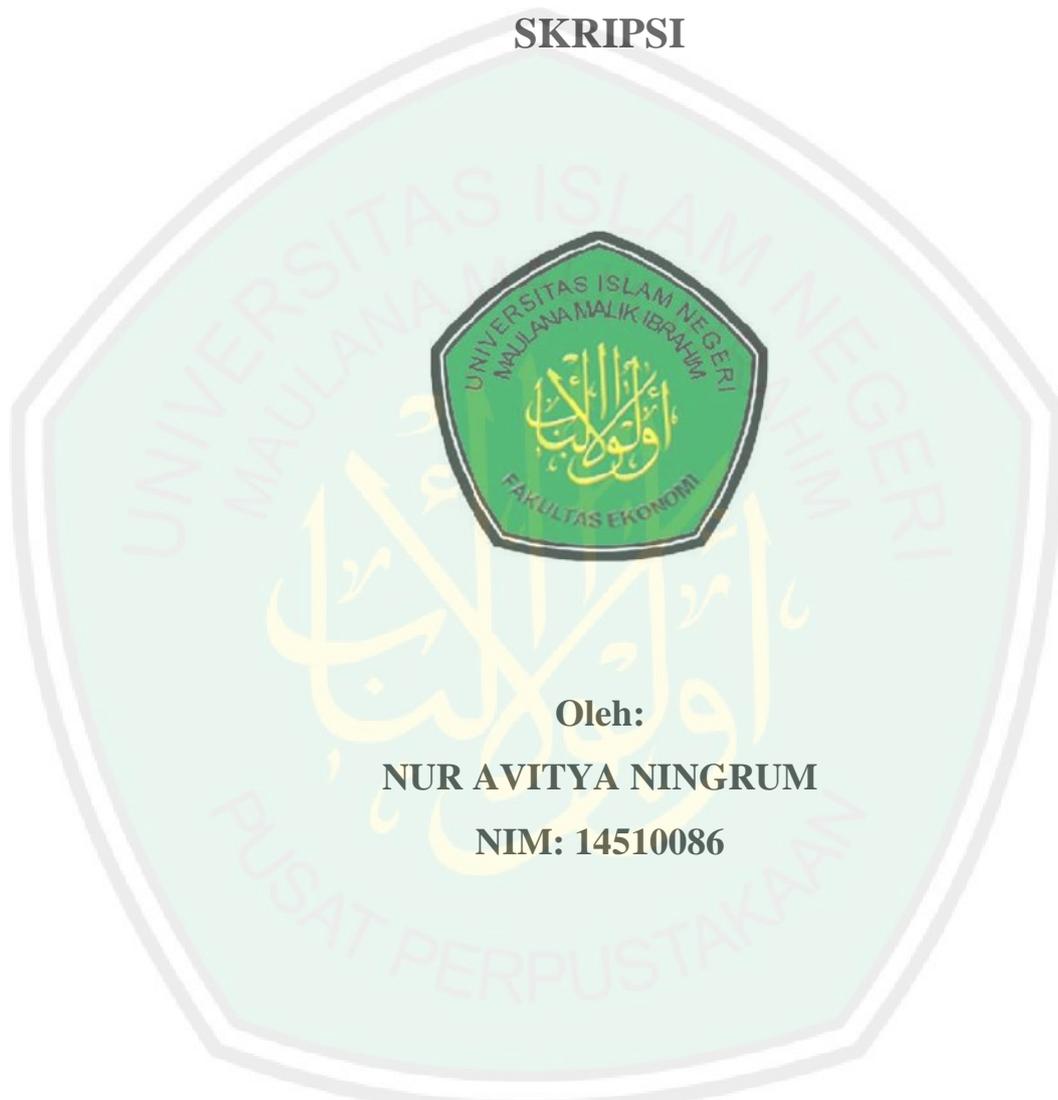


**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS  
KERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA  
PADA UD HD JAYA SIDOARJO**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**NUR AVITYA NINGRUM**

**NIM: 14510086**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS  
KERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA  
PADA UD HD JAYA SIDOARJO**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam

Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh:

**NUR AVITYA NINGRUM**

**NIM: 14510086**

**JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**MAULANA MALIK IBRAHIM**

**MALANG**

**2018**

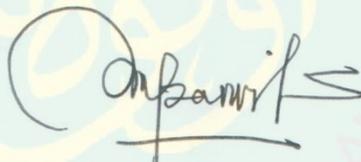
**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN**  
**TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS**  
**KERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA**  
**PADA UD HD JAYA SIDOARJO**

**SKRIPSI**

Oleh  
**NUR AVITYA NINGRUM**  
**NIM : 14510086**

Telah disetujui 14 Mei 2018

Dosen Pembimbing,



**Dr. Vivin Maharani Ekowati S.Sos.,M.Si.,M.M**  
**NIP. 19750426201608012042**

Mengetahui:

Ketua Jurusan,



**Drs. Agus Sucipto, MM.**  
**NIP. 196708162003121001**

## LEMBAR PENGESAHAN

### ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA UD HD JAYA SIDOARJO

#### SKRIPSI

Oleh :

**NUR AVITYA NINGRUM**

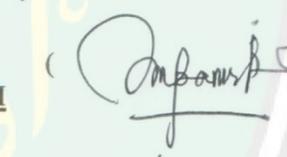
NIM : 14510086

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Pada 04 Juni 2018

#### Susunan Dewan Penguji

1. Ketua  
**Zaim Mukaffi, S.E., M.Si**  
NIP. 197911242009011007
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris  
**Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si., M.M**  
NIP. 19750426201608012042
3. Penguji Utama  
**Prof. Dr. H. Muhammad. Djakfar, S.H., M.Ag**  
NIP. 194909291981031004

#### Tanda Tangan

(  )  
(  )  
(  )

Disahkan Oleh:  
Ketua Jurusan,



**Dr. Agus Sucipto, MM.**  
NIP. 196708162003121001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Avitya Ningrum

NIM : 14510086

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA UD HD JAYA SIDOARJO**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan siapapun.

Malang, 04 Juni 2018

Hormat saya,



Nur Avitya Ningrum

NIM : 14510086

## LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillah..

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang maha pengasih lagi maha penyayang. Ku persembahkan karya kecilku ini kepada orang-orang yang selalu memberikanku semangat tiada hentinya, dan yang selalu mendoakanku disetiap waktu tanpa henti.

*Untuk yang kucinta:*

Ayahanda tercinta bapak H.Nur Hadi serta Ibunda tercinta Hj. Hartini  
Semoga Allah SWT selalu memberikan kesehatan, rezeki yang lancar,  
dimudahkan segala urusannya, terimakasih atas segalanya tanpamu  
aku tidak bisa menyelesaikan karya kecilku ini.

**MOTTO**

**MY SUCCESS IS ONLY BY ALLAH**

**(11:88)**



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur hanyalah kepada Allah SWT, Dzat yang telah melimpahkan nikmat dan karunia kepada kita semua, khususnya kepada peneliti sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi dengan judul **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA UD HD JAYA SIDOARJO**

Shalawat serta salam tetap tercurah atas junjungan Nabi besar kita Muhammad Rasulullah SAW, yang selalu kita jadikan tauladan dalam segala aspek kehidupan kita, juga segenap kepada keluarga, parasahabat serta umat beliau hingga akhir zaman.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program Sarjana Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan sebagai wujud serta partisipasi peneliti dalam mengembangkan ilmu-ilmu yang telah peneliti peroleh dibangku kuliah khususnya di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi.

Peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, oleh karena itu perkenankan peneliti berterimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi. M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan selaku wali dosen yang selalu mengarahkan dalam hal perkuliahan.
4. Ibu Dr. Vivin Maharani, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan menggerakkan peneliti dalam menyusun skripsi.

5. Tim Penguji (1)\Zaim Mukaffi, SE., M.Si, (2) Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si., M.M, (3) Prof.Dr.H.M. Djakfar, SH., M.Ag
6. Ibu Asmaul selaku asisten dari pemilik UD HD JAYA Sidoarjo yang telah memberikan support untuk melakukan penelitian ini.
7. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
8. Kedua orangtuaku Bapak H.Nur Hadi dan Ibuy HJ.Hartini yang telah memberikan motivasi dan kasih sayang, doanya serta segala pengorbanan baik moril maupun materil dalam mendidik serta mengiringi perjalanan peneliti hingga dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.
9. Kepada adikku tersayang Istaz Khansa Alvaro dan kakakku tercinta Asmaul yang selalu memberikanku semangat.
10. Kepada Indah yang mensupport untuk mengerjakan penelitian ini terimakasih sudah menjadi saudaraku selama 4 tahun ini.
11. Kepada Iid, Dyah, Aim, Rere terimakasih atas waktu yang singkat ini tawa candamu akan selalu kuingat.
12. Teman-teman jurusan Manajemen 2014 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
13. Dan kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah dengan tulus membantu penyusunan skripsi.

Dan akhirnya skripsi ini telah selesai disusun, tetapi masih jauh dari kata sempurna oleh karena itu penyusun mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak, demi kesempurnaan dan perbaikan karya ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dan bagi pembaca pada umumnya serta bagi pengembangan keilmuan dibidang ekonomi khususnya manajemen pemasaran terutama di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Malang, 15 Maret 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab)</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Tinjauan Empirik .....	12
2.2. Tinjauan Teoritis .....	16
2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	16
2.2.1.1 Definisi Pemimpin .....	16
2.2.1.2 Definisi Kepemimpinan .....	17
2.2.1.3 Kepemimpinan Dalam Islam .....	19
2.2.1.4 Definisi Gaya Kepemimpinan .....	21
2.2.1.5 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan .....	22
2.2.1.6 Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	24
2.2.1.7 Prinsip-Prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	26
2.2.1.8 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	27
2.2.1.9 Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pandangan Islam .....	29
2.2.2 Kepuasan Kerja .....	32
2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	32
2.2.2.2 Variabel Kepuasan Kerja .....	33
2.2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	34
2.2.2.4 Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja .....	35
2.2.2.5 Indikator Kepuasan Kerja .....	36
2.2.2.6 Kepuasan Kerja Dalam Islam .....	37
2.2.3 Produktivitas Kerja .....	39
2.2.3.1 Pengertian Produktivitas Kerja .....	39
2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja .....	40
2.2.3.3 Indikator Produktivitas Kerja .....	41

2.2.3.4	Produktivitas Kerja Menurut Islam.....	42
2.3.	Hubungan Antara Variabel .....	43
2.3.1	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas .....	43
2.3.2	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan.....	44
2.3.3	Hubungan Antara Kepuasan Terhadap Produktivitas Kerja.....	45
2.4.	Kerangka Berfikir.....	47
2.4.1	Model Hipotesis .....	47
2.4.2	Hipotesis Penelitian.....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1.	Lokasi dan Objek Penelitian .....	49
3.2.	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	49
3.3.	Populasi dan Sampel .....	50
3.3.1	Populasi .....	50
3.3.2	Sampel.....	50
3.3.3	Teknik Pengambilan Sampel.....	50
3.4.	Data dan Sumber Data .....	51
3.4.1	Data Primer .....	51
3.4.2	Data Sekunder .....	51
3.5.	Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.6.	Skala Pengukuran.....	52
3.7.	Definisi Operasional Variabel.....	52
3.8.	Model Analisis Data.....	55
3.8.1	Uji Validitas Reabilitas .....	55
3.8.2	Uji Asumsi .....	57
3.8.2.1	Uji Normalitas.....	57
3.8.2.2	Uji Linieritas .....	57
3.8.2.3	Uji Heterokedastisitas .....	58
3.8.3	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	58
3.8.4	Uji Mediasi.....	58
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	61
4.1.1	Latar Belakang UD HD Jaya Sidoarjo .....	60
4.1.2	Lokasi UD HD Jaya Sidoarjo.....	63
4.1.3	Visi dan Misi UD HD Jaya Sidoarjo.....	64
4.1.4	Struktur Organisasi UD HD Jaya Sidoarjo .....	64
4.2.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	66
4.2.1	Karakteristik Subjek Penelitian.....	66
4.2.2	Gambaran Distribusi Frekuensi Responden.....	69
4.2.2.1	Variabel Bebas .....	69
4.2.2.2	Variabel Terikat .....	71
4.2.2.3	Variabel Intervening .....	72
4.2.3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	74
4.2.3.1	Uji Validitas .....	74
4.2.3.2	Uji Reliabilitas .....	76

4.2.4 Uji Asumsi .....	77
4.2.5 Analisis Path.....	81
4.2.6 Pengaruh Antar Variabel dan Persamaan Jalur.....	82
4.2.7 Koefisien Determinasi Total .....	84
4.2.8 Pengujian Hipotesis.....	84
4.2.9 Pengembangan Diagram Jalur .....	87
4.3. Pembahasan Hasil Penelitian .....	87
4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di UD HD Jaya Sidoarjo .....	88
4.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di UD HD Jaya Sidoarjo.....	91
4.3.3 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan .....	94
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan .....	99
5.2. Saran.....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

