepemimpinan transformasional

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Hasibuan & Bahri, 2018). Kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi para bawahannya agar mereka mau bertindak dan berkarya sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pekerjaan yang baik demi tercapainya tujuan perusahaan (Harahap & Khair, 2019a). Kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mendorong dan membantu orang lain dalam bekerja mencapai tujuan dan yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk dapat mencapai tujuan merupakan yang telah ditetapkan (Bismala, 2017).

Kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pimpinan terhadap bawahan melalui motivasi dan inspirasi sehingga bawahan merasakan kebanggan,

kepercayaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan (Hairudinor et al., 2020). Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi bawahannya untuk melebihi kepentingan pribadinya dan mempunyai pengaruh yang luar biasa terhadap bawahannya. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru sehingga mereka mampu untuk menginspirasi, membangkitkan serta mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencaoai terwujudnya tujuan-tujuan atau visi dan misi yang ada dalam organisasi (Robbins & Judge, 2015).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara menyeluruh adalah suatu perilaku yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya agar dapat bekerja sesuai dan bahkan melebihi yang telah ditetapkan perusahaan dan meletakkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional juga dapat disimpulkan sebagai suatu model ataupun gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap cara memotivasi semangat kerja pegawai.

2.1.4.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Edison et al., 2016) ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.

- 2) Memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli kepada semua.
- 3) Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
- 4) Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

Menurut (Bernard, 2005) kepemimpinan transformasional dalam teorinya dapat dilihat empat komponen inti selalu melekat, yaitu:

- 1) Pengaruh idealis. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara mempengaruhi pengikut mereka sehingga pengikut dapat mengagumi, menghormati, sehingga dapat dipercaya. Ada dua aspek yang dilihat untuk pengaruh ideal ini, yaitu: perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin. Selain itu, pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal adalah bersedia untuk mengambil risiko dan konsisten dan tidak sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral.
- 2) Motivasi yang memberi inspirasi. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Semangat tim terangsang, antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Sehingga

pemimpin mendapatkan yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

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

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Transformational

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Prayuda, 2022) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional :

1) Kinerja pegawai

Kinerja pegawai adalah kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja.

2) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

3) *Soft Skill*

Soft Skill adalah kemampuan komunikasi, karakteristik seseorang, kecerdasan sosial yang melekat, serta kemampuan beradaptasi dengan baik di dalam kehidupan maupun dunia kerja.

2.1.4.4 Indikator Kepemimpinan transformasional

Ada beberapa indikator dalam kepemimpinan transformasional. Menurut (Robbins & Judge, 2015) indikator tersebut adalah:

1) Karisma

Yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (*respec*) dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.

2) Inspirasional

Yaitu mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mampu mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.

3) Stimulasi intelektual

Yaitu menghargai ide-ide bawahan, mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

4) Perhatian individu

Yaitu memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Sedangkan menurut (Wibowo, 2014) indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Membangun visi strategis, yaitu menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir
- 2) Mengkomunikasikan visi, apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengomunikasikan visi adalah proses.
- 3) Permodelan visi, pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi melakukan aksi nyata.
- 4) Membangun komitmen pada visi, mentransformasikan visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol dan membangun antusiasme dan memberi energi yang kuat.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai

Soft Skill merupakan bagian dari kecerdasan intelektual seseorang dan sering dijadikan syarat untuk memperoleh jabatan atau pekerjaan tertentu (Mulyono, 2016). *Soft Skill* penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai karena di dalamnya berhubungan dengan aspek seperti motivasi, kemauan untuk belajar, keandalan, keterampilan komunikasi, dan kepercayaan (Putro & Yuliadi, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Cahyanti et al., 2022) menyatakan bahwa *Soft Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Putro & Yuliadi, 2022) menyatakan bahwa *Soft Skill* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh *Soft Skill* terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :



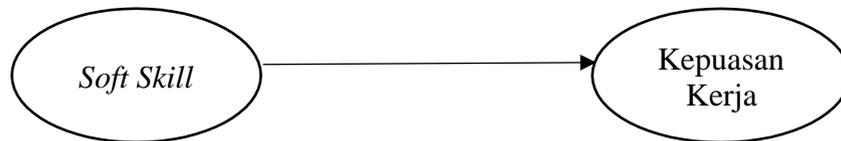
Gambar 2.1 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai

2.2.2 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kepuasan Kerja

Soft Skill merupakan bagian dari kecerdasan intelektual seseorang dan sering dijadikan syarat untuk memperoleh jabatan atau pekerjaan tertentu (Mulyono, 2016). *Soft Skill* penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karena di dalamnya berhubungan dengan aspek seperti motivasi, kemauan untuk belajar, keandalan, keterampilan komunikasi, dan kepercayaan (Putro & Yuliadi, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Cahyanti et al., 2022) menyatakan bahwa *Soft Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Putro & Yuliadi, 2022)

menyatakan bahwa *Soft Skill* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruh *Soft Skill* terhadap Kepuasan Kerja dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :

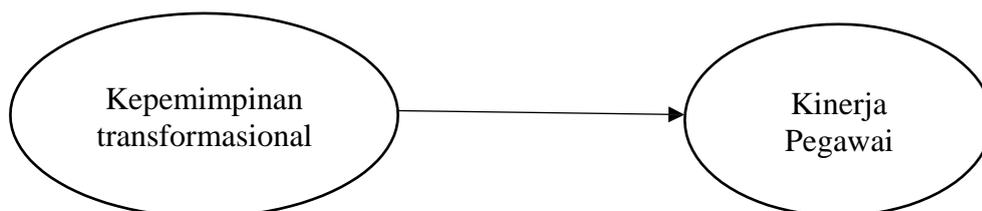


Gambar 2.2 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kepuasan Kerja

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin yang menjadikan kerjasama tim sebagai hal utama (Khumaira & Muhid, 2022). Gaya kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan untuk mengarahkan para pegawai perusahaan dan mengendalikan berbagai masalah yang ada dengan solusi yang tepat. Bila gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada suatu organisasi baik, maka akan sangat memiliki pengaruh besar terhadap kinerja (Cen et al., 2023).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Cen et al., 2023) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan (Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :