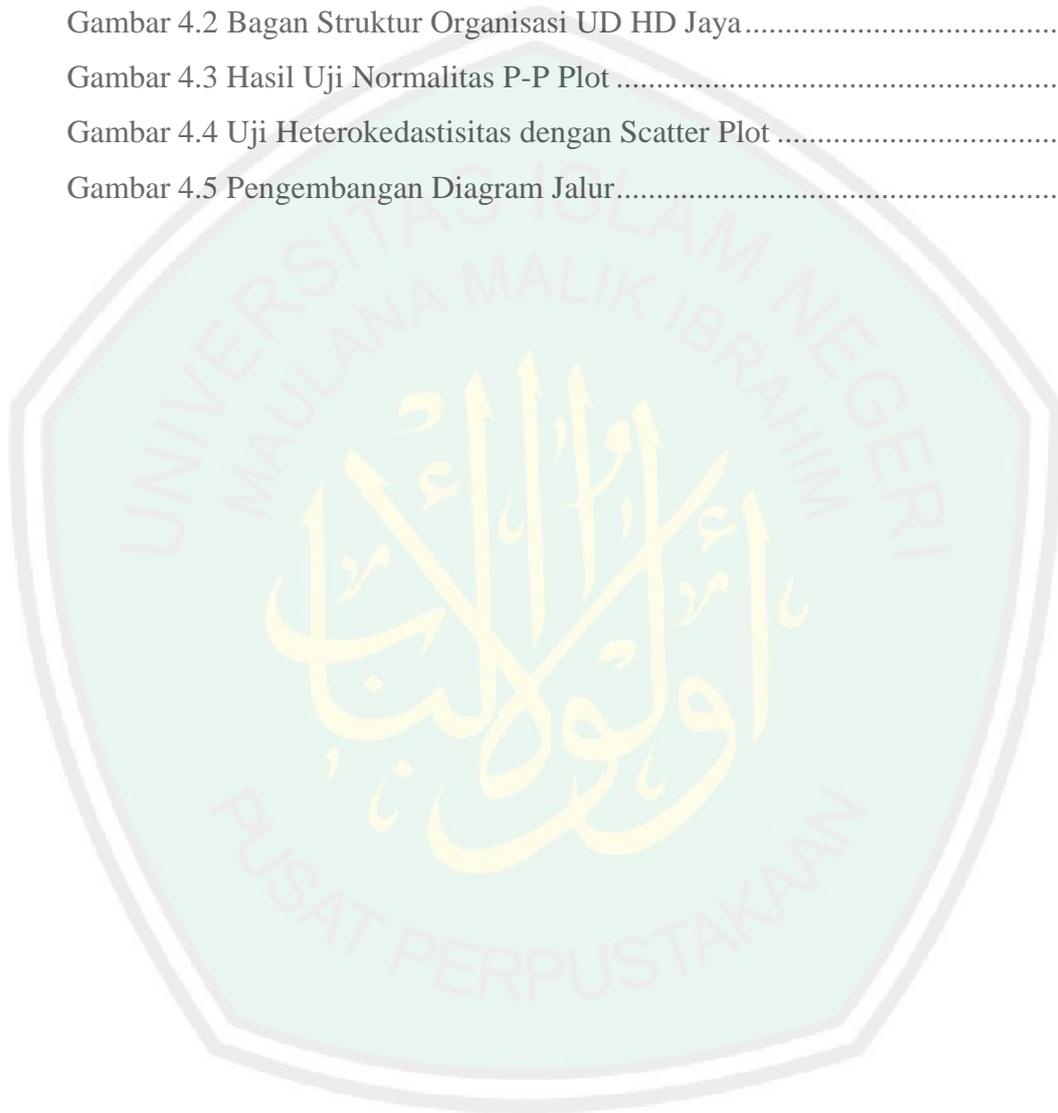


## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel 3.1 Bobot Nilai Setiap Pertanyaan .....	52
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	53
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	67
Tabel 4.2 Tingkat Pendidikan Responden .....	67
Tabel 4.3 Usia Responden.....	68
Tabel 4.4 Status Perkawinan .....	69
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X).....	69
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Item Variabel Produktivitas Kerja (Y) .....	71
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja (Z) .....	72
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	74
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja .....	75
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Produktivitas Kerja.....	76
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas .....	77
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian.....	78
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas Residual Regresi .....	79
Tabel 4.14 Hasil Uji Linieritas .....	81
Tabel 4.15 Pengaruh Antar Variabel.....	82
Tabel 4.16 Pengaruh Langsung.....	84
Tabel 4.17 Pengaruh Tidak Langsung (Sobel Test).....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Model Hipotesis .....	47
Gambar 3.1 Bagan Uji Mediasi.....	59
Gambar 4.1 Lokasi UD HD Jaya .....	63
Gambar 4.2 Bagan Struktur Organisasi UD HD Jaya.....	65
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas P-P Plot .....	79
Gambar 4.4 Uji Heterokedastisitas dengan Scatter Plot .....	80
Gambar 4.5 Pengembangan Diagram Jalur.....	87



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Uji Validitas
- Lampiran 2 Uji Reliabilitas
- Lampiran 3 Uji Asumsi
- Lampiran 4 Kuesioner



## ABSTRAK

Nur Avitya Ningrum, 2018, Skripsi. Judul: "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada UD HD Jaya Sidoarjo"

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani, M.Si

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Produktivitas Kerja Karyawan

---

Setiap perusahaan harus mampu bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan produktivitas karyawan melalui peran kepemimpinan dan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan yang pada akhirnya diharapkan dengan akumulasi peningkatan produktivitas karyawan, dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan juga. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Populasi penelitian meliputi seluruh karyawan UD HD Jaya Sidoarjo. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh yaitu berjumlah 33 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja, dan kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan

## ABSTRACT

Nur Avitya Ningrum, 2018, Thesis. Title: "An Analysis of the Influence of transformational Leadership Style against Employee work Productivity through work Satisfaction at UD. HD Jaya Sidoarjo"

Supervisor: Dr. Vivin Maharani, M.Si

Keywords: Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Employee work Productivity

---

Every company must be able to survive and compete with other companies. One of the ways is to improve employee productivity through leadership roles and create job satisfaction for employees who are ultimately expected with the accumulation of increased productivity employees, it can improve the overall performance of the company also. The research aims at proving the influence of transformational leadership style against employee work productivity through job satisfaction.

The research used quantitative research type. The research population included all employees of UD HD Jaya Sidoarjo. Sampling technique used saturated sampling that amounted to 33 people. Data collection used questionnaires and interviews. Data analysis in this research used path analysis approach

The result of the research showed that transformational leadership style has direct influence against employee work productivity, job satisfaction influences against work productivity, and job satisfaction mediates transformational leadership style against employee work productivity

## ملخص البحث

نور أفيتيا نينغروم. ٢٠١٨. البحث الجامعي. العنوان: "تحليل تأثير نمط القيادة التحويلية على إنتاجية عمل الموظف من خلال الرضا الوظيفي في أعمال التجارية ه.د جايا سيدورجو المشرفة: الدكتورة فيفين مهاراني، الماجستير  
الكلمات الرئيسية: نمط القيادة التحويلية ، والرضا الوظيفي ، و إنتاجية عمل الموظف

كل شركة يجب أن يقدر على البقاء والتنافس مع الشركات الأخرى. واحدة منها لتحسين إنتاجية العمل الموظف من خلال الأدوار القيادية وخلق الرضا الوظيفي للموظف الذي يتوقع في نهاية المطاف مع تراكم زيادة إنتاجية عمل الموظف و تحسين الأداء للشركة أيضًا عاما. يهدف هذا البحث إلى إثبات تأثير نمط القيادة التحويلية على إنتاجية العمل الموظف من خلال الرضا الوظيفي. استخدم هذا البحث النوع البحث الكمي. السكان البحث يشمل جميع الموظفين في ه.د جايا سيدورجو. التقنية في أخذ العينات هي أخذ عينات المشبعة التي تبلغ ٣٣ اشخاص. استخدم جميع البيانات الاستبيانات والمقابلات. تحليل البيانات في هذا البحث هو باستخدام النهج (تحليل المسار)  
دلت نتائج البحث أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير مباشر على إنتاجية عمل الموظف، وتأثير الرضا الوظيفي على إنتاجية العمل ، والرضا الوظيفي يتوسط نمط القيادة التحويلية على إنتاجية عمل الموظف

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini persaingan antara perusahaan semakin ketat dan menuntut perusahaan mampu bertahan dan berkompetisi dengan perusahaan lain. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan yang semakin ketat adalah memaksimalkan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya yang berasal dari alam, SDM, sumber daya ilmu pengetahuan, serta sumber daya teknologi. SDM merupakan salah satu sumber daya berharga yang dimiliki perusahaan, karena SDM mampu memperlihatkan keunggulan kompetitif dan penggerak bagi sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi. SDM atau Karyawan merupakan makhluk sosial yang menjadi perancang, pelaksana dan pengontrol yang berperan untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan. Dalam banyak hal perusahaan selalu berusaha untuk memperoleh atau mendapatkan karyawan yang berkualitas. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka di dalam perusahaan diperlukan suatu bentuk gaya kepemimpinan yang benar-benar mampu memberikan suatu kenyamanan dalam bekerja di perusahaan (Newstrom *et al*, 1996).

Masalah yang sering muncul dalam sumber daya manusia adalah faktor produktivitas kerja karyawan. Menurut Cascio (*dalam* Almigo, 2004) definisi produktivitas kerja adalah pengukuran dari hasil akhir yang berupa jasa atau barang dalam kaitannya dengan pemasukan yang berupa peralatan, material bahan baku, modal, dan karyawan. Perusahaan harus segera mengatasi dan mencari solusi untuk masalah tersebut, karena jika tidak segera diatasi akan menimbulkan masalah terkait dengan kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan harus mampu menjaga stabilitas atau meningkatkan produktivitas kerja karyawan untuk menjaga kelangsungan hidup dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Girsang (2014) tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan perusahaan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahannya.

Kepemimpinan merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya yang dimiliki tidak dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan jika tidak dikelola dengan baik, sehingga peranan kepemimpinan disini sangat penting untuk dapat mengelola sumber daya yang ada dengan baik berdasarkan wewenangnya. Pada intinya sebuah kepemimpinan adalah gaya dari seorang pemimpin yang mempengaruhi bawahannya atau para karyawannya agar mau bekerja secara efektif sesuai dengan perintah dan mau untuk diajak bekerja sama.

Hal lain yang wajib menjadi perhatian dari seorang pemimpin adalah mengordinasi karyawan, dikarenakan para karyawan memiliki latar belakang, keinginan, status, perasaan, dan pemikiran yang berbeda-beda yang dibawa ke

dalam suatu perusahaan. Karyawan bukan mesin yang dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya, karyawan merupakan aset yang sangat berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi. Tujuan organisasi atau perusahaan tidaklah mungkin tercapai tanpa adanya peran dari bawahan meskipun peralatan atau material yang dimiliki oleh suatu organisasi sangat canggih. Jadi untuk dapat menyelaraskan antara kebutuhan bawahan dan kepentingan organisasi atau perusahaan seorang *leader* haruslah memiliki berbagai macam kompetensi yang tentunya hal tersebut dapat menjadi inspirasi atau acuan bagi pengikutnya seperti komunikasi *interpersonal*, *public speaking*, dan pemberian motivasi. Beberapa kompetensi tersebut identik dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu mengajari, mengayomi karyawannya (*individualized consideration*), dan menyelesaikan masalah dengan berbagai macam perspektif (*intellectual stimulation*) (Bass *et al.* 2003).

Gaya kepemimpinan semakin penting peranannya terutama dalam menghadapi era globalisasi dewasa ini, terutama dalam organisasi perusahaan. Berbagai hasil penelitian telah memungkinkan perusahaan modern memiliki acuan ilmiah yang secara teori mampu memberikan gambaran betapa pentingnya gaya kepemimpinan yang efektif dalam kehidupan organisasi, baik di bidang kenegaraan, di bidang politik, di bidang keniagaan bahkan juga di bidang keagamaan dan bidang sosial yang bersifat nirlaba (Siagian, 2010). Gambaran tersebut semakin memperjelas betapa pentingnya gaya kepemimpinan untuk semua jenis organisasi terlepas dari bentuk, sifat, tujuan dan besar kecilnya organisasi tersebut.

Menurut Siagian (1999) pemimpin ialah setiap orang yang mempunyai bawahan. Dari pendapat tersebut seorang pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Kepemimpinan memiliki berbagai macam definisi bila dilihat dari sudut pandang yang berbeda-beda, ditambah lagi dengan perubahan zaman yang mengarah ke globalisasi dimana fleksibilitas seorang pemimpin dibutuhkan untuk bisa mengayomi dan memahami berbagai macam karakteristik orang di bawahnya. Hal ini menunjukkan betapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dalam membawa organisasinya dalam mencapai visi organisasi dan tentu saja ada variabel-variabel lain yang mendukung, seperti rasa puas yang diberikan kepada para karyawannya.

Usaha terciptanya produktivitas kerja seorang pimpinan suatu organisasi akan menentukan kebijakan-kebijakan yang bisa membuat karyawan giat dan bersemangat untuk meningkatkan kinerja, diantaranya dengan cara membuat karyawan merasa bahagia serta menciptakan kepuasan pada masing-masing karyawan. Kepercayaan bahwa bawahan yang terpuaskan akan lebih produktif dibandingkan bawahan atau karyawan yang tidak merupakan suatu ajaran dasar para manager selama bertahun-tahun (Robbins, 2001).

Para manager seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja, karena tiga alasan, bawahan yang tak terpuaskan lebih tidak produktif dalam bekerja dan alasan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan adalah hal yang sangat memungkinkan, karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik, dan kepuasan pada pekerjaan akan terbawa ke kehidupan karyawan diluar

pekerjaan. Bagi *management* suatu angkatan kerja terpuaskan akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi (Robbins, 1996).

Munandar (2001) menyatakan kepuasan kerja ialah tenaga kerja yang merasa puas dengan pekerjaannya akan merasa senang dengan pekerjaannya. Menurut Jewel dan Siegal (1998) kepuasan kerja merupakan sikap yang muncul menurut penilaian atas kondisi kerja. Secara sederhananya, kita dapat mengatakan karyawan yang puas lebih menyukai situasi pekerjaannya daripada tidak menyukainya.

Wijono (2012) mengatakan kepuasan kerja merupakan suatu output dari perkiraan seseorang atas pekerjaan atau pengalaman baik dan membahagiakan pribadinya. Robbins (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap general seseorang atas pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan Luthans (2006), kepuasann kerja merupakan sikap emosional yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Dengan tingginya kepuasan kerja karyawan maka sudah dapat disimpulkan bahwa perusahaan tersebut akan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Tetapi kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi produktivitas karyawan, dengan adanya kepuasan kerja maka produktivitas karyawan akan meningkat.