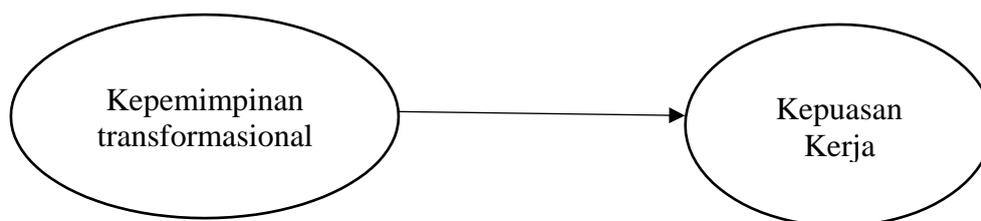


Gambar 2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dicapai apabila pegawai produktif dalam bekerja dan harapan pegawai dapat dipenuhi oleh perusahaan. Jika pemimpin atau rekan kerja tidak saling mendukung atau saling tidak memperdulikan satu sama lain maka pekerjaan yang dilaksanakan tidak akan berjalan dengan baik dan akan menimbulkan masalah dan secara otomatis kepuasan kerja pegawai sudah pasti menurun. Pemimpin dan rekan kerja sebaiknya saling memahami dan memotivasi satu sama lain agar tercipta hubungan kerja yang baik (Harahap & Khair, 2019b).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Harahap & Khair, 2019b) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian yang dilakukan (Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :



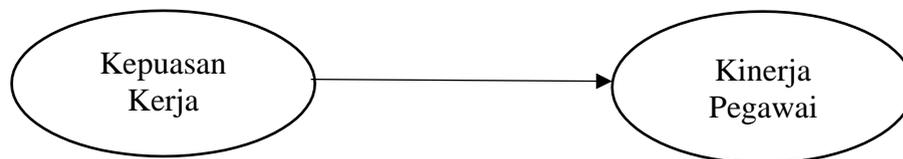
Gambar 2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko & Rambe, 2018). Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada

tempatnyanya untuk memaksimalkan produktivitas para pegawai, tim dan akhirnya organisasi (Asbari et al., 2021).

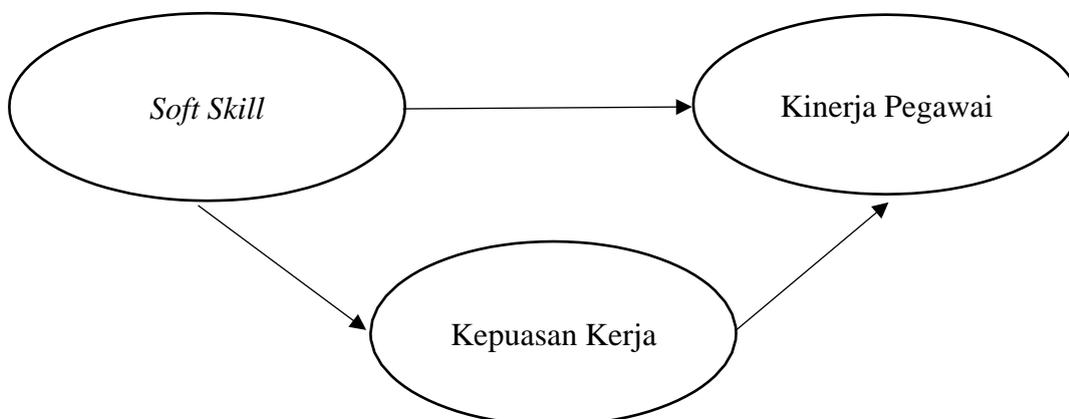
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (E. H. Nasution et al., 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini:



Gambar 2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

2.2.6 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

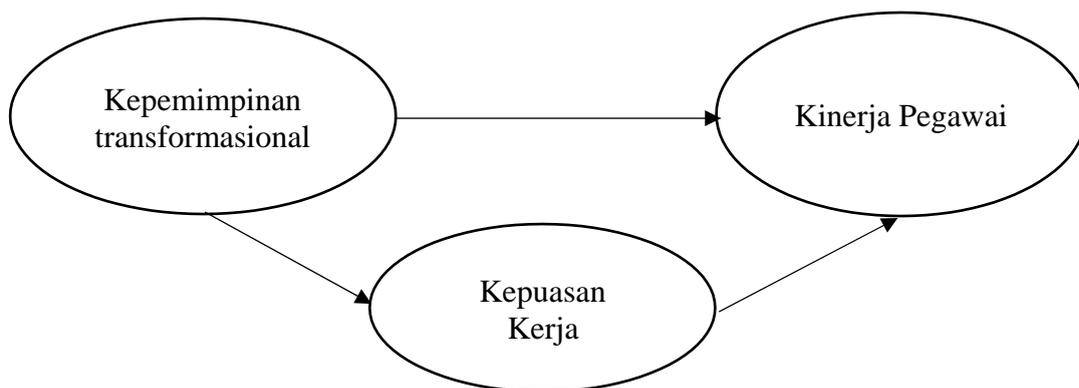
Berdasarkan hasil penelitian (Putro & Yuliadi, 2022) Dengan adanya *Soft Skill* yang membuat pegawai menjadi puas dengan pekerjaannya, apabila *Soft Skill* yang dimiliki bagus maka akan mempengaruhi kinerja pegawai. Pengaruh *Soft Skill* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :



Gambar 2.6 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

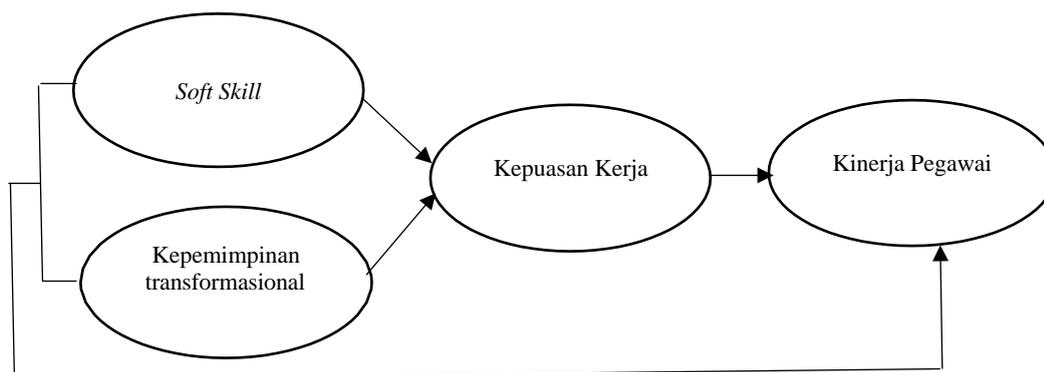
2.2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian (Purwaningsih et al., 2020), Dengan adanya kepemimpinan yang membuat pegawai menjadi puas dengan pekerjaannya, apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka pegawai akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini :



Gambar 2.7 Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambarkerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variable bebasterhadap variable terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



Gambar 2.11 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara atas jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada pertemuan masalah penelitian. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah juga kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) *Soft Skill* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan
- 2) *Soft Skill* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan
- 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan
- 4) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan
- 5) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan
- 6) *Soft Skill* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan

- 7) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri dari lima variabel yaitu *Soft Skill* (X1), Kepemimpinan transformasional (X2) sebagai variabel bebas, Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat dan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel *intervening*. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2015) pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variable dengan variable lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel sedangkan analisis jalur sering disebut sebagai analisis generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

3.2.1 Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk

memaksimalkan produktivitas para pegawai, tim dan akhirnya organisasi (Asbari et al., 2021). Adapun indikator dalam menilai kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Indikator Kinerja Pegawai

No.	Indikator Kinerja Pegawai
1	Kualitas (Mutu)
2	Kuantitas (Jumah)
3	Waktu
4	Penekanan biaya
5	Pengawasan
6	Hubungan antar pegawai

Sumber : (Kasmir, 2018)

3.2.2 Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko & Rambe, 2018). Adapun indikator dari kepuasan kerja ialah :

Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator Kepuasan Kerja
1	<i>Work it self</i> (pekerjaan itu sendiri)
2	<i>Salary</i> (gaji/upah)
3	<i>Promotional opportunity</i> (kesempatan promosi)
4	<i>Supervisor</i> (pengawasan)
5	<i>Work relations</i> (rekan kerja)

Sumber : (Manurung & Ratnawati, 2012)

3.2.3 Soft Skill (X1)

Soft Skill merupakan kemampuan non teknis pada diri seseorang yang terlahir secara alami dan sangat penting dimiliki untuk menjajaki dunia kerja, karena *Soft Skill* terlahir secara alami, maka *Soft Skill* sendiri tidak bisa dipelajari di bangku sekolah, pelatihan, atau kuliah seperti ilmu pasti (Cahyanti et al., 2022). Adapun indikator-indikator *Soft Skill* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Indikator *Soft Skill*

No.	Indikator <i>Soft Skill</i>
1	Kesadaran Diri
2	Manajemen Diri
3	Motivasi Diri
4	Empati
5	Keterampilan Sosial

Sumber : (Cahyanti et al., 2022).

3.2.4 Kepemimpinan transformasional (X2)

Variabel bebas (X2) yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Hasibuan & Bahri, 2018). Adapun indikator-indikator Kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

Tabel 3.4
Indikator Kepemimpinan transformasional

No.	Indikator Kepemimpinan transformasional
1	Kharisma
2	Inspirasional
3	Stimulasi intelektual
4	Perhatian individu

Sumber : (Robbins & Judge, 2015)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan objek dari sebuah penelitian, dan penelitian ini dilakukan di Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan yang beralamat di Jl. Ah Nasution no 32.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu merupakan kapan penelitian dilakukan, penelitian ini dilakukan mulai dari bulan April 2023 s/d selesai. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.6
Rincian Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Juli				Agustus				September				Oktober				November				Desember				Januari			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■																											
2	Prariset Penelitian		■																										
3	Penyusunan Proposal			■	■																								
4	Bimbingan Proposal					■	■																						
5	Seminar Proposal								■																				
6	Revisi Proposal									■	■	■	■																
7	Penyusunan Skripsi													■	■	■	■												
8	Bimbingan Skripsi																	■	■	■	■								
9	Sidang Meja Hijau																									■	■	■	■

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Divisi PBB badan pendapatan daerah kota medan yang berjumlah 104 orang.

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi”.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jumlah sampel yang akan diambil akan menggunakan rumus Slovin (Juliandi et al., 2015) seperti berikut ini:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan: n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : presisi (10% = 0,1)

Dengan rumus tersebut maka dapat dicari sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{104}{1+104(0,1)^2}$$

$$n = \frac{104}{1+104(0,01)}$$

$$n = \frac{104}{1+1,04}$$

$$n = \frac{104}{2,04}$$

$$n = 50,98$$

$$n = 51 \text{ orang}$$

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1.1 Wawancara

Wawancara menurut (Narbuko,2013) adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.

3.5.2 Data dokumentasi

Yaitu mengumpulkan data yang berkaitan dengan penelitian diperoleh dari perusahaan seperti sejarah perusahaan, dan jumlah pegawai dan data lainnya yang mendukung penelitian.

3.5.3 Kuesioner (Angket)

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan atau pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2011). Menurut (Narbuko, 2013) metode kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu masalah atau bidang yang akan diteliti. Untuk mengukur hasil tanggapan responden, maka digunakan skala. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert dimana jawaban yang mendukung pertanyaan diberi skor tertinggi yaitu 5, sedangkan untuk jawaban yang tidak mendukung atau kurang mendukung akan diberi skor terendah yaitu 1.

Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2017) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat serta persepsi seseorang ataupun sekelompok orang mengenai fenomena sosial. Penulis menggunakan penilaian kuesioner untuk setiap jawaban dengan bobot dari kategori sebagai berikut.

Tabel 3.8
Skor Penilaian Pada Kuesioner

Kategori	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2017)

Selanjutnya angket yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/ benar maka hasil pengukuran kemungkinan akan benar.

a. Tujuann Melakukan Pengujian Validitas

Pengujian Validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya instrument penelitian yang telah dibuat. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

b. Rumusan Statistik Untuk Pengujian Validitas

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = Item instrumen variabel dengan totalnya

n = Jumlah sample

$\sum x_i$ = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y_i$ = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x_i)^2$ = Jumlah kuadrat Pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$ = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x_i)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$ = Pengamatan jumlah variabel y

$\sum x_i y_i$ = Jumlah hasil kali variabel x dan y

c. Kriteria pengujian validitas instrument

1. Tolak H_0 atau terima H_a jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung < nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed < α 0,05).
2. Terima H_0 atau tolak H_a jika nilai korelasi adalah negatif dan probabilitas yang dihitung > nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed > α 0,05)

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas memiliki berbagai nama lain seperti kepercayaan, kehandalan, kestabilan (Juliandi et al., n.d.). Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat keterpercayaan yang tinggi.

a. Tujuan melakukan Uji reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat menghasilkan data yang reliable. Teknik yang dipakai untuk menguji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan cronbach Alpha.

b. Rumus statistic untuk pengujian reabilitas

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

r = Reliabilitas instrument (cronbach alpha)

k = Banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir pernyataan

σ_1^2 = Varians total

c. Kriteria pengujian reliabilitas

1. Jika nilai cronbach alpha > 0.6 maka instrumen variabel adalah reliabel (terpercaya)
2. Jika nilai cronbach alpha $< 0,6$ maka instrument yang diuji adalah tidak reliabel (tidak terpercaya)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Data Kuantitatif

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistik untuk membantu penelitian dalam penghitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut.

3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis

regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013).

3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2013). Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator

dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) total effect (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisis model pengukuran/measurement model analysis (*outer model*) menggunakan pengujian, *Discriminant validity* (Juliandi, 2018)

3.6.4.1 Construct reliability and validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah > 0.6 (Juliandi, 2018)

3.6.4.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018)

3.6.5 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect* dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018)

3.6.5.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.6.5.2 F-Square

Pengukuran *F-Square* atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek

perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (hypotesis testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect.