Sutrisno (2010) menyatakan produktivitas adalah hasil akhir per unit, atau hasil akhir dibagi dengan pemasukan, atau rasio antara output dengan input. Dengan adanya produktivitas yang tinggi di suatu perusahaan maka perusahaan tersebut dapat bertahan dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan

lainnya, semakin tinggi produktivitas maka perusahaan tersebut semakin baik dan semakin diperhitungkan oleh perusahaan-perusahaan lain.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Suyitno dan Utomo, (2016) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja, dikarenakan kemungkinan bahwa gaya kepemimpinan tersebut belum memenuhi ekspektasi karyawan dalam hal peningkatan produktivitas kerja karyawan, melainkan faktor budaya organisasi lah yang perlu ditingkatkan dan dipertahankan karena tingginya pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Zacher dan Jimmieson, (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan produktivitas, pemimpin dalam suatu organisasi yang menganut gaya kepemimpinan transformasional berupa pembelajaran atau pengarahan yang baik kepada para bawahannya, membuat para bawahannya tersebut memiliki tingkat OCB (*organizational citizenship behavior*) yang tinggi, dan hal tersebut berpengaruh baik terhadap peningkatan produktivitas kerja di suatu organisasi. Dengan demikian kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas melainkan melalui OCB. Demikian juga menurut Masi dan Cooke, (2000) pemimpin transformasional secara langsung dapat membangkitkan motivasi para bawahannya, dan hal tersebut menimbulkan peningkatan nilai dalam pencapaian tujuan, menurunkan keegoisan, dan meningkatkan komitmen terhadap visi pemimpin, dimana hal-hal tersebut juga berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja. Politis (2005) menyatakan bahwa lingkungan

kerja secara signifikan mampu meningkatkan kreativitas dan produktivitas, dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai peran dalam peningkatan kreativitas dan produktivitas dengan cara menyediakan situasi yang baik di lingkungan kerja. Pada penelitian Zebua (2017) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional pada produktivitas kerja karyawan secara simultan maupun parsial. Begitu pula pada penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2012) menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan yang terdiri dari hubungan antara pimpinan dan bawahan, struktur tugas, dan kewibawaan kedudukan pemimpin dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Dari hasil penelitian diatas, masih terdapat kontradiksi hasil penelitian, sehingga hal tersebut membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Penelitian yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu yaitu Yang dan Islam (2012) dengan menerapkan rasa saling melengkapi, saling mengerti dan saling peduli dalam organisasi memiliki dampak yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan, begitu pula dengan sikap pemimpin transformasional yang memberikan kesempatan untuk memanfaatkan keterampilan karyawannya, memahami perasaan mereka, memberikan motivasi kerja, dan memberikan arahan untuk pekerjaan yang akan dikerjakan oleh para bawahannya berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan. Penelitian dari Hetland *et al.* (2015) menyatakan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan

kerja. Dengan terpenuhinya kebutuhan psikologis dalam lingkungan kerja perusahaan maka para karyawan merasa puas dan mereka menganggap perlu untuk mendedikasikan dirinya dalam pekerjaannya.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Halkos dan Bousinakis (2010) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Stres yang timbul di dalam suatu organisasi menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas kerja, sedangkan produktivitas kerja itu sendiri dapat meningkat salah satunya dengan cara menciptakan kepuasan kerja, disaat mulai jam kerja diharapkan para karyawan mengesampingkan permasalahan pribadinya yang bisa membawa efek negatif pada produktivitasnya, karena individu yang aktif dan energik dapat mempengaruhi secara positif pada produktivitas kerja. Penelitian dari Linz (2003) mengungkapkan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja. Permasalahan yang terjadi di lapangan jika tingkat produktivitas rendah, maka sering terjadi *turn over* atau pergantian tenaga kerja yang membuat pihak perusahaan dirugikan.

Pentingnya produktivitas dalam membantu menaikkan kegiatan perusahaan telah dipahami oleh pemimpin dan para bawahannya, melalui perbaikan-perbaikan kerja yang dilakukan dengan tujuan dapat mencapai produktivitas yang tinggi. Oleh karena itu, UD HD Jaya sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri pembuatan pagar besi dengan tingkat kompetisi yang tinggi perlu meningkatkan produktivitas karyawan mereka melalui peran kepemimpinan dan menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawan yang nantinya diharapkan dengan total kenaikan produktivitas karyawannya dapat

meningkatkan juga kinerja perusahaan secara menyeluruh yang dapat menjadi nilai lebih bagi UD HD Jaya untuk bersaing dengan perusahaan lainnya di bidang yang sejenis.

Permintaan produk dari konsumen yang terus bertambah menuntut UD HD Jaya untuk meningkatkan kualitas produktivitas perusahaannya. Dalam peningkatan produktivitas tersebut banyak masalah yang harus dihadapi. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik UD HD Jaya diketahui bahwa saat ini perusahaan tersebut tidak stabil dilihat dari hasil produksi perusahaan yang fluktuatif. Kedua, adanya peningkatan jumlah kecacatan produk sehingga memerlukan proses produksi yang lebih panjang. Penurunan produktivitas tersebut diduga berasal dari gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai UD HD Jaya dimana pemimpin sering kali tidak memberi arahan yang jelas dalam pemberian tugas, dan kurangnya kepuasan kerja yang diperoleh para karyawan diduga menjadi faktor menurunnya produktivitas.

Ketika gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian kepuasan kerja diberikan sesuai dengan rencana awal maka proses yang dilakukan setelah itu yang diinginkan akan muncul adalah meningkatnya produktivitas kerja karyawan bisa menilai seberapa jauh peningkatan kinerja yang telah dicapai. Hal inilah yang menjadi alur dasar penelitian ini, dimana muncul dugaan terdapat pengaruh antara peran gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Dari penjelasan sebelumnya dapat dilihat bahwa produktivitas kerja karyawan adalah permasalahan yang harusnya menjadi perhatian serius dari pihak perusahaan, dikarenakan peningkatan produktivitas kerja karyawan tidak secara instan, tetapi di balik semua itu ada peran karyawan maupun peran dari perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas dan research gap yang ada, maka penelitian ini akan mengkaji “ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA UD HD SIDOARJO”

### **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah terdapat pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan ?
2. Apakah kepuasan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan ?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.
3. Untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Memberi bukti empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.
2. Menjadikan bahan evaluasi pada kebijakan-kebijakan organisasi terutama mengenai cara untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Menjadi masukan untuk peneliti selanjutnya dalam bidang SDM dan perilaku organisasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Empirik

Zacher dan Jimmieson (2013) melakukan penelitian Interaksi antara Pemimpin dan Pengikut yang Berkaitan dengan OCB dan Produktivitas Penjualan. Dalam penelitiannya menggunakan metode analisis path dengan nilai signifikansi 0,461, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja melainkan melalui OCB. Pemimpin transformasional yang selalu memberikan pembelajaran dan pengarahan yang baik membuat para bawahannya memiliki tingkat OCB yang tinggi, dan hal tersebut membuat tingkat produktivitas meningkat.

Masi dan Cokee (2000) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Motivasi Subordinat dengan Memberdayakan Norma-norma dan Produktivitas Organisasi. Dalam penelitiannya menggunakan metode analisis path dengan nilai signifikansi 0,340. Hasil penelitiannya bahwa pemimpin transformasional tidak berpengaruh secara langsung dalam peningkatan produktivitas melainkan melalui motivasi. Pemimpin transformasional secara langsung dapat membangkitkan motivasi para bawahannya, dan hal tersebut menimbulkan peningkatan nilai dalam pencapaian tujuan, menurunkan keegoisan, dan meningkatkan komitmen terhadap visi pemimpin, dimana hal-hal tersebut juga berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Zebua (2017) melakukan penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Dalam hasil penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan pada gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap produktivitas kerja karyawan secara simultan maupun parsial sebesar 0,675 atau 67,5%. Sedangkan sisanya sebesar 0,325 atau 32,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

Politis (2005) melakukan penelitian yang berjudul Pemerataan Energi Kepemimpinan di Lingkungan Kerja untuk Produktivitas dan Kreativitas menggunakan metode path dengan nilai signifikansi 0,05 dan GFI 0,95. Dalam hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas dan kreativitas. Selain itu lingkungan kerja secara signifikan mampu meningkatkan kreativitas dan produktivitas.

Purnama (2012) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan menggunakan metode analisis kuadrat parsial. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan sebesar 9,488. Faktor gaya kepemimpinan yang terdiri dari hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas dan kewibawaan kedudukan pemimpin dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Yang dan Islam (2012) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kepuasan Kerja menggunakan metode

analisis regresi. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja dengan nilai signifikansi 0,629. Dengan menerapkan rasa saling melengkapi, saling mengerti dan saling peduli dalam organisasi memiliki dampak yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan, begitu pula dengan sikap pemimpin transformasional yang memberikan kesempatan untuk memanfaatkan keterampilan karyawannya, memahami perasaan mereka, memberikan motivasi kerja, dan memberikan arahan yang jelas dalam pembagian tugas kepada karyawan berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan.

Hetland *et al.* (2015) melakukan penelitian yang berjudul Pemenuhan Kebutuhan Psikologis Sebagai Pengantara Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Sikap Kerja Positif menggunakan metode analisis multilevel. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $t=4.00$ . Pemimpin transformasional yang memenuhi kebutuhan psikologis karyawannya membuat para karyawannya tersebut merasa puas dan merasa perlu untuk mendedikasikan dirinya dalam pekerjaan tersebut.

Halkos dan Bousinakis (2010) melakukan penelitian yang berjudul Dampak Stress dan Kepuasan pada Produktivitas menggunakan metode analisis regresi. Hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja dengan nilai signifikansi 0,812. Stres yang timbul di dalam suatu organisasi menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas kerja, sedangkan produktivitas kerja itu sendiri dapat meningkat salah satunya

dengan cara menciptakan kepuasan kerja, disaat mulai jam kerja diharapkan para karyawan mengesampingkan permasalahan pribadinya yang bisa membawa efek negatif pada produktivitasnya, karena individu yang aktif dan energik dapat mempengaruhi secara positif pada produktivitas kerja.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun) / Judul Penelitian	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1	Halkos dan Bousinakis (2010) Dampak Stres dan Kepuasan pada Produktivitas	1. Stress kerja 2. Kepuasan, 3. Produktivitas	Regresi	Hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja.
2	Yang dan Islam (2012) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kepuasan Kerja	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kepuasan Kerja	Regresi	Hasil penelitiannya menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja.
3	Purnama (2012) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	1. Gaya Kepemimpinan 2. Produktivitas Kerja	Kuadrat Parsial	Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.
4	Zacher dan Jimmieson (2013) Interaksi antara Pemimpin dan Pengikut yang	1. Kepemimpinan 2. OCB 3. Produktivitas Penjualan	Path	Menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti (Tahun) / Judul Penelitian	Variabel	Metode Analisis	Hasil
	Berkaitan dengan OCB dan Produktivitas Penjualan			tingkat OCB bawahan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.
5	Hetland <i>et al</i> (2015) Pemenuhan Kebutuhan Psikologis Sebagai Pengantara Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Sikap Kerja Positif	1. Psikologis 2. Kepemimpinan Transformasional 3. Sikap kerja	Multilevel	Menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
6	Zebua (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja karyawan	1. Gaya Kepemimpinan 2. Produktivitas Kerja	Regresi Linier Berganda	Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja secara signifikan.

Sumber : Data diolah Peneliti, 2017

## 2.2 Tinjauan Teoritis

### 2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

#### 2.2.1.1 Definisi Pemimpin

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan bergantung pada tepat tidaknya penerapan kepemimpinan yang diterapkan oleh suatu perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Kartono (2010), pemimpin ialah seseorang yang mempunyai kelebihan, terlebih pada kelebihan pada suatu pekerjaan sehingga orang tersebut dapat memengaruhi orang lain guna bersama melakukan sesuatu guna tercapainya tujuan.

Menurut Hasibuan (2011), pemimpin yakni orang yang menggunakan kekuasaannya dan kepemimpinannya guna mengatur orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut untuk tercapainya tujuan.

Menurut Fairchils dalam Kartono (2010), pemimpin merupakan orang yang memimpin dengan cara memprakarsai sikap sosial dengan mengontrol usaha, mengorganisir, mengarahkan, dan mengatur individu yang lain.

Berdasarkan beberapa penjelesan dari beberapa ahli, bisa disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi para karyawannya guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi

#### **2.2.1.2 Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu hal yang utama dalam organisasi dan manajemen. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen, oleh karena itu kepemimpinan diperlukan oleh banyak orang, dikarenakan keterbatasan-keterbatasan yang ada di setiap orang.

Menurut Sedarmayanti (2009) bahwa kepemimpinan ialah (1) Langkah untuk memengaruhi individu lain untuk melaksanakan atau tidak melaksanakan hal yang diharapkan pimpinannya, (2) interaksi antara bawahan dengan atasan untuk menggapai sasaran atau tujuan yang ditetapkan, (3) Proses memengaruhi kegiatan/sikap kelompok yang diorganisir untuk mencapai tujuan, (4) Proses memberikan pengarahan pada usaha kolektif serta menimbulkan adanya kesediaan untuk melakukan aktivitas/perilaku yang diinginkan guna tercapainya tujuan, dan

(5) Proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha tercapainya tujuan dalam kondisi tertentu.

Menurut Robbins (2006) Kepemimpinan merupakan kemampuan guna mempengaruhi sekelompok untuk mencapai sasaran.

Menurut Handoko (1998) Kepemimpinan dapat didefinisikan proses pemberian pengaruh dan pengarahan kepada suatu kelompok anggota yang tugasnya saling berhubungan. Sementara itu Kartono (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan untuk memberi pengaruh yang konstruktif kepada orang lain guna melaksanakan kegiatan yang kooperatif dalam mengapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2011) Kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin memengaruhi sikap karyawan, agar dapat bekerja secara produktif serta bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

Jadi dari pengertian sebelumnya bisa diambil kesimpulan bahwa seorang pemimpin dengan kepemimpinannya haruslah mampu mempengaruhi, mengubah dan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan.

Ada beberapa hal yang dipengaruhi oleh pimpinan pada karyawannya, yaitu perasaan (*feeling*), ide (*ideas*), perilaku (*behavior*), dan sikap (*attitude*). Menurut Winarso (1993) diantara keempat faktor tersebut perasaan (*feeling*) merupakan faktor yang sangat penting untuk dipengaruhi karena terletak di dasar lubuk hati yang terdalam, agar timbul (1) *Sense of belonging* (merasa ikut memiliki), (2) *Sense of participation* (merasa ikut serta), dan (3) *Sense of Responsibility* (merasa ikut bertanggung jawab).

### 2.2.1.3 Kepemimpinan Dalam Islam

Bahkan dalam agama Islam pun membahas masalah kepemimpinan ini, Dalam ajaran Islam, seorang pemimpin harus mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia adalah *uswatun hasanah*. Dengan jiwa social pemimpin akan dapat mengamati dan melakukan pendekatan yang manusiawi terhadap kelompoknya. Dengan kecakapan berfikir yang tajam, pemimpin diharapkan dapat merenungkan setiap permasalahan yang tumbuh dan berkembang dilingkungannya. Sedangkan dengan emosional yang stabil, pemecahan masalah akan dapat dilakukan dengan cara berfikir yang jernih, berdasarkan landasan fakta dan data yang kongkret, rasional, dan argumentatif.

Banyak ayat-ayat Al-Qur'an yang menjelaskan mengenai kepemimpinan dalam agama Islam, salah satunya yaitu:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*"Ingatlah saat Rabbmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Para malaikat berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. 02: 30)*

Ayat diatas menjelaskan bahwa Tuhan menciptakan manusia di muka bumi ini untuk dijadikan sebagai seorang pemimpin, baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain.

Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan dalam Islam, khususnya perkara figure yang mempengaruhi dalam proses, jelas tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan Nabi Muhammad saw. Beliau merupakan tokoh sentral yang wajib kita jadikan tolak ukur dan teladan dalam menentukan karakteristik kepemimpinan dalam Islam.

Selain ayat-ayat Al-Qur'an yang banyak membahas mengenai kepemimpinan, banyak pula hadist yang membahas mengenai kepemimpinan, diantaranya :

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

*Ibnu umar r.a berkata : “saya telah mendengar rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) darihal hal yang dipimpinnya”.* (Bukhori Muslim)

Pada intinya, hadis tersebut mengemukakan tentang etika kepemimpinan di islam. Pada hadits tersebut disebutkan bahwasanya etika yang terpenting dalam kepemimpinan yakni tanggung jawab. Semua orang yang hidup di muka bumi ini disebut sebagai pemimpin. Hadis tersebut mengemukakan bahwa setiap manusia adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dirinya sendiri. Atau denga kata lain, seseorang mesti bertanggung jawab untuk mencari makan atau menghidupi dirinya sendiri, tanpa mengantungkan hidupnya kepada orang lain.

Karena hakikat kepemimpinan ialah kesejahteraan, maka bila orang tua hanya sekedar memberi makan anak-anaknya tetapi tidak memenuhi standar gizi serta kebutuhan pendidikannya tidak dipenuhi, maka hal itu masih jauh dari makna tanggung jawab yang sebenarnya. Begitu pula bila seorang pemimpin, katakanlah presiden, dalam memimpin negerinya hanya sebatas menjadi “pemerintah” saja, namun tidak ada upaya serius untuk mengangkat rakyatnya dari jurang kemiskinan menuju kesejahteraan, maka presiden tersebut belum bisa dikatakan telah bertanggung jawab. Oleh sebab itu, bila keadaan sebuah bangsa masih jauh dari standar kesejahteraan, maka tanggung jawab pemimpinnya masih perlu dipertanyakan.

#### **2.2.1.4 Definisi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Fredler (*dalam* Suyadi 2001) gaya kepemimpinan adalah tindakan khusus untuk mengarahkan bawahan atau orang lain dalam mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan.

Menurut Thoha (2013) Gaya Kepemimpinan ialah norma sikap yang dipergunakan seseorang disaat orang itu mencoba memengaruhi perilaku individu lain seperti yang dia lihat.

Selanjutnya menurut Stonner (1996) gaya kepemimpinan merupakan bermacam perilaku yang disenangi pemimpin pada proses mempengaruhi pekerja dan mengarahkan pekerja.

Menurut pengertian dari tokoh-tokoh di atas, bisa diartikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan langkah yang digunakan *leader* dalam memengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan individu yang lain guna tercapainya sasaran.

### 2.2.1.5 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Siagian (2010) dilihat dari gaya dalam pengambilan keputusan secara umum kepemimpinan dapat dibedakan atas 4 gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis)

Yaitu gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dalam segala hal terpusat pada seorang pimpinan. Para bawahan hanya berhak menjalankan tugas-tugas yang di atur oleh pemimpin.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis (Partisipatis)

Yaitu suatu gaya kepemimpinan dimana dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi, seorang pimpinan mengikut sertakan atau bersama-sama dengan bawahannya, baik diwakili oleh orang-orang tertentu ataupun berpartisipasi secara langsung.

3) Gaya Kepemimpinan Delegatif

Yaitu gaya kepemimpinan, dimana pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan secara penuh dalam mencapai tujuan yang di inginkan perusahaan. pimpinan sangat percaya kepada bawahannya, bahwa bawahannya mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan baik.

4) Gaya Kepemimpinan Bebas (Laissez Faire)

Yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin menyerahkan keputusan serta tanggung jawab atas pelaksanaa pekerjaan tersebut kepada bawahannya.

Dalam Mohyi (1999) Hersey dan Blanchard membagi-bagi macam gaya kepemimpinan yang didasarkan pada tingkat hubungan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan pada teori kontingensi, yaitu:

1) Gaya Memberitahukan (*telling*)

Yaitu gaya kepemimpinan, dimana seorang pemimpin menentukan peranan dan mengarahkan atau memberitahukan anak buahnya tentang apa (*what*), mengapa (*why*), kapan (*when*) dan bagaimana (*why*) pekerjaan itu dilakukan. Gaya ini dapat disamakan dengan perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan.

2) Gaya Menjajakan (*selling*)

Yaitu gaya kepemimpinan, dimana seorang pemimpin memberikan pengarahan, juga berusaha melalui komunikasi dua arah berusaha agar bawahan ikut serta dalam perilaku yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Dalam gaya ini perilaku tugas tinggi, tetapi perilaku hubungan tinggi.

3) Gaya Mengikut Sertakan (*participating*)

Yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mengikut sertakan bawahannya dalam mengambil keputusan dan kebijakan organisasi, pada gaya ini perilaku hubungan tinggi, tetapi perilaku tugas rendah.

4) Gaya Mendelegasikan (*delegating*)

Yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendelegasikan wewenang pada bawahannya dalam mengambil keputusan berkaitan dengan

pelaksanaan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam gaya ini seorang pemimpin mungkin masih mengidentifikasi masalah, masalah yang dihadapi organisasi, tetapi tanggung jawab untuk membuat rencana, strategi-strategi dan taktik pencapaian tujuan diserahkan kepada para pengikutnya yang sudah matang serta mereka diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dengan merumuskan bagaimana, kapan, dan dimana pekerjaan itu dikerjakan. Pada gaya ini perilaku hubungan rendah dan perilaku tugas rendah..

#### **2.2.1.6 Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin transformasional merupakan seseorang yang mampu menggerakkan serta menjadi inspirator kepada pengikut guna mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional lebih dari kepemimpinan karisma karena kepemimpinan transformasional mencoba untuk menanamkan dalam kemampuan pengikut untuk menjalankan pandangan yang dipegang oleh pemimpin. Pemimpin memperhatikan kebutuhan, kepedulian dan perkembangan pengikut individu, merubah kesadaran bawahan tentang permasalahan dengan membantu mereka untuk melihat masalah yang ada dengan cara yang inovatif dan mereka menggerakkan pengikutnya guna memadamkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan kelompok (Robbins dan Coulter, 2012).

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu membuat bawahannya menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan terhadap kepentingan tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas (Robbins, 2006).

Kepemimpinan transformasional berpacu pada pemimpin yang bisa mempengaruhi karyawan melebihi kepentingan dirinya sendiri secara langsung melalui pengaruh ideall (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual (Putra dan Subudi, 2015).

Teori kepemimpinan transformasional yakni kepemimpinan yang memunculkan perubahan yang baik bagi bawahan dimana para bawahan mengurus kepentingan satu sama lain dan berusaha demi kepentingan kelompok secara keseluruhan (Warrilow, 2012). Kepemimpinan Transformasional memiliki pengertian yang bertujuan untuk perubahan. Sesuai dengan kepemimpinan secara alami yaitu adanya pergerakan untuk mencapai tujuan, maka tujuan yang dimaksud di sini adalah perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan ke arah yang lebih baik, menentang *status quo* dan aktif (Iensufiie, 2010).

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menurut para ahli diatas adalah gaya yang dianut oleh seorang pemimpin yang mampu menjadi satukan dari banyaknya karyawannya dan dapat merubah tujuan setiap individu, sikap, serta keyakinan bawahan demi tercapainya tujuan. Lalu pemimpin akan memotivasi bawahan dengan memenuhi apa yang dibutuhkan bawahan mengeni pemberdayaan kompetensi dan menyesuaikan tujuan dan target dari bawahan, kelompok dan organisasi, yang berdampak pada kepercayaan bawahan terhadap kemampuan pemimpinnya sehingga kepercayaan diri bawahan meningkat, keterlibatan secara emosional, serta motivasi untuk meningkatkan target kinerja.

### 2.2.1.7 Prinsip-Prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Rees, 2001) terdapat tujuh prinsip guna menciptakan kepemimpinan transformasional, yakni :

- 1) Simplifikasi, berhasilnya suatu kepemimpinan dimuali dari visi yang menjadi tujuan bersama. Kemampuan menjelaskan visi dengan baik dan bisa menjawab “Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal yang utama untuk diterapkan.
- 2) Motivasi, Kemampuan guna memperoleh kesepakatan dari tiap individu yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
- 3) Fasilitasi, fasilitas disini memiliki arti memberikan fasilitas “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- 4) Inovasi, yakni kemampuan untuk bertanggung jawaab dan bisa melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan

perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

- 5) Mobilitas, yakni pengarahan semua sumber daya yang dimiliki guna menyempurnakan serta memperkokoh tiap individu guna tercapainya tujuan.
- 6) Siaga, siaga disini berarti siap untuk mempelajari tentang pribadi tiap individu serta bisa menerima segala pandangan baru yang baik.
- 7) Tekad, yakni selalu tekad untuk menyelesaikan segala pekerjaan hingga selesai secara baik.

#### **2.2.1.8 Indikator Gaya kepemimpinan Transformasional**

Bass *et al.* (2003) dan Humphreys (2002) memaparkan bahwa dalam mencapai tujuan pemimpin transformasional perlu mengambil tindakan dengan cara mengembangkan satu atau lebih indikator kepemimpinan transformasional, yakni : perhatian pribadi (*individualized consideration*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), motivasi (*inspirational motivation*), dan pengaruh ideal (*idealized influence*).

*Idealized influence* menurut Saros dan Santora (2001) yakni sikap (*behavior*) yang berusaha menggerakkan karyawan guna menjadikan pemimpin sebagai panutan (*role model*). Pemimpin yang memiliki sikap perhatian pribadi mampu menghormati, loyal, teguh dengan pendirian, dan teguh dalam

mempertahankan prinsip (Bass *et al.*, 2003; Humphreys, 2002; Sarros & Santora, 2001).

*Inspirational motivation* menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki hubungan yang erat dengan *idealized influence*. Pemimpin transformasional memberikan inspirasi pada bawahan agar memusatkan perhatian pada sasaran dan menyingkirkan ego masing-masing. Inspirasi bisa diartikan sebagai sikap atau kekuatan guna mendorong rasa emosional serta daya pikir orang lain (Rafferty & Griffin, 2004).

Menurut Humphreys (2002) *Inspirational Motivation* yakni memotivasi bawahan akan pentingnya visi serta misi organisasi sehingga seluruh bawahannya tergerak untuk mempunyai visi yang serupa.

Menurut (Rafferty & Griffin, 2004), *Intellectual stimulation* adalah perilaku yang berusaha mendorong kesadaran dan perhatian bawahan mengenai permasalahan yang ada. Kemudian pemimpin berupaya mengembangkan kelebihan yang dimiliki bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan perspektif baru.

*Individualized consideration* mengacu pada perhatian serta pemahaman pemimpin akan kemampuan serta potensi yang dimiliki masing-masing bawahannya. Pemimpin menganggap bahwa tiap-tiap bawahannya adalah aset berharga, karenanya pemahaman pemimpin mengenai potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya mengarahkan serta membina potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass *et al.* 2003; Sarros & Santora, 2001).

### **2.2.1.9 Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pandangan Islam**

Kepemimpinan transformasional perspektif Islam dalam kajian ini tidaklah dibangun dengan kerangka pikiran dikotomis antara ayat Allah SWT yang verbal berupa al-Qur'an dan ayatNya yang non verbal berupa perilaku manusia dan gejala alam semesta. Oleh karena itu, dalam membincang kepemimpinan transformasional dalam perspektif Islam tidak perlu dimulai dari nol, tetapi dapat memanfaatkan perilaku kepemimpinan manusia dan teori-teori kepemimpinan yang sudah ada termasuk teori Transformational Leadership barat dengan melakukan saling menguji, saling dialog, saling melakukan revisi dan saling melakukan modifikasi, saling melengkapi atau mengurangi (antara al- Qur'an dan perilaku manusia/gejala alam semesta) sehingga dapat dibangun kesimpulan yang paling mendekati kebenaran hakiki.