1) *Direct Effects (Pengaruh Langsung)*

Tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018)

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018)

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/*Soft Skill*) dan (X2/ Kepemimpinan transformasional) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1/ *Soft Skill*) dan (X2/ Kepemimpinan transformasional) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3) **Total Effect (Total Efek)**

Total effect merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *Servant Leadership Style* (X1), 10 pernyataan Komunikasi Interpersonal (X2), 12 pernyataan untuk variabel Motivasi Kerja (Y) dan 12 Pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z). Angket yang disebarkan diberikan kepada 55 orang pegawai . Mara Jaya sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel cheklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.1
Instrumen Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber (Sugiyono, 2018)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel di atas dapat dipahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberikan beban nilai 1.

4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel di bawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, jumlah responden, dan presentase.

Tabel 4.2
Data Identitas Responden

Identitas Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1. Perempuan	25	49.02%
2. Laki - Laki	26	50.98%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diketahui bahwa presentase responden terdiri dari 26 (50.98%) berjenis kelamin laki-laki dan perempuan sebanyak 25 (49.02%). Dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas dari responden adalah laki-laki pada pegawai Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu kinerja pegawai(Y), *Soft Skill* (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kepuasan kerja (Z). deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.3
Deskripsi Hasil Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Alternatif Jawaban												
Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skoor Rata - Rata	Ket
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kualitas (Mutu)												
Saya cermat dan meminimalkan kesalahan dalam bekerja	30	58,82	18	35,29	1	1,96	1	1,96	1	1,96	4,47	Sangat Baik
Saya memenuhi persyaratan atau standart kerja yang ditetapkan perusahaan	31	60,78	15	29,41	4	7,84	0	0	1	1,96	4,47	Sangat Baik
Kuantitas (Jumlah)												
Saya memenuhi jumlah hasil kerja yang diharapkan	32	62,75	16	31,37	1	1,96	1	1,96	1	1,96	4,50	Sangat Baik
Saya membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya	35	68,63	22	43,14	1	1,96	2	3,92	1	1,96	5,31	Sangat Baik
Waktu												
Saya selalu datang tepat waktu saat bekerja	32	62,75	16	31,37	1	1,96	0	0	2	3,92	4,49	Sangat Baik
Saya selalu pulang sesuai dengan jam yang ditetapkan perusahaan	25	49,02	24	47,06	0	0	1	1,96	1	1,96	4,39	Sangat Baik
Penekanan Biaya												
Atasan saya lebih menekankan tentang informasi yang berkaitan dengan target anggaran dalam menilai kinerja saya	29	56,86	20	39,22	0	0	0	0	2	3,92	4,45	Sangat Baik
Seberapa efisien saya dalam menjalankan	29	56,86	15	29,41	5	9,80	1	1,96	1	1,96	4,37	Sangat Baik

unit saya merupakan faktor yang paling penting dalam menilai kinerja saya													
Pengawasan													
Atasan saya selalu mengawasi pekerjaan pegawai dikantor	30	58,82	14	27,45	4	7,84	0	0	3	5,88	4,33	Sangat Baik	
Atasan saya memberi celah untuk bekerja secara mandiri kepada pegawai	33	64,71	14	27,45	2	3,92	1	1,96	1	1,96	4,11	Sangat Baik	
Hubungan antar pegawai													
Saya memiliki inisiatif untuk membantu pegawai lain	24	47,06	22	43,14	1	1,96	4	7,14	0	0	4,29	Sangat Baik	
Saya mampu mendengarkan keluhan pegawai lain	23	45,10	23	45,10	1	1,96	4	7,14	0	0	4,80	Sangat Baik	

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Berdasarkan pada Tabel 4.3 diatas dapat diperhatikan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Pegawai pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan yang telah disebar ke 51 responden dengan sebanyak 35 responden yang menjawab sangat setuju pada pernyataan “Saya membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya”.

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.4
Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Pernyataan	Alternatif Jawaban												Jumlah
	SS		S		KS		TS		STS				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Work it self (pekerjaan itu sendiri)													
Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam	36	70,59	10	19,61	4	7,84	0	0	1	1,96	4,33	Sangat Baik	

melakukan promosi jabatan													
Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja pegawai	41	80,39	2	3,92	6	11,76	1	1,96	1	1,96	4,58	Sangat Baik	
Salary (gaji/upah)													
Saya menerima kenaikan gaji Berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan	35	68,63	9	17,65	6	11,76	0	0	1	1,96	4,50	Sangat Baik	
Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji pegawai sesuai dengan standart yang berlaku	37	72,55	6	11,76	7	13,73	1	1,96	0	0	4,54	Sangat Baik	
Promotional opportunity (kesempatan promosi)													
Perusahaan melakukan promosi kepada pegawai secara adil	38	74,51	7	13,73	4	7,84	0	0	2	3,92	4,54	Sangat Baik	
Perusahaan melakukan promosi kepada pegawai secara adil	36	70,59	9	17,65	5	9,80	0	0	1	1,96	4,54	Sangat Baik	
Supervisor (pengawasan)													
Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang	36	70,59	5	9,80	9	17,65	0	0	1	1,96	4,47	Sangat Baik	

memberikan dukungan yang cukup kepada saya													
Atasan melakukan pengawasan agar pekerjaan sesuai dengan prosedur	37	72,55	2	3,92	10	19,61	1	1,96	1	1,96	4,43	Sangat Baik	
Work relations (rekan kerja)													
Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya	30	58,82	15	29,41	5	9,80	0	0	1	1,96	4,43	Sangat Baik	
Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan	28	54,90	20	39,22	2	3,92	1	1,96	0	0	4,47	Sangat Baik	

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Berdasarkan pada Tabel 4.4 diatas dapat diperhatikan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Pegawai pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan yang telah disebar ke 51 responden dengan sebanyak 41 responden yang menjawab sangat setuju pada pernyataan “Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja pegawai”.