Hal ini berdasarkan pemahaman adanya dua ragam tanda (sign/ayat) Tuhan yang perlu diketahui. Pertama tanda-tanda (ayat-ayat) yang bercorak linguistik verbal dan menggunakan bahasa insani (bahasa Arab/bahasa Qur'ani). Kedua, tanda-tanda (ayat-ayat) yang bercorak nonverbal berupa perilaku manusia dan gejala alam. Keduanya diturunkan Allah untuk manusia agar mereka menelaah dan memahaminya. Kedua ayat itu menduduki posisi yang sama (sama-sama berasal dari Allah SWT) sebagai sumber inspirasi dalam membincang kepemimpinan transformasional perspektif Islam.

Ulasan tentang konsep kepemimpinan transformasional baik yang dikaji dari ayat Tuhan yang verbal (al-Qur'an) maupun yang nonverbal (perilaku manusia dan gejala alam semesta) titik persamaannya adalah dalam memosisikan

“perubahan” dan “perbaikan” sebagai titik berangkat dan tujuan organisasi. Adapun perpedaannya adalah konsep yang dikaji dari ayat Tuhan yang berupa perilaku manusia dan gejala alam semesta seringkali terlalu antroposentris bahkan mengalami keterputusan dengan hal yang teosentris. Sedangkan konsep yang dikaji langsung dari ayat Tuhan yang verbal (al-Qur’an) seringkali terlalu terjebak kepada teosentris sehingga terkesan konsep yang dibangun tidak kontekstual yang sesuai dengan psikososial manusia.

Konsep transformational leadership sudah banyak dibicarakan di barat khususnya pada akhir-akhir ini. Meskipun demikian, pembahasan di bagian ini bukan gejala dari alih-alih dan akuisisi pengetahuan, dengan jalan mencari-cari atau mengganti landasan dasar dari sebuah teori pengetahuan yang sudah ada sebelumnya dengan al-Qur’an. karena tulisan ini tidaklah dibangun dengan kerangka pikiran dikotomis antara ayat Allah SWT yang verbal berupa al-Qur’an dan ayat-Nya yang non verbal berupa hamparan alam semesta dan gejalanya.

Lahirnya perubahan (transformasi) yang lebih baik merupakan inti dari usaha- usaha yang dilakukan oleh jamak manusia di dunia ini. Perubahan dan perbaikan merupakan inti dari aktivitas sebuah kepemimpinan. Dengan demikian term transformasi menjadi hal yang sangat signifikan dan relevan. Usaha agama, usaha pengetahuan, usaha ekonomi, usaha politik, usaha kebudayaan, usaha pendidikan, usaha manajemen, usaha kepemimpinan dan lain sebagainya merupakan serangkaian yang dilakukan oleh manusia untuk menuju perubahan (transformasi) yang lebih baik.

Dalam al-Qur'an semangat perubahan, revolusi termasuk transformasi dapat menemukan pijakan epistemologisnya dari beberapa ayat yang menceritakan tentang para nabi dan rasulullah yang revolusioner semisal cerita Ibrahim, Musa, Isa dan Muhammad SAW dan beberapa ayat yang tertera lafadz al-Hijrah, dan al-Jihadu. Berangkat dari identifikasi ayat-ayat bersemangat transformasi dengan kata-kata kunci seperti diatas kita akan dapat memulai mengkonsepsikan tentang kepemimpinan transformasional dan perilakunya dalam perspektif Islam (al-Qur'an).

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ آوَوْا  
وَنَصَرُوا أَوْلِيَّكَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ۗ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يُهَاجِرُوا مَا لَكُمْ مِنْ  
وَلَا يَتَّبِعِهِمْ مِنْ شَيْءٍ حَتَّىٰ يُهَاجِرُوا ۗ وَإِنِ اسْتَنْصَرُوكُمْ فِي الدِّينِ فَعَلَيْكُمْ النَّصْرُ  
إِلَّا عَلَىٰ قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مِيثَاقٌ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

*“Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad dengan harta dan jiwanya pada jalan Allah dan orang-orang yang memberikan tempat kediaman dan pertolongan (kepada orang-orang Muhajirin), mereka itu satu sama lain lindung-melindungi, dan (terhadap) orang-orang yang beriman, tetapi belum berhijrah, Maka tidak ada kewajiban sedikitpun atasmu melindungi mereka, sebelum mereka berhijrah. (akan tetapi) jika mereka meminta pertolongan kepadamu dalam (urusan pembelaan) agama. Maka kamu wajib memberikan pertolongan kecuali terhadap kaum yang Telah ada perjanjian antara kamu dengan mereka. dan Allah Maha melihat apa yang kamu kerjakan.”* (Q.S. 08:72)

Pada surat Al-Anfal ayat 72 terlihat adanya transformasi diri yang begitu kuat terjadi. Transformasi diri merupakan perilaku paling mendasar dan awal jika seseorang ingin menjadi pemimpin transformasional. Setelah ia mampu menciptakan transformasi diri ia juga harus mampu membuat orang lain mentransformasikan dirinya kepada kebaikan yang lebih tinggi, sehingga kehidupan bersama pun mengarah kepada kesejahteraan bersama.

Secara harfiah hijrah berarti berpindah dari satu tempat ke tempat lainnya, secara tidak langsung hijrah berarti mengorbankan atau meninggalkan rumah dan kampung halaman seseorang, keluarga, tanah dan bangsanya serta seluruh harta benda dan benda-benda bergerak lainnya yang didambakan manusia demi tujuan tertentu.

Pada taraf ini, hijrah menuntun dan menuntut terciptanya transformasi diri, perubahan dan perbaikan (*transformation and change*) dengan memindahkan, membuang jauh segala hal yang menghalangi perubahan dan perbaikan dan segala sesuatu yang tidak baik, tidak benar agar perubahan besar dapat terwujud dan ujungnya adalah kesejahteraan bersama bukan kelompok tertentu saja.

## **2.2.2 Kepuasan Kerja**

### **2.2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Munandar (2001) menyatakan kepuasan kerja adalah tenaga kerja yang merasa puas dengan pekerjaannya akan merasa senang dengan pekerjaannya. Wijono (2012) mengatakan kepuasan kerja merupakan suatu hasil perkiraan individu terhadap kerjanya atau pengalaman baik dan menggembirakan.

Robins (1996) Menyatakan kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu pada pekerjaannya. Davis dan Newstroom (1996) kepuasan kerja ialah seperangkat perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan bawahan mengenai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja termasuk masalah yang penting untuk diperhatikan dalam suatu organisasi.

Menurut Jewell dan Siegall (1998) kepuasan kerja yakni sikap yang muncul berdasarkan penilaian terhadap kondisi kerja.

Berdasarkan pengertian para ahli dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan dan perilaku bawahan pada pekerjaan, kondisi, situasi kerja, interaksi dan peran individu dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan kebutuhan yang akan dicapai dengan kenyataan yang ada.

#### 2.2.2.2. Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2005) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti keluar masuk karyawan (*turn over*), tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Berikut ini penjelasan dari masing-masing variabel:

##### a. *Turn Over*

Kepuasan kerja lebih tinggi jika tingkat *turn over* nya rendah. Sebaliknya jika *turn over* nya tinggi maka tingkat kepuasan menjadi rendah.

##### b. Tingkat Absensi

Tingkat absensi karyawan yang kurang memiliki rasa puas cenderung tinggi, mereka akan mengutarakan segala alasan yang terkadang juga tidak logis demi tidak memenuhi absensi.

##### c. Umur

Karyawan yang lebih berumur akan memiliki pengalaman yang lebih dan telah beradaptasi dengan lingkungan kerjanya dibandingkan karyawan yang memiliki usia lebih muda.

##### d. Tingkatan Pekerjaan

Karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung merasa puas dari pada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang

lebih rendah. Karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

e. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini karena besar kecil perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi pegawai.

### 2.2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Blum (*dalam* Anoraga, 2009) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan output dari sifat-sifat tertentu terhadap hubungan sosial individu diluar pekerjaan, penyesuaian diri, dan beberapa faktor pekerjaan.

Hal ini merupakan suatu kondisi yang subyektif dari keadaan diri seseorang sehubungan dengan senang atau tidak senang sebagai akibat dari dorongan atau kebutuhan yang ada pada dirinya dan dihubungkan dengan kenyataan yang dirasakan.

Menurut Almigo (2004), ada lima karakteristik yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan, upah atau gaji, penyelia atau pengawasan kerja, kesempatan promosi atau maju berkembang, dan rekan kerja.

Jewel dan Siegall (1998) mengembangkan sebuah model hubungan sebab akibat terjadinya kepuasan kerja. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni:

a. Karakteristik pribadi

Variasi kepribadian, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan usia merupakan beberapa faktor karakteristik pribadi.

b. Karakteristik organisasi

Tekanan kerja, umpan balik, lingkup pekerjaan, dan tantangan kerja merupakan faktor dari karakteristi organisasi.

c. Pengalaman organisasi.

Semakin lama seseorang berorganisasi, semakin dia menguasai organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut bisa disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain umur, tingkat pekerjaan, lingkungan, ukuran organisasi perusahaan, tingkat pendidikan, jenis kelamin, variasi kepribadian. tantangan kerja, lingkup pekerjaan, umpan balik, dan tekanan kerja.

#### 2.2.2.4. Faktor-Faktor Penentu Kepuasan kerja

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan faktor Penentu seperti ciri intrinsik pekejaan, gaji yang sesuai, kondisi kerja yang menunjang, penyeliaan, dan rekan sejawat yang menunjang. (Munandar, 2001).

a. Ciri intrinsik pekerjaan

Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri intrinsik pekerjaan yaitu tingkat tantangan mental. Konsep dari tantangan yang sesuai merupakan konsep yang penting. Pekerjaan yang menuntut kecakapan yang lebih

tinggi daripada yang dimiliki tenaga kerja akan menimbulkan frustrasi dan akhirnya ketidakpuasan kerja.

b. Gaji yang dirasakan adil

Menggunakan teori keadilan dari Adam (1996, dalam Munandar, 2001) dilakukan berbagai penelitian dan hasilnya ialah orang-orang yang menerima gaji terlalu kecil atau terlalu besar akan menimbulkan distress atau ketidakpuasan.

c. Penyeliaan

Cara penyeliaan yang dilakukan oleh atasan akan mempengaruhi motivasi dan sekaligus kepuasan kerja karyawan.

d. Rekan Sejawat yang Menunjang

Karyawan dalam jumlah tertentu bekerja dalam satu ruangan yang memungkinkan mereka untuk saling berkomunikasi, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan.

e. Kondisi Kerja yang Menunjang

Bekerja dalam ruangan yang sempit, panas, kering akan mengakibatkan pekerja tidak nyaman dan akhirnya tidak puas. Oleh karena itu, kondisi lingkungan kerja sangat menentukan kepuasan kerja seseorang.

#### 2.2.2.5. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (2004) terdapat beberapa indikator kepuasan kerja yaitu:

a. Kepuasan finansial

Kepuasan finansial adalah kepuasan yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan yang meliputi system dan besarnya gaji,

jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan kesempatan promosi.

b. Kepuasan fisik

Kepuasan fisiologis adalah kepuasan yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja ataupun lingkungan fisik karyawan seperti puas terhadap pengaturan jam kerja yang diberikan, waktu istirahat, perlengkapan kerja, dan keadaan ruangan kerja.

c. Kepuasan sosial

Kepuasan sosial adalah kepuasan yang berhubungan dengan interaksi sosial antara sesama karyawan ataupun interaksi antara bawahan dengan atasan

d. Kepuasan psikologis

Kepuasan psikologis adalah kepuasan yang berhubungan dengan aspek-aspek psikologis individu, misalnya minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

#### **2.2.2.6. Kepuasan Kerja Dalam Islam**

Islam memandang kepuasan kerja seseorang bukan dari aspek duniawi saja tetapi aspek ukhrawinya juga diperhatikan. Seorang muslim dalam bekerja harus bersikap ikhlas dan meniatkan semua usahanya itu untuk beribadah kepada Allah SWT. Selain dari faktor pekerja yang bersangkutan, dorongan dari pihak lain juga dibutuhkan seperti rekan kerja, gaji yang cukup, pimpinan juga sangat mempengaruhi psikologi seorang pekerja. Dalam islam rasa puas juga dikenal dengan rasa syukur.

Arwani (2010) mengungkapkan rasa syukur adalah berterima kasih atas segala pemberian yang diberikan oleh Allah SWT. Sekecil apapun pemberian yang didapat, mereka akan selali bersyukur dan terus bersyukur karena mereka yakin bahwa kenikmatan yang disyukuri akan melipat gandakan kenikmatan-kenikmatan seperti surat Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

*“Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih" (Surat Ibrahim: 7).*

Bahwa jika kita bersyukur maka nikmat yang Allah SWT berikan tambahan yang semakin besar. Tetapi sebaliknya jika kita tidak mau bersyukur maka Allah SWT akan memberikan balasan yang sangat pedih. Jika dikaitkan dengan kepuasan kerja maka dengan bekerja ikhlas dan penuh rasa syukur maka ada nilai kepuasan kerja maka dengan bekerja secara ikhlas dan penuh rasa syukur maka ada nilai kepuasan tertentu yang diperoleh. Sebaliknya orang yang bekerja tidak ikhlas, dan tidak mempunyai rasa syukur akan tetapi merasa tertekan, dan tidak puas, meski target dan output kegiatannya terpenuhi.

Berikut hadits tentang kepuasan kerja (Diana, 2012)

حَدَّثَنَا أَبُو عَامِرٍ الْعَمَدِيُّ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ عَمَّا رِ كَشَا كِشٍ قَالَ سَمِعْتُ سَعِيدًا الْمُقْبِرِيَّ يُحَدِّثُ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ خَيْرُ الْكَسْبِ يَدْلُعَامِلٍ إِذَا نَصَحَ

*Nabi Muhammad SAW bersabda: “Usaha yang paling baik adalah hasil karya seseorang dengan tangannya jika ia jujur (bermaksud baik).” (HR. Ahmad)*

Nabi bersabda bahwa usaha yang paling baik adalah berbuat sesuatu dengan tangannya sendiri dengan syarat jika dilakukan dengan baik dan jujur (Diana, 2012). Hal itu berarti juga ada kepuasan ketika menjalankan sebuah usaha dengan tangan sendiri dan dilakukan dengan jujur.