4.1.3.3 Variabel *Soft Skill* (X1)

Tabel 4.5
Angket Skor Untuk Variabel *Soft Skill* (X1)

Alternatif Jawaban													
Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Kesadaran Diri													
Saya memiliki inisiatif saat rekan kerja memerlukan bantuan	28	54,90	19	37,25	4	7,84	-	-	-	-	4,47		Sangat Baik
Saya selalu membantu mencari solusi jika ada permasalahan dikantor	31	60,78	16	31,37	4	7,84	-	-	-	-	4,52		Sangat Baik
Manajemen Diri													
Saya selalu menempatkan diri saya untuk tetap tenang saat ada masalah	33	64,71	15	29,41	2	3,92	-	-	1	1,96	4,35		Sangat Baik
Saya selalu bersikap dewasa dan tidak egois saat bekerja	36	70,59	9	17,65	6	11,76	-	-	-	-	4,58		Sangat Baik
Motivasi Diri													
Saya selalu memotivasi diri untuk meningkatkan kinerja pekerjaan saya	33	64,71	11	21,57	5	9,80	-	-	2	3,92	4,21		Sangat Baik
Saya selalu berpikir positif saat bekerja	34	66,67	15	29,41	2	3,92	-	-	-	-	4,23		Sangat Baik
Empati													

Saya selalu mendengarkan cerita rekan kerja saya	26	50,98	19	37,25	4	7,84	2	3,92	-	-	4,19	Sangat Baik
Saya percaya bahwa gagasan rekan kerja benar dan baik	29	56,86	16	31,37	4	7,84	2	3,92	-	-	4,41	Sangat Baik
Keterampilan Sosial												
Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang membantu rekan kerja yang memerlukan bantuan	31	60,78	15	29,41	2	3,92	2	3,92	1	1,96	4,64	Sangat Baik
Saya senang bekerja dengan atasan yang membantu rekan kerja yang memerlukan bantuan	34	66,67	9	17,65	6	11,76	2	3,92	-	-	4,47	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Berdasarkan pada Tabel 4.5 diatas dapat diperhatikan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Pegawai pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan yang telah disebar ke 51 responden dengan sebanyak 36 responden yang menjawab sangat setuju pada pernyataan “Saya selalu bersikap dewasa dan tidak egois saat bekerja”.

4.1.3.4 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)

Tabel 4.6

Angket Skor Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kharisma												
Atasan memiliki kharisma yang baik	47	92,16	3	5,88	1	1,96	-	-	-	-	4,90	Sangat Baik
Rekan kerja memiliki kharisma yang baik	29	56,86	20	39,22	2	3,92	-	-	-	-	4,52	Sangat Baik
Inspirasional												
Atasan memberikan inspirasi terkait bekerja dengan baik dan benar	23	45,10	27	52,94	1	1,96	-	-	-	-	4,43	Sangat Baik
Saya terinspirasi dari atasan yang memiliki inspirasi	22	43,14	28	54,90	1	1,96	-	-	-	-	4,41	Sangat Baik
Stimulasi Intelektual												
Atasan mampu mendorong pegawai untuk memecahkan masalah	22	43,14	27	52,94	1	1,96	-	-	1	1,96	4,43	Sangat Baik
Atasan mampu mendorong pegawai untuk selalu kreatif dan inovatif	29	56,86	19	37,25	3	5,88	-	-	-	-	4,41	Sangat Baik
Perhatian Individu												
Memperhatikan rekan kerja yang butuh bantuan	43	84,31	3	5,88	1	1,96	4	7,84	-	-	4,43	Sangat Baik

Membantu atasan memecahkan masalah bersama	25	49,02	20	39,22	2	3,92	4	7,84	-	-	4,41	Sangat Baik
--	----	-------	----	-------	---	------	---	------	---	---	------	-------------

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Berdasarkan pada Tabel 4.6 diatas dapat diperhatikan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Pegawai pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan yang telah disebar ke 51 responden dengan sebanyak 47 responden yang menjawab sangat setuju pada pernyataan “Atasan memiliki kharisma yang baik”.

4.2 Analisis Data

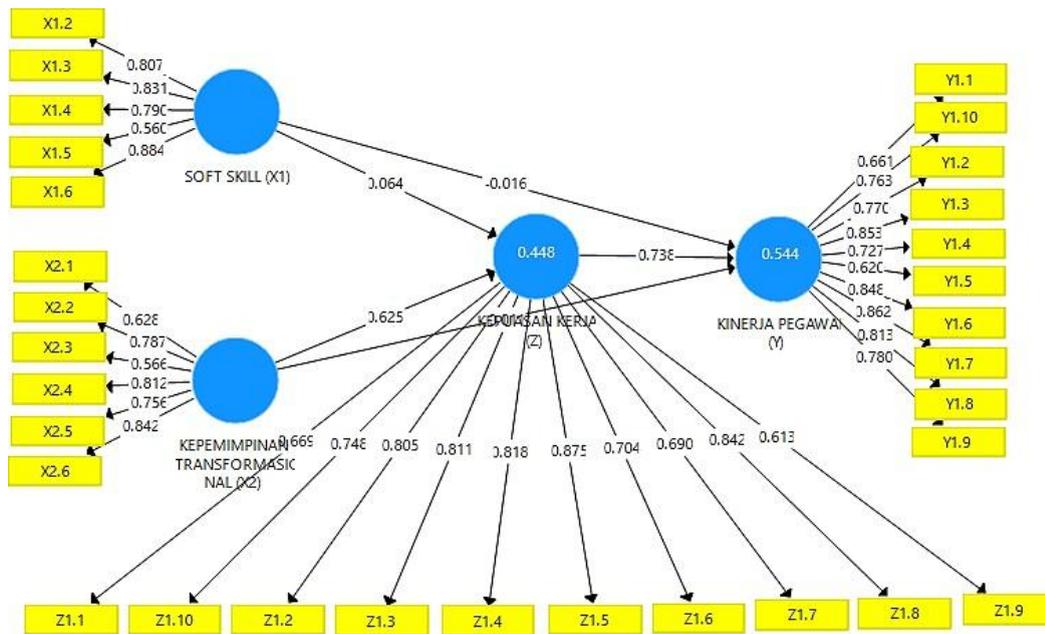
Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik path analysis (analisis jalur) dengan menggunakan Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi.

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

1) *Construct Reliability and Validity*

a) *Convergent Validity*

Convergent Validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan construct score pada loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Indikator konstruk pada variabel Kinerja Pegawai berjumlah 10 indikator konstruk dan terdapat 2 indikator yang tidak valid. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.7
Convergent Validity Kinerja Pegawai

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
Y1	0.661	0.50	Valid
Y2	0.770	0.50	Valid
Y3	0.853	0.50	Valid
Y4	0.727	0.50	Valid
Y5	0.620	0.50	Valid
Y6	0.848	0.50	Valid
Y7	0.862	0.50	Valid
Y8	0.813	0.50	Valid
Y9	0.780	0.50	Valid
Y10	0.763	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Indikator konstruk pada variabel Kepuasan Kerja berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.8
Convergent Validity Kepuasan Kerja

Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Z1	0.669	0.50	Valid
Z2	0.805	0.50	Valid
Z3	0.811	0.50	Valid
Z4	0.818	0.50	Valid
Z5	0.875	0.50	Valid
Z6	0.704	0.50	Valid
Z7	0.690	0.50	Valid
Z8	0.842	0.50	Valid
Z9	0.613	0.50	Valid
Z10	0.748	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Indikator konstruk pada variabel *Soft Skill* berjumlah 10 indikator konstruk dan terdapat 5 indikator yang tidak valid. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.9
Convergent Soft Skill

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1.2	0.807	0.50	Valid
X1.3	0.831	0.50	Valid
X1.4	0.790	0.50	Valid
X1.5	0.560	0.50	Valid
X1.6	0.884	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Indikator konstruk pada variabel kepemimpinan transformasional berjumlah 8 indikator konstruk dan terdapat 2 indikator yang tidak valid. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10
Convergent Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
X2.1	0.628	0.50	Valid
X2.2	0.787	0.50	Valid
X2.3	0.566	0.50	Valid
X2.4	0.812	0.50	Valid
X2.5	0.756	0.50	Valid
X2.6	0.842	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

b) Composite Reliability

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

Tabel 4.11
Hasil Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Transformasional (X2)	0.876
Kepuasan Kerja (Z)	0.932
Kinerja Pegawai (Y)	0.937
<i>Soft Skill</i> (X1)	0.886

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- (1) Variabel Kepemimpinan Transformasional adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kepemimpinan Transformasional adalah $0.876 > 0.6$.
- (2) Variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Budaya Organisasi adalah $0.932 > 0.6$.

(3) Variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel, karena nilai composite reliability Kinerja Pegawai adalah $0.937 > 0.6$.

(4) Variabel *Soft Skill* adalah reliabel, karena nilai composite reliability *Soft Skill* adalah $0.886 > 0.6$.

C) *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah variance dari indikator-indikatornya.

Tabel 4.12
Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted</i>
Kepemimpinan Transformasional (X2)	0.545
Kepuasan Kerja (Z)	0.580
Kinerja Pegawai (Y)	0.598
<i>Soft Skill</i> (X1)	0.612

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

(1) Variabel Kepemimpinan Transformasional adalah reliabel, karena nilai AVE Kepemimpinan Transformasional adalah $0.545 > 0.5$.

(2) Variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel, karena nilai AVE Budaya Organisasi adalah $0.580 > 0.5$.

(3) Variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel, karena nilai AVE kinerja Pegawai adalah $0.598 > 0.5$.

(4) Variabel *Soft Skill* adalah reliabel, karena nilai AVE *Soft Skill* adalah $0.612 > 0.5$.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai heretroit-monotrait ratic (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13
Hasil *Discriminant Validity*

	<i>Discriminant Validity</i>			
	Kepemimpinan Transformasional (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	<i>Soft Skill</i> (X1)
Kepemimpinan Transformasional (X2)				
Kepuasan Kerja (Z)	0.706			
Kinerja Pegawai (Y)	0.462	0.769		
<i>Soft Skill</i> (X1)	0.842	0.532	0.376	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian heretroit – monotrait ratio (HTMT) adalah sebagai berikut :

- a) Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja nilai htmt $0.706 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- b) Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai nilai htmt $0.462 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

- c) Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Soft Skill* nilai htmt 0.842 < 0.90, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- d) Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai nilai htmt 0.769 < 0.90, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- e) Variabel kepuasan kerja terhadap *Soft Skill* nilai htmt 0.532 < 0.90, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- f) Variabel kinerja pegawai terhadap *Soft Skill* nilai htmt 0.376 < 0.90, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

1. Path Coefficient

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari t test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping (resampling method)*.

a) R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juiandi,2018). Kriteria dari *R-Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- (1) Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
- (2) Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
- (3) Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

Tabel 4.14
R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.448	0.425
Kinerja Pegawai (Y)	0.544	0.515

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

- 1) Variabel Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai R-Square Adjusted sebesar 0.515 artinya kemampuan variabel X1 (*Soft Skill*) dan X2 (Kepemimpinan Transformasional) dalam menjelaskan variabel Y (Kinerja Pegawai) adalah sebesar 51,6% dengan demikian model tergolong model moderate (sedang).
- 2) Variabel Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai R-Square Adjusted sebesar 0.425 artinya kemampuan variabel X1 (*Soft Skill*) dan X2 (Kepemimpinan Transformasional) dalam menjelaskan variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah sebesar 44% dengan demikian model tergolong model lemah (buruk).

b) F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria F Square menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- (1) Jika nilai F^2 = 0.02 berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

(2) Jika nilai $F^2 = 0.15$ berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

(3) Jika nilai $F^2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.15
F-Square

	<i>F-Square</i>			
	Kepemimpinan Transformasional (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	<i>Soft Skill</i> (X1)
Kepemimpinan Transformasional (X2)		0.396	0.000	
Kepuasan Kerja (Z)			0.659	
Kinerja Pegawai (Y)				
<i>Soft Skill</i> (X1)		0.004	0.000	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

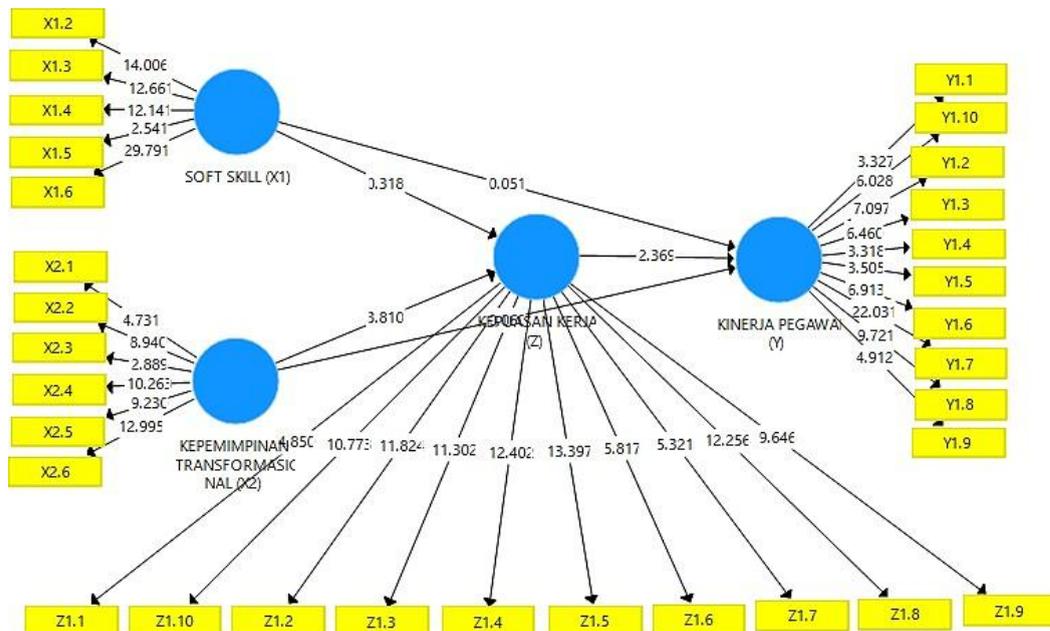
- 1) Pengaruh variabel X1 (*Soft Skill*) terhadap Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai F-Square sebesar 0.000 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X1 terhadap Y.
- 2) Pengaruh variabel X2 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai F-Square sebesar 0.000 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X2 terhadap Y.
- 3) Pengaruh variabel Z (Kepuasan Kerja) terhadap Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai F-Square sebesar 0.659 artinya terdapat efek yang besar dari variabel Z terhadap Y.
- 4) Pengaruh variabel X1 (*Soft Skill*) terhadap Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai F-Square sebesar 0.004 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X1 terhadap Z.