Dari pemaparan ayat dan hadits diatas dapat disimpulkan kepuasan kerja yakni sikap umum yang memunculkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima baik dari segi duniawi (materi) maupun ukhrowi (non materi). Selain itu juga dalam bekerja kita harus senantiasa bersyukur atas nikmat yang diberikan oleh Allah SWT karena dengan bersyukur, maka nikmat yang ada akan semakin ditambah oleh-Nya.

### **2.2.3 Produktivitas Kerja**

#### **2.2.3.1. Pengertian Produktivitas Kerja**

Menurut Suprihanto (1986) Produktivitas ialah kemampuan perangkat sumber ekonomi yang menghasilkan sesuatu atau diartikan perbandingan antara output dengan input. Produktivitas bertalian erat dengan hasil suatu pekerjaan, penyelesaian suatu tugas maupun output lainnya sebagai impact dari suatu sebab. Selain berkaitan dengan output, produktivitas juga memiliki korelasi dengan input. Dalam hukum casualitas (sebab-akibat), tidak akan diterima secara logis dari suatu akibat tanpa adanya sebab, sejalan dengan hal tersebut mekanisme input-proses-output merupakan suatu tatanan atau pola yang mampu dipahami secara rasional. Produktivitas juga melibatkan faktor sumber daya manusia

sebagai pengelola daripada aktivitas manajemen yang terangkai dalam input-procces-output. Sumber daya manusia sepatutnya dikelola dengan seoptimal mungkin agar memberikan hasil yang maksimal ketika melakukan aktivitas pekerjaannya maupun dalam berdayaguna diluar lembaga yang menaunginya.

Beberapa pengertian mengenai produktivitas juga dikemukakan oleh beberapa pakar. Menurut Mali, (*dalam* Sedarmayanti, 2009), mengemukakan bahwa produktivitas yakni cara untuk menciptakan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.

Menurut Ravianto (2000) secara umum produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja satuan waktu. Sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam proses peningkatan produktivitas karena manusia bersifat dinamis. Sedangkan alat produksi dan kemajuan teknologi lebih bersifat statis yang hanya dapat digerakkan oleh manusia. Tingkat produktivitas yang tinggi merupakan harapan bagi setiap perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja, banyak sekali faktor yang mempengaruhi, seperti pemberian upah atau gaji yang adil dan layak, suasana dan lingkungan kerja yang menyenangkan, kesempatan berkarir, kesempatan untuk maju, fasilitas yang mendukung, dan lain-lain.

#### **2.2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Anoraga (2009) memberi penjelasan bahwa, beberapa faktor yang mampu mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah :

1. Motivasi
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Sikap etika kerja
5. Tingkat penghasilan
6. Teknologi.

### 2.2.3.3. Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2010) indikator produktivitas kerja antara lain yaitu :

a. Kemampuan

Memiliki kemampuan guna menyelesaikan pekerjaan serta tugas-tugas yang diemban.

b. Peningkatan Hasil

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing – masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

c. Semangat

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari kemarin. Indicator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

d. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja.

Pengembangan diri dapat dilakukan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi. Sebab, semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuannya.

e. Kualitas

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seseorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

f. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

#### 2.2.3.4. Produktivitas Kerja Menurut Islam

Produktivitas, secara terminology sangat erat kaitannya dengan bekerja. Bahwa produktivitas dalam Islam, khususnya yang dibahas didalam Al-qur'an merupakan sesuatu konsep yang sangat penting. Adapun ayat – ayat yang membahas mengenai produktivitas antara lain adalah :

لَا يَسْتَوِي الْقَاعِدُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرُ أُولِي الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ  
اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ ۗ فَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ عَلَى

الْقَاعِدِينَ دَرَجَةً ۖ وَكُلًّا وَعَدَ اللَّهُ الْحُسَيْنَىٰ ۖ وَفَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى  
الْقَاعِدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا

*“tidaklah sama antara orang beriman yang duduk (yang tidak turut berperang) tanpa mempunyai uzur (halangan) dengan harta dan jiwanya. Alloh melebihi derajat orang – orang yang berjihad dengan harta dan jiwanya atas orang-orang yang duduk (tidak ikut berperang tanpa halangan). Kepada masing – masing, Allah menjanjikan (pahala) yang baik (surga) dan Allah melebihi orang-orang yang berjihad atas orang yang duduk dengan pahala yang besar”.* (QS An-Nisa’:95)

Apabila hal tersebut dilaksanakan secara baik apa yang telah dijanjikan Allah SWT dalam QS An-Nisa’ ayat 95 tadi, bahwa Allah SWT akan memberikan imbalan bagi kita pahala yang sangat besar (surga). Dengan kata lain, apabila kita bekerja secara produktif maka Allah SWT akan memberikan nikmat kepada hambanya.

Telah dijelaskan bahwa usaha atau produktivitas dalam kerja sangat dibutuhkan sehingga apa yang telah mereka lakukan dalam artian disini adalah selalu produktif dalam bekerja maka Allah akan memberikan balasan atau ganjaran yang setimpal dengan apa yang mereka lakukan yaitu dengan balasan yang sempurna yaitu apa yang telah menjadi aturan tersendiri bahwa dalam hal seseorang yang melakukan produktivitas kerja secara baik akan mendapatkan yang sesuai juga dengan apa yang telah dikerjakan.

## **2.3 Hubungan Antara Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap**

#### **Produktivitas**

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Zacher & Jimmieson, 2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan

produktivitas, pemimpin dalam suatu organisasi yang menganut gaya kepemimpinan transformasional berupa pembelajaran atau pengarahan yang baik kepada para bawahannya, membuat para bawahannya tersebut memiliki tingkat OCB (*organizational citizenship behavior*) yang tinggi, dan hal tersebut berpengaruh baik terhadap peningkatan produktivitas kerja di suatu organisasi.

Demikian juga menurut (Masi dan Cooke, 2000) pemimpin transformasional secara langsung dapat membangkitkan motivasi para bawahannya, dan hal tersebut menimbulkan peningkatan nilai dalam pencapaian tujuan, menurunkan keegoisan, dan meningkatkan komitmen terhadap visi pemimpin, dimana hal-hal tersebut juga berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Pada penelitian Zebua (2017) menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan pada gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap produktivitas kerja karyawan secara simultan maupun parsial. Begitu pula pada penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2012) menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan yang terdiri dari hubungan antara pimpinan dan bawahan, struktur tugas, dan kewibawaan kedudukan pemimpin dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

### **2.3.2 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan**

Beberapa penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional memberikan kesimpulan bahwa sikap pemimpin secara signifikan berhubungan dengan perilaku dan tanggapan para pengikut, seperti kejelasan peran, kinerja

pelaksanaan tugas, usaha-usaha untuk pelaporan diri, dan kepuasan karyawan (Podsakoff dkk.,1996). Dalam penelitian Bono dan Judge (2000) (dalam Parke, 2004) mengemukakan bahwa perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan karyawan pada pemimpin dan kepuasan kerja.

Judge & Bono (2000) (dalam Pareke, 2004) menjelaskan bahwa adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini dikarenakan adanya pengawasan. Pengawasan yang dilakukan pemimpin dengan cara memberikan motivasi, perhatian individual akan mempengaruhi bawahan untuk melakukan aktivitasnya dengan baik.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan juga dilakukan oleh Bass (1999) yang memiliki pandangan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan guna menyatukan visi dengan bawahannya, dan mencukupi bahkan melebihi kebutuhan karyawan, pemimpin transformasional juga selalu memberikan kepercayaan kepada para bawahannya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, diharapkan para karyawan akan semangat dalam bekerja dan meningkatkan produktivitas sehingga hal tersebut berdampak pada terciptanya kepuasan kerja.

### **2.3.3 Hubungan Antara Kepuasan Terhadap Produktivitas Kerja**

Perusahaan merupakan suatu sistem yang terbuka, artinya perusahaan tidak lepas dari lingkungannya, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Manusia sebagai salah satu aspek utama yang ada di dalamnya tentu saja dituntut untuk berkembang dan berubah.

Munandar (2001) menyatakan kepuasan kerja ialah tenaga kerja yang senang akan pekerjaannya yakni tenaga kerja yang merasa puas dengan pekerjaannya. Faktor penentu kepuasan kerja berhubungan erat dengan ciri intrinsik pekerjaan, kondisi kerja yang menunjang, rekan sejawat yang menunjang, penyeliaan, dan gaji yang adil (Munandar, 2001).

Sutrisno (2010) menyatakan bahwa produktivitas adalah hasil akhir per unit, atau hasil akhir dibagi pemasukan, atau rasio antara hasil akhir dengan pemasukan. Indikator kepuasan kerja menurut Sutrisno (2010) antara lain adalah, efisiensi, mutu, pengembangan diri, semangat kerja, meningkatkan hasil, dan kemampuan.

Berdasarkan uraian diatas terlihat adanya hubungan yang erat antara kepuasan kerja dengan produktivitas yang dilihat dari kesamaan yang terlihat dari faktor penentu kepuasan kerja yaitu ciri intrinsik pekerjaan, rekan sejawat yang menunjang, sedangkan dalam indikator produktivitas adalah kemampuan dan pengembangan diri.

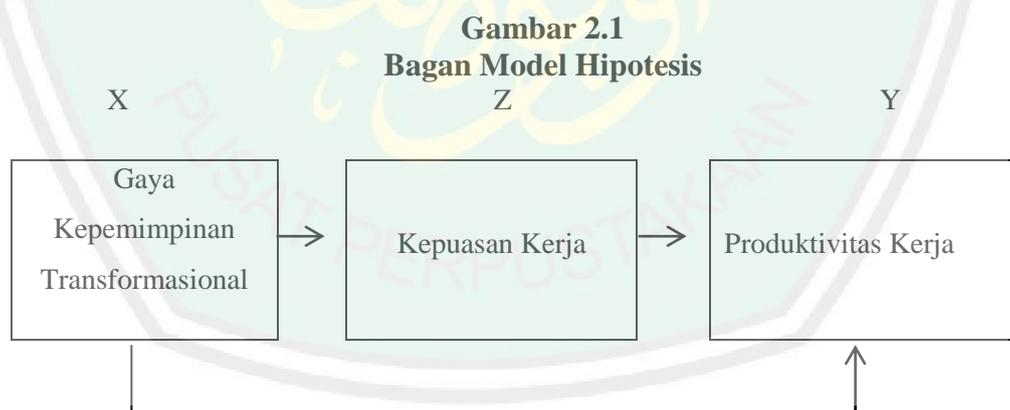
Hal ini juga dipenjelasan oleh Wijono (2012) menyatakan ketidakpuasan kerja yang dimiliki karyawan menyebabkan berbagai masalah yang terhadap diri karyawan maupun organisasi atau tempat ia bekerja, hal ini dapat dilihat dari kecenderungan adanya karyawan yang berhenti bekerja, sering absen (bolos) kerja, dan beberapa masalah pelanggaran disiplin yang dapat menyebabkan biaya pengeluaran yang cukup tinggi dalam perusahaan dan menurunnya produktivitas kerja.

Bagi karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan mengalami berbagai penyakit seperti migrain, kelelahan kerja dan sebagainya, hal ini didukung dalam penelitian Judge (2001). Situasi ini dapat menyebabkan prestasi kerja karyawan menjadi tidak produktif serta berakibat munculnya stress kerja dikalangan karyawan yang ada didalam organisasi atau perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian milik Naqvi (2013) .

Apabila produktivitas suatu perusahaan menurun maka sudah dapat dipastikan bahwa perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran bahkan kerugian yang besar secara material berupa uang maupun secara non material berupa kepercayaan publik atau kehilangan kontrak kerjasama terhadap perusahaan lain.

## 2.4 Kerangka Berfikir

### 2.4.1 Model Hipotesis



### 2.4.2 Hipotesis Penelitian

Dari model hipotesis diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja
- H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja
- H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Dalam penelitian ini lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah UD HD Jaya Sidoarjo Jl. Raya Pilang RT.12 RW.06 Kecamatan Wonoayu Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur. Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah masalah MSDM, khususnya dalam hal pengaruh gaya kepemimpinan transformasional serta kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

#### 3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yakni jenis penelitian yang mengutamakan pada pengujian teori-teori melalui pengukiran variable-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner, data yang didapatkan berupa jawaban dari karyawan terhadap pertanyaan yang diberikan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory*.

Menurut Sani & Mashuri (2010) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel beraosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) karena di antara variabel independen dengan variabel dependen terdapat mediasi yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini terdiri tiga variabel. Yakni variabel bebas (*independent*) gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja (mediasi) sedangkan yang terikat (*dependent*) produktivitas kerja karyawan.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Menurut pendapat Djarwanto (1993) dalam Sani dan Maharani (2013) populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satu-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga: Adapun Penelitian ini Populasi yang digunakan sebanyak 33 orang seluruh karyawan UD HD Jaya.

#### **3.3.2 Sampel**

Menurut Djarwanto (1993) dalam Sani dan Maharani (2013) sampel yakni sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak disediai serta dianggap dapat mewakili keseluruhan dari populasi. Sampel yang diambil oleh peneliti sebanyak 33 orang.

#### **3.3.3 Teknik pengambilan sampel**

Menurut Sugiyono (2001: 61) sampel jenuh ialah teknik penentuan sampel jika seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Hal ini dilakukan jika jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang.

### **3.4 Data dan Sumber Data**

#### **3.4.1 Data Primer**

Data primer ialah data yang didapatkan langsung melalui jawaban responden melalui kuesioner (Sani dan Maharani, 2013).