- 5) Pengaruh variabel X2 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai F-Square sebesar 0.396 artinya terdapat efek yang besar dari variabel Z terhadap Y.

c) *Direct Effect*

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Value < 0.05, maka signifikan.
- Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan.



Gambar 4.2 Hasil Setelah Bootstrapping

Tabel 4.16
Dirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P- Value
Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.625	0.593	0.164	3.810	0.000
Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.011	0.045	0.186	0.060	0.952
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.738	0.570	0.311	2.369	0.022
<i>Soft Skill</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.064	0.154	0.202	0.318	0.752
<i>Soft Skill</i> (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.016	0.177	0.323	0.015	0.960

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan dari nilai dirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

- (1) variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.625 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah berpengaruh positif dan signifikan.
- (2) variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0.011 dan P-Value 0.952 (>0.05), artinya tidak berpengaruh. Kepemimpin transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- (3) variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0.738 dan P-Value 0.022 (>0.05), artinya tidak berpengaruh. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- (4) variabel *Soft Skill* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.064 dan P-Value 0.752 (>0.05), artinya tidak berpengaruh. *Soft Skill* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- (5) variabel *Soft Skill* terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur - 0.016 dan P-Value 0.960 (>0.05), artinya tidak berpengaruh. *Soft Skill* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

d) *Indirect Effect*

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriterianya :

- (1) Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan. Artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- (2) Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi,2018).

Tabel 4.17
Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.461	0.366	0.251	1.839	0.072
<i>Soft Skill</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.047	0.047	0.103	0.461	0.647

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan nilai indirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- (1) Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah 0.461 dengan P-Value $0.072 < 0.05$, maka kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
- (2) Pengaruh tidak langsung variabel *Soft Skill* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah 0.047 dengan P-Value $0.647 < 0.05$, maka kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *Soft Skill* terhadap kinerja pegawai.

4.3 Pembahasan

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ada tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

4.3.1 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada *soft skill* terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur -0.016 dan P-Value 0.960 (>0.05).

Dengan kata lain, bahwa *soft skill* tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Artinya semakin baik *soft skill* yang dimiliki yang sering dijadikan syarat untuk memperoleh jabatan atau pekerjaan tertentu tidak mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan. Hal yang menyebabkan *soft skill* tidak mempengaruhi kinerja pegawai karena pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan sudah ditentukan syarat dan ketentuan

saat masuk bekerja. Selain itu, kinerja pegawai juga sudah diporsikan pada penempatan pekerjaan pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Cahyanti et al., 2022) menyatakan bahwa *Soft Skill* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Putro & Yuliadi, 2022) menyatakan bahwa *Soft Skill* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *soft skill* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian sekretariat perusahaan Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *soft skill* yang dimiliki belum tentu akan semakin baik pula kinerja dari pegawai tersebut.

4.3.2 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada *soft skill* terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur 0.064 dan P-Value 0.752 (>0.05).

Dengan kata lain, bahwa *soft skill* tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Artinya semakin baik *soft skill* yang dimiliki yang sering dijadikan syarat untuk memperoleh jabatan atau pekerjaan tertentu tidak mempengaruhi kepuasan kerja perusahaan. Hal yang menyebabkan *soft skill* tidak mempengaruhi kepuasan kerja karena pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan sudah ditentukan syarat dan ketentuan saat masuk bekerja. Selain itu, kinerja pegawai juga sudah diporsikan pada penempatan pekerjaan pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Cahyanti et al., 2022) menyatakan bahwa *Soft Skill* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Putro & Yuliadi, 2022) menyatakan bahwa *Soft Skill* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *soft skill* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja bagian sekretariat perusahaan Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *soft skill* yang dimiliki belum tentu akan meningkatkan kepuasan kerja.

4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur 0.011 dan P-Value 0.952 (>0.05).

Dengan kata lain, bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada kinerja pegawai pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan, artinya semakin baik pimpinan perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional kepada pegawai maka belum tentu mereka dapat meningkatkan kinerjanya semakin baik pula. Hal yang menyebabkan kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan karena pada setiap pekerjaan yang ada di Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan sudah memiliki standart pengerjaannya masing-masing dimana perhitungan pencapaian dan kinerja juga sudah ditetapkan. Sehingga siapapun pemimpinnya tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dikarenakan

apa yang harus dikerjakan dan dilakukan masing-masing pegawai sudah ada petunjuk dan pedomannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Adi Fadilah & Wilian, 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap 84 kinerja pegawai dikarenakan banyak pegawai yang tidak setuju bahwa pemimpin mendorong pegawai untuk berani menyampaikan ide-ide. Sedangkan penelitian dari (Baihaqi & Saifudin, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena meskipun pimpinan menerapkan tipe kepemimpinan transformasional namun dengan kepemimpinannya tersebut ternyata belum cukup mampu meningkatkan kinerja para pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pimpinan perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional belum tentu akan semakin baik pula kinerja dari pegawainya.

4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai yang berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur 0.625 dan P-Value 0.000 (<0.05).

Dengan kata lain, bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan, artinya semakin baik pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka meningkatkan kepuasan kerja dari para pegawainya. Hal

yang menyebabkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan karena kepuasan kerja merupakan sifat yang individual yang dimana setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Secara nyata pegawai senang jika pemimpin memiliki kharisma, inspirasional, stimulus intelektual dan perhatian individu yang baik, tetapi bukan berarti hal ini mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Jika bukan kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai berarti ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai seperti gaji dan promosi.

Dari beberapa hasil penelitian yang mengatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siregar et al., 2023); (Widodo, 2018); (Prayekti & Pangestu, 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini dikarenakan terdapat variabel lain yang memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan kepemimpinan transformasional.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, pada penelitian ini tidak dapat dibuktikan. Artinya ada faktor luar yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja pegawai Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada motivasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai yang berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien jalur 0.738 dan P-Value 0.022 (>0.05).