#### **3.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah sumber daya penelitian yang diperoleh tidak langsung melalui media perantara (Sani dan Mashuri, 2010) penelitian ini data sekunder diperoleh dari perusahaan yang dapat diperoleh melalui pencarian informasi-informasi yang berkaitan dengan penelitian, buku-buku referensi, dan dokumentasi perusahaan

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

#### **a. Kuesioner**

Pada penelitian ini kuesioner diberikan kepada anggota sampel, dimana anggota sampel pada penelitian ini keseluruhan populasi yang ada di UD HD Jaya Sidoarjo yakni sebanyak 33 anggota.

#### **b. Wawancara**

Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi tambahan, wawancara dilakukan dengan pimpinan UD HD Jaya Sidoarjo yakni bapak Hadi serta beberapa karyawannya.

#### **c. Dokumentasi:**

Dalam penelitian ini dokumentasi diperoleh dari beberapa foto yang menunjukkan sejarah perkembangan perusahaan, serta struktur organisasi perusahaan.

### 3.6 Skala Pengukuran

Dalam penelitian skor peneliti menggunakan skala *likert*. Skala *likert* sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dalam penelitian ini terdapat lima kategori penilaian jawaban yang mengandung variasi nilai bertingkat, antara lain

**Tabel 3.1**

**Bobot Nilai Setiap Pertanyaan**

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Data primer: diolah Oktober 2017

Bahwa semakin tinggi skor yang diperoleh dari seorang responden, merupakan indikasi bahwa responden tersebut sikapnya semakin positif terhadap obyek yang ingin diteliti oleh penulis. Tujuan ini untuk mengarahkan responden menjawab pertanyaan yang benar-benar menggambarkan kondisi responden.

### 3.7 Definisi Operasional Variabel

Guna mempermudah serta menghindari kesalah pahaman atau kesalahan untuk mengartikan makna dari penelitian ini, sehingga perlu ditegaskan beberapa istilah berikut:

1. Variabel Dependen (*dependent variable*) variabel yang tercakup dalam hipotesis yang dipengaruhi dan ditentukan oleh variabel yang lain pada

penelitian ini yang disebut variabel dependen adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional.

2. Variabel *Independent* yakni variabel bebas atau penjelas yang memengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh. Pada penelitian ini yang disebut variabel independent adalah produktivitas kerja karyawan.
3. Variabel Intervening adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh (Sani dan Maharani, 2013). Pada penelitian ini yang disebut sebagai variabel intervening adalah kepuasan kerja.

**Tabel 3.2**

**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	1). <i>Idealized Influence</i>	1). Pemimpin menekankan pentingnya tujuan perusahaan 2). Pemimpin sebagai sosok yang dikagumi sebagai panutan kebanggaan 3). Pemimpin menekan kepercayaan	Bass (2003)
	2). <i>Inspirational Motivation</i>	1). Pemimpin mengartikulasikan visi menarik dari masa depan 2). Menantang pengikut untuk memiliki standar yang tinggi 3). Berbicara optimis 4). Memberikan dorongan dan makna atas apa yang akan dilakukan	
	3). <i>Intellectual Stimulation</i>	1). Mampu menyelesaikan setiap permasalahan 2). Merangsang perspektif baru dan cara melakukan sesuatu	

		3). Mendorong ekspresi ide dari bawahan	
--	--	---	--

Lanjutan Tabel 3.2

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	4.) <i>Individualized consideration</i>	1). Pemimpin berhubungan dengan karyawan secara personal 2). Memikirkan kebutuhan mereka, aspirasi, dan kemampuan karyawan. 3). Mendengarkan dengan penuh perhatian 4) selalu menasihati, mengajar, dan melatih bawahan	Bass (2003)
Produktivitas Kerja (Y)	1). Kemampuan	1). Kemampuan melaksanakan tugas 2). Kemampuan untuk terampil 3). Kemampuan untuk profesional	Sutrisno (2010)
	2). Meningkatkan hasil yang dicapai	1). Berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaan. 2). Fokus pada hasil yang baik	
	3). Semangat kerja	1). Usaha untuk lebih baik dari kemarin 2). Belajar dari etos kerja yang dicapai	
	4). Pengembangan diri	1). Berusaha untuk meningkatkan kemampuan kerja 2). Melihat tantangan dan harapan yang dihadapi	
	5). Mutu	1). Meningkatkan kualitas dari yang telah lalu 2). Memberikan hasil yang terbaik	
	6). Efisiensi	1). Hasil yang dicapai harus menghasilkan keuntungan jika dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan.	

Lanjutan Tabel 3.2

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepuasan Kerja (Z)	1).Kepuasan finansial	1). Kepuasan terhadap besarnya gaji 2). Kepuasan terhadap jaminan sosial 3). Kepuasan terhadap tunjangan	As'ad (2004)
	2). Kepuasan fisik	1). Kepuasan terhadap waktu kerja dan istirahat 2). Kepuasan terhadap perlengkapan kerja 3). Kepuasan terhadap ruangan kerja	
	3).Kepuasan sosial	1). Kepuasan terhadap hubungan baik dengan lingkungan 2). Kepuasan terhadap hubungan baik dengan atasan	
	4).Kepuasan psikologi	1). Kepuasan terhadap minat dalam pekerjaan 2). Kepuasan terhadap ketentraman dalam pekerjaan	

Sumber: Data Diolah,2017

### 3.8 Model Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Validitas dan Reabilitas

##### 1. Uji Validitas

Menurut Singarimbun (1987) dalam Sani & Mashuri (2010) uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur. Dengan menggunakan product moment, item pertanyaan dapat dikatakan valid jika lebih besar dari 0.30.

Rumusny adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

X = Items Score

N = Jumlah Responden

Y = Totals Score

r = Koefisien Korelasi

XY = Skor Pertanyaan

Cara pengujian validitas dengan menghitung korelasi antar nilai/skor masing-masing pertanyaan dengan nilai total atau nilai rata-rata dari nilai pertanyaan tersebut. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya maka dinyatakan tidak valid (Sani dan Maharani, 2013). Dasar pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila korelasi r diatas 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrument itu tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang Sugiono (*dalam* Sani, 2010).

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sani dan Mashuri (2010) reliabilitas yakni sesuatu bisa dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana:

$r_{11}$  = Reliabilitas Instrument

K = Jumlah pertanyaan

$$\begin{aligned}\sum \sigma b^2 &= \text{Jumlah Varians Butir} \\ \sigma_1^2 &= \text{Varians Total}\end{aligned}$$

Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) > 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliable, sebaliknya *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) < 60% maka variabel tersebut dikatakan tidak reliable.

### 3.8.2 Uji Asumsi

#### 3.8.2.1 Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2007) uji normalitas memiliki tujuan mengkaji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal. Maka dari itu, uji normalitas bertujuan untuk menguji variabel independen dan dependen mempunyai distribusi normal dalam model regresi ataukah tidak.

Analisis statistik dilakukan dengan uji statistik Kolmogorov Smirnov (Sugiyono, 2001). Dasar data tersebut mendekati atau merupakan distribusi normal berdasarkan uji Kolmogorov Smirnov dapat dilihat dari:

- a. Data berdistribusi normal bila nilai signifikan > 0,05
- b. Data tidak berdistribusi normal bila nilai signifikan < 0,05

#### 3.8.2.2 Uji Linieritas

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *scatterplot* antara standar residual dengan prediksinya, dimana asumsi ini akan terpenuhi jika plot antara

nilai residual dengan nilai prediksi tidak membentuk suatu pola tertentu (acak) (Sani dan Maharani, 2013)

### **3.8.2.3 Uji Heterokedastisitas**

Menurut Ghozali (2007) Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain, jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda maka disebut heteroskedastisitas.

### **3.8.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis jalur (*path analysis*). Digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) Sani dan Maharani (2013).

Analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS v16, dengan ketentuan uji F  $\alpha = 0,05$  atau  $p \leq 0,05$  sebagai taraf signifikansi F (sig. F) sedangkan untuk uji T taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  atau  $p \leq 0,05$  yang dimunculkan kode (sig. T) dimana hal tersebut dipergunakan guna mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Sani dan Maharani, 2013).

### **3.8.4 Uji Mediasi**

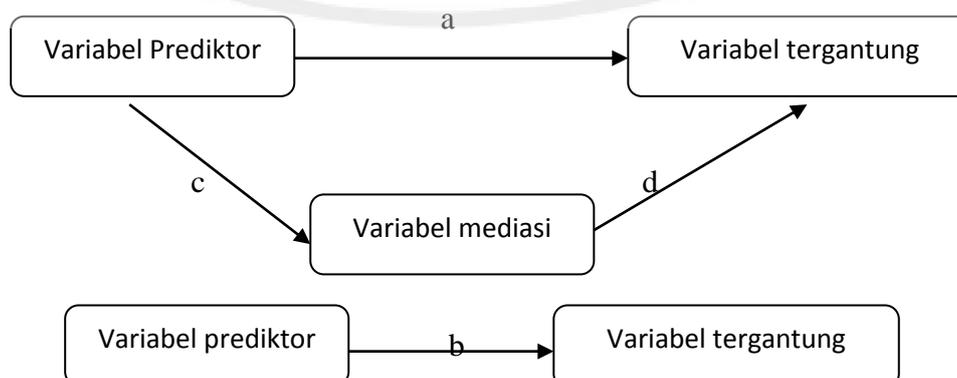
Pengujian mediasi bertujuan mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan uji Sobel

(Sobel test) dengan *software Free Statistic Calculation for Sobel Test* versi 4.0 (Maharani, 2017). Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menguji nilai  $t$  dari koefisien  $ab$ . Nilai  $t$  hitung dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel, jika nilai  $t$  hitung  $>$  nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2013). Selanjutnya untuk mengambil keputusan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*), atau bukan sebagai variabel mediasi, digunakan metode pemeriksaan.

Metode pemeriksaan variabel mediasi dilakukan dengan pendekatan perbedaan antara nilai koefisien dengan signifikansi, dengan tahapan sebagai berikut : (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen Solimun, (2012) Maharani, (2017).

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah sebagai berikut :

**Gambar 3.1**  
**Bagan Uji Mediasi**



Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b) maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) juga signifikan, dimana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b), maka bukan sebagai variabel mediasi. Jika (c) dan (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2012; Maharani, 2017)



## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 4.1.1 Latar Belakang UD HD Jaya Sidoarjo

Menurut hasil wawancara dengan pemilik perusahaan Bapak Hadi pada tanggal 3 September 2017 mengenai profil UD HD Jaya Sidoarjo bahwa UD HD Jaya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang penjualan produk dan jasa pembuatan tralis, kanopi, railing balkon, railing tangga, pagar besi, dan lain-lain.

UD HD Jaya berdiri pada tahun 2011, berlokasi di jalan raya Pilang Sidoarjo, Awal mulanya sang pemilik UD HD Jaya yakni Bapak Hadi hanyalah karyawan biasa dari orang lain di bidang usaha yang sejenis, namun karena Bapak Hadi di phk oleh sang pemilik usaha, akhirnya Bapak Hadi memutuskan untuk keluar dan mulai merintis bisnis kecil-kecilan di bidang yang sama yakni penjualan produk dan jasa pembuatan pagar besi.

Dengan modal yang pas-pasan serta merekrut tetangga sekitar rumah yang belum memiliki pekerjaan menjadi karyawannya yang hanya berjumlah 5 orang, serta menjadikan halaman rumahnya yang sempit dijadikan tempat operasional pembuatan barang-barang besi serta dengan beberapa bahan dan alat-alat las seadanya yang dimiliki akhirnya berdirilah usaha Bapak Hadi.

Setahun kemudian, usaha ini semakin berkembang dan hal ini yang membuat bapak hadi memiliki pemikiran untuk memperluas dan

mengembangkan usahanya dengan membeli tanah lagi untuk operasional kerja, karena dirasa halaman rumahnya yg sempit tidak bisa menampung berbagai pesanan dari para pembeli, dan karyawannya pun semakin bertambah sebanyak 17 orang.

Hingga akhirnya pada tahun 2014 merupakan tahun dimana puncak dari usaha Bapak Hadi ini mengalami peningkatan penjualan dan juga para pelanggan dari usaha ini tidak hanya dari kota asalnya yakni kota sidoarjo melainkan dari daerah lain pula berdatangan, seperti dari luar pulau jawa seperti Nusa Tenggara Timur, Nusa Tenggara Barat (Bima), Kalimantan, dan papua (Jayapura), sehingga UD HD Jaya terkenal hingga ke luar pulau jawa. Hal itu terjadi karena pelanggan yang memesan merupakan pelanggan lama bapak hadi saat bekerja di tempat sebelumnya, para pelanggan tersebut beralih ke bapak hadi karena dinilai barang yang dihasilkan oleh tangan bapak hadi lebih berkualitas dan pekerjaannya bagus sesuai dengan hasilnya serta harga yang lumayan murah. Akhirnya UD.HD Jaya menjadi usaha industri berbahan dasar besi yang terkenal di kota sidoarjo, pulau jawa dan juga luar pulau jawa lainnya. Bima), Kalimantan, dan papua (Jayapura), sehingga UD HD Jaya terkenal hingga ke luar pulau jawa. Hal itu terjadi karena pelanggan yang memesan merupakan pelanggan lama bapak hadi saat bekerja di tempat sebelumnya, para pelanggan tersebut beralih ke bapak hadi karena dinilai barang yang dihasilkan oleh tangan bapak hadi lebih berkualitas dan pekerjaannya bagus sesuai dengan hasilnya serta harga yang lumayan murah. Akhirnya UD.HD Jaya menjadi usaha

industri berbahan dasar besi yang terkenal di kota sidoarjo, pulau jawa dan juga luar pulau jawa lainnya.