Dengan kata lain, bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja pegawai pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan, artinya semakin baik kepuasan kerja yang diberikan oleh perusahaan maka pegawai semakin meningkatkan kinerjanya. Hal yang menyebabkan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dapat dilihat dari beberapa faktor seperti gaji yang memadai yang diberikan oleh perusahaan dan rekan kerja yang saling memberikan dukungan yang positif dalam proses menyelesaikan pekerjaan. Sehingga dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendorong kinerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Adhan et al., 2019) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Sitorus, 2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang diberikan oleh perusahaan maka para pegawai akan semakin semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

4.3.6 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji Indirect Effect yang dilakukan pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur 0.047 dengan P-Value $0.643 < 0.05$, maka kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *Soft Skill* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian (Purwaningsih et al., 2020),

Dengan adanya kepemimpinan yang membuat pegawai menjadi puas dengan pekerjaannya, apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka pegawai akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Pambudi, 2016) menyatakan Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan antara *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Lestari & Suryani, 2018) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan antara *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Manurung, 2016) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan antara *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai.

4.3.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji Indirect Effect yang dilakukan pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur 0.461 dengan P-Value $0.072 < 0.05$. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah tidak

searah, jika nilai kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja meningkat atau naik maka tidak dapat menentukan nilai variabel kinerja pegawai juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Dengan kata lain, bahwa kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja pegawai pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan, artinya semakin baik kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja yang baik belum tentu pegawai dapat meningkatkan kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Pambudi, 2016) menyatakan Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Lestari & Suryani, 2018) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Manurung, 2016) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian dari pekerjaan, penempatan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi pegawai itu sendiri. (Daulay & Handayani, 2021). Kinerja pegawai dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja pegawai yang baik dapat

dipengaruhi kepuasan kerja pada diri pegawai. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai belum tentu akan semakin meningkatkan kinerja para karyawannya.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh *Soft Skill* dan kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Responden dalam penelitian ini berjumlah 51 pegawai, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada *soft skill* terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur -0.016 dan P-Value 0.960 (>0.05). Artinya *soft skill* tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada *soft skill* terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur 0.064 dan P-Value 0.752 (>0.05). Artinya *soft skill* tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
3. Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur 0.011 dan P-Value 0.952 (>0.05). Artinya Kepemimpinan Transformasional tidak dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai.
4. Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai yang

berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur 0.625 dan P-Value 0.000 (<0.05). Jika nilai kepemimpinan transformasional meningkat atau naik maka dapat menentukan nilai variabel kepuasan kerja juga ikut meningkat.

5. Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada motivasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai yang berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien jalur 0.738 dan P-Value 0.022 (>0.05). Artinya kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
6. Berdasarkan hasil uji Indirect Effect yang dilakukan pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur 0.047 dengan P-Value 0.643 < 0.05 , maka kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *Soft Skill* terhadap kinerja pegawai.
7. Berdasarkan hasil uji Indirect Effect yang dilakukan pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menghasilkan nilai yang tidak berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur 0.461 dengan P-Value 0.072 < 0.05 , maka kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Diharapkan agar instansi memperhatikan kinerja pegawai agar lebih ditingkatkan sekaligus sebagai peningkatan kinerja pegawai.

2. Instansi dapat meningkatkan kepuasan kerja agar pegawai semakin semangat dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Instansi juga harus lebih memperhatikan *Soft Skill* pegawai selama bekerja agar pegawai merasa nyaman dan akan lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan instansi.
4. Pimpinan instansi dapat lebih meningkatkan untuk memperhatikan kepuasan kerja selama waktu jam kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
2. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu, *Soft Skill*, kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 51 responden dari Divisi PBB Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
3. Dalam penelitian yang dilakukan terdapat beberapa variabel yang tidak berpengaruh dan terdapat variabel kepuasan kerja (Z) yang tidak memediasi pengaruh *Soft Skill* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Maka, disarankan untuk penelitian selanjutnya untuk menggunakan variabel lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M, A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*. 11(1). 1-15.
- Ary, I. R., Agung, A., & Sriathi, A. (2019). Pengaruh Self Efficacy Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Ramayana Mal Bali). *E-Jurnal Manajemen*. 8(1), 6990–7013.
- Asbari, M., Purba, J, T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional Enhance Readiness for Change and Employee Performance: Transformational versus Transactional Leadership. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Bernard, B. (2005). *Transformational Leadership* (2nd Edition).
- Bismala, L., & Sembiring, R. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior with Employee Engagement Mediation. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business* 1(1), 751–762.
- Cen, C. C. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Koperasi KPRI Teluk Mengkudu. *Journal on Education*, 5(4). 1-12.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 15-33.
- Hairudinor, H., Utomo, S., & Humaidi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 48-54.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1). 10-19.

- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S., & Wahyuni, S. F. (2022). Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Workplace Spirituality dan Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 93–108.
- Hutriany, W., & Suarman, D. (2019). Effect Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Performance Through Employees' Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) At Tirtauli Regional Water Company (Pdam) Pematangsiantar North Sumatra Province. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 1-14.
- Jufrizen, J., (2016). Efek Mediasi kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai, *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1-18).
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen. J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, 1(1), 405-424.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41-59.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. In *SiNTESa CERED Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora* 1(2). 841-856.

- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*.
- Kartika, W., & Susanta, H. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat (Studi Kasus Perawat Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang), *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Bisnis*, 9(2), 32-40.
- Mulyana, A., Sukomo, S., & Suhendi, R, M. (2019). Pengaruh Keterampilan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada CV. Tanjung Mulya Kecamatan Panumbangan Ciamis), *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(3). 43-55.
- Nasution, E. H., Musnadi, S., & Faisal, F. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh. *Bisnis Unsyiah, Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 118-123.
- Nasution, M, I., & Priangkatara, N. (2022). Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET)*. 1(1). 50-64.
- Nasution, I, M., & Hadi, M, F. (2021). Peran Efikasi Diri dan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *SiNTESa : Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora*. 1(1). 1046-1054.
- Nasution, I, S., & Khair, H. (2022). Pengaruh Pengawasan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organization Citizenship Behavior pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*. 5(2). 2614-3410.
- Tirtayasa, S., Khair, H., & Januri, J. (2021). Peran Teknologi Di Dalam Memoderasi Pengaruh Internal Networking Terhadap Kinerja Usaha Industri Kecil dan Menengah Pada Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 8(1). 57-63.
- Putra, A. A., & Fitria, Y. (2019). Pengaruh Servant Leadership Style Dan Komunikasi Interpesonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai PT. Ampalu Indah Lestari Kota Padang. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 1(4), 1-12.
- Putra, A. N. J., & Setiawan, B. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci, *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 1(4), 12-21.

- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59-70.
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*. 10(1), 14-29.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Syahputra, I. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.
- Syahyuni, D., & Widya, J. (2018). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Disiplin Kerja Pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(2), 34-56.