#### 4.1.2 Lokasi UD HD Jaya Sidoarjo

Lokasi UD HD Jaya tergolong bukan tempat yang strategis yakni berada di Jl. Raya Pilang Wonoayu, karena lokasinya berada di tengah-tengah perkampungan, dan lokasinya bukanlah lokasi yang biasa dilewati orang pada umumnya, jadi bukanlah lokasi yang mudah dilihat dan mudah dijangkau, tetapi karena popularitasnya dan dibantu dengan adanya penunjuk lokasi dari aplikasi membuat lokasi UD HD Jaya dapat dijangkau. Adapun lokasi UD HD Jaya Sidoarjo seperti gambar berikut :

**Gambar 4.1**  
**Lokasi UD HD Jaya**



Sumber data : Google Maps

#### 4.1.3 Visi dan Misi UD HD Jaya Sidoarjo

##### a. Visi UD HD Jaya Sidoarjo

Visi UD HD Jaya Sidoarjo adalah memberikan nilai keindahan, ketangguhan serta kekuatan terhadap hasil karya yang dihasilkan sehingga menjadi industri pengelasan atau bengkel las terbaik di Sidoarjo.

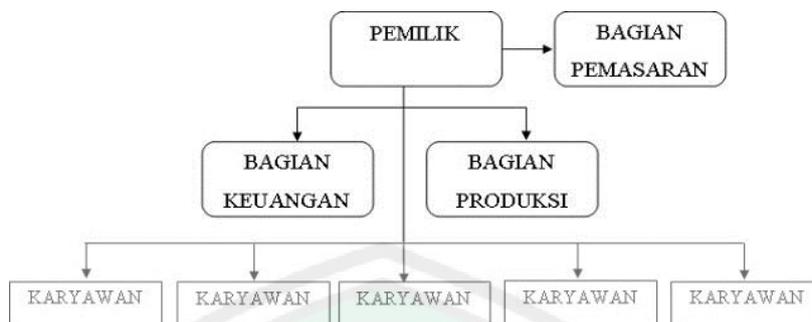
**b. Misi UD HD Jaya Sidoarjo**

1. Memberikan produk yang berkualitas
2. Penggunaan SDM yang terampil dan profesional
3. Penerapan SOP pada setiap operasionalnya

**4.1.4 Struktur Organisasi UD HD Jaya Sidoarjo**

Dengan adanya struktur organisasi maka dapat mempermudah untuk menentukan identifikasi terhadap jabatan serta fungsi yang memiliki peran dalam sasaran pekerjaan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Pihak manajemen akan lebih mudah dalam mem-break down pekerjaan serta aktivitas yang dikerjakan, yang selanjutnya disatukan menjadi suatu grup jabatan dan fungsi tertentu. Dan nantinya grup pekerjaan tersebut akan dibuat menjadi sebuah struktur organisasi yang dirasakan paling sesuai dengan sasaran dan tujuan perusahaan tersebut

**Gambar 4.2**  
**BAGAN STRUKTUR ORGANISASI UD HD Jaya Sidoarjo**



Sumber data : UD HD jaya

Gambar tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi UD HD Jaya Sidoarjo termasuk tipe organisasi fungsional, dimana pihak UD HD Jaya telah melakukan pembagian tugas dalam operasionalisasinya meskipun pembagian kerja tersebut masih terlihat sederhana.

Pemilik UD HD Jaya adalah Bapak Hadi yang bertugas sebagai pengelola utama dan bertanggung jawab terhadap pengambilan keputusan yang terkait dengan seluruh aktivitas perusahaan. Selain sebagai pengelola utama, Bapak Hadi juga bertanggung jawab terhadap pemasarannya sehingga hal-hal yang berkaitan dengan penjualan serta pemasaran menjadi tanggung jawab Bapak Hadi. Keberhasilan Bapak Hadi dalam mengembangkan bisnisnya juga tidak terlepas dari dukungan istrinya, yaitu Ibu Hartini. Dalam pengelolaan bisnisnya ini, Ibu Hartini bertugas sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap segala hal yang berkaitan dengan masalah keuangan UD HD Jaya, misalnya pembayaran upah karyawan, pengadaan bahan baku, kasir, serta keluar masuk arus kas keuangan UD HD Jaya.

Untuk bagian produksi, pihak yang bertanggung jawab terhadap proses produksi adalah Bapak Jalu. Dalam proses produksi ini, Bapak Jalu bertanggung jawab untuk mengawasi aktivitas produksi mulai dari pemilihan bahan baku, pensortiran, pelurusan besi, perangkaian besi menjadi pagar sampai pengemasan.

Karyawan pada UD HD Jaya hampir sebagian besar bertugas dalam proses produksi pembuatan pagar besi atau sejenisnya, hal ini karena bidang produksi adalah bagian yang paling banyak membutuhkan tenaga kerja manusia, meskipun ada beberapa bagian pada bidang produksi yang telah menggunakan peralatan modern.

Biasanya dalam menjalankan aktivitas perusahaan, hubungan antara pemilik UD HD Jaya dengan karyawannya lebih bersifat hubungan kekeluargaan sehingga hubungan yang terbentuk antara pemilik dan karyawan lebih cenderung ke arah hubungan yang informal.

## **4.2 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Karakteristik Subjek Penelitian**

Subjek yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan pada UD HD Jaya Sidoarjo. Karyawan yang ada pada UD HD Jaya Sidoarjo berjumlah 33 orang yang merupakan populasi sekaligus sampel dari penelitian ini. Dari penelitian dan responden diperoleh dari distribusi yang disebar dan kemudian diisi oleh responden.

Berdasarkan kuisisioner yang telah diisi oleh para responden dapat dilihat dari identitas responden. Berikut adalah tabel data mengenai

gambaran identitas responden yang terbagi dari tingkat pendidikan akhir, status perkawinan, jenis kelamin, dan usia.

**Tabel 4.1**

**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	28	85%
Perempuan	5	15%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data diolah oleh Peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dibuktikan jika karyawan pada UD HD Jaya Sidoarjo kebanyakan adalah laki-laki, karena bidang pekerjaannya yang terbilang membutuhkan tenaga yang besar dan berhubungan dengan pengelasan, yang mana bidang tersebut lebih dominan dilakukan oleh seorang laki-laki. Sedangkan pekerja perempuan berada di bagian administrasi.

Selanjutnya mengenai tabel pembagian identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.2**

**Tingkat Pendidikan Responden**

Pendidikan	Jumlah	Persentase
<b>SD</b>	9	27%
<b>SMP</b>	3	9%
<b>SMA</b>	20	61%
<b>S1</b>	1	3%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 terlihat pekerja yang bekerja di UD HD Jaya dominan memiliki latar belakang pendidikan yang minim, karena memang tenaga kerja yang diambil dari tetangga-tetangga sekitar lokasi UD HD Jaya yang pengangguran dan memiliki latar belakang ekonomi yang kurang cukup memadai, tetapi hal tersebut tidak menghalangi UD HD Jaya memiliki SDM yang kurang kompete, karena setelah merekrut para pegawai, sang pemilik UD HD Jaya melakukan pelatihan kepada para pegawainya sampai mereka mampu dan menguasai bidang-bidang pekerjaan yang akan dikerjakan di UD HD Jaya tersebut.

Kemudian tabel pembagian identitas responden usia adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Usia Responden**

<b>Tingkat Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
<b>20-30</b>	10	30%
<b>31-40</b>	11	33%
<b>41-50</b>	9	28%
<b>&gt;50</b>	3	9%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang berusia 20-30 tahun sebanyak 10 orang (30%), usia 31-40 tahun sebanyak 11 orang (33%), usia 41-50 tahun sebanyak 9 orang (28%), dan usia yang lebih dari 50 tahun yaitu sebanyak 3 orang (9%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan UD HD Jaya kebanyakan atau didominasi pekerja yang berusia 20-30 tahun dan 31-40 tahun.

Selanjutnya tabel pembagian identitas responden berdasarkan status perkawinan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Status Perkawinan**

Status Perkawinan	Jumlah	Persentase
Kawin	23	70%
Tidak Kawin	10	30%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa status kawin sangat mendominasi dengan jumlah 23 responden dan persentase sebesar 70%, kemudian status tidak kawin dengan jumlah 10 responden dan persentase sebesar 30%. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa status perkawinan para pekerja dengan status kawin paling banyak dengan persentase 70%.

#### 4.2.2 Gambaran Distribusi Frekuensi Responden

Hasil penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan mengenai kondisi antar variabel berupa pertanyaan yang diberikan peneliti baik jumlah orang maupun persentase.

##### 4.2.2.1 Variabel Bebas

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)**

Item	Sangat tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X.1	1	3,0	5	15,2	11	33,3	12	36,4	4	12,1	33	100	3,39
X.2	0	0	2	6,1	5	15,2	17	51,5	9	27,3	33	100	4,00
X.3	1	3,0	1	3,0	9	27,3	15	45,5	7	21,2	33	100	3,79

X.4	1	3,0	6	18,2	16	48,5	8	24,2	2	6,1	33	100	3,12
X.5	1	3,0	5	15,2	8	24,2	11	33,3	8	24,2	33	100	3,61
X.6	0	0	2	6,1	9	27,3	11	33,3	11	33,3	33	100	3,94
X.7	0	0	2	6,1	13	39,4	13	39,4	5	15,2	33	100	3,64
X.8	0	0	2	6,1	7	21,2	11	33,3	13	39,4	33	100	4,06
X.9	0	0	9	27,3	12	36,4	9	27,3	3	9,1	33	100	3,18
X.10	0	0	7	21,2	12	36,4	10	30,3	4	12,1	33	100	3,33
X.11	0	0	0	0	10	30,3	15	45,5	8	24,2	33	100	3,94
X.12	0	0	1	3,0	8	24,2	15	45,5	9	27,3	33	100	3,97
X.13	0	0	0	0	9	27,3	19	57,6	5	15,2	33	100	3,88
X.14	0	0	0	0	8	24,2	20	60,6	5	15,2	33	100	3,91

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Tabel diatas berdasarkan hasil kuisiner yang telah disebarakan kepada responden yakni variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) terdapat item yang memiliki rata-rata frekuensi (mean) rendah dan tinggi, dimana jika butir kuisineranya memiliki nilai mean yang tinggi maka pernyataan yang ada dalam kuisiner tersebut sudah bagus. Karena semakin tinggi nilai mean semakin baik pula penerapan yang ada pada perusahaan yang telah diteliti, sedangkan semakin rendah nilai mean semakin kurang baik penerapan yang ada pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) memiliki 14 item pernyataan. Sebagian besar responden menjawab setuju pada item pertanyaan no 1, 2, 3, 5, 6, 7, 11, 12, 13 dan 14. Pada item pertanyaan no 8 sebagian besar responden menjawab sangat setuju, dengan nilai mean sebesar 4,06. Artinya pemimpin UD HD Jaya sudah mampu memecahkan setiap permasalahan yang timbul dalam organisasinya tersebut. Pada item pertanyaan no 4, 9 dan

10, sebagian besar responden menjawab netral. Rata-rata terendah terdapat pada item no 4, yakni item mengenai sejauh mana penjelasan visi yang telah diberikan oleh pemimpin kepada para karyawan, dengan nilai mean 3,12. Artinya sebagian besar karyawan masih belum paham mengenai visi yang diterapkan di UD HD Jaya, jadi tugas pimpinan untuk menjelaskan mengenai visi perusahaan kepada para karyawan harus ditingkatkan lagi.

#### 4.2.2.2 Variabel Terikat

1. Produktivitas Kerja (Y)

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Item Variabel Produktivitas Kerja (Y)**

Item	Sangat tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	0	0	0	0	6	18,2	20	60,6	7	21,2	33	100	4,03
Y.2	0	0	0	0	10	30,3	18	54,5	5	15,2	33	100	3,85
Y.3	0	0	1	3,0	11	33,3	16	48,5	5	15,2	33	100	3,76
Y.4	0	0	0	0	5	15,2	18	54,5	10	30,3	33	100	4,15
Y.5	0	0	0	0	15	45,5	9	27,3	9	27,3	33	100	3,82
Y.6	0	0	1	3,0	9	27,3	16	48,5	7	21,2	33	100	3,88
Y.7	0	0	2	6,1	17	51,5	11	33,3	3	9,1	33	100	3,45
Y.8	0	0	1	3,0	10	30,3	18	54,5	4	12,1	33	100	3,76
Y.9	0	0	5	15,2	14	42,4	10	30,3	4	12,1	33	100	3,39
Y.10	0	0	0	0	7	21,2	20	60,6	6	18,2	33	100	3,97
Y.11	0	0	0	0	6	18,2	21	63,6	6	18,2	33	100	4,00
Y.12	0	0	2	6,1	8	24,2	15	45,5	8	24,2	33	100	3,88

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 4.6 diketahui bahwa variabel Produktivitas Kerja (Y) memiliki 12 item pernyataan. Sebagian besar responden menjawab setuju pada item pertanyaan nomor 1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 11 dan 12. Sedangkan pada item pertanyaan no 5, 7 dan 9, sebagian besar responden menjawab

netral. Rata-rata tertinggi terdapat pada item pertanyaan no 4, sedangkan rata-rata terendah terdapat pada item nomor 9.

Pada tabel 4.6 rata-rata frekuensi (mean) terendah adalah pada item nomor 7 tentang belajar dari etos kerja dengan nilai mean sebesar 3,45. Artinya terdapat beberapa karyawan yang belum belajar dari etos kerja yang tercapai dalam pekerjaannya. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item tentang hasil pekerjaan yang diberikan oleh para karyawan dengan nilai mean sebesar 4,15. Artinya karyawan yang ada di perusahaan tersebut telah memberikan yang terbaik dalam pekerjaan. Sehingga perusahaan merasa diuntungkan karena *output* yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik, karena produk yang baik dan berkualitas diciptakan dari tangan-tangan yang selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam pembuatan produk tersebut dan selalu memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

#### 4.2.2.3 Variabel Intervening

1. Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.7

Distribusi Frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Item	Sangat tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	3,0	1	3,0	12	36,4	16	48,5	3	9,1	33	100	3,58
2	1	3,0	2	6,1	16	48,5	12	36,4	2	6,1	33	100	3,36
3	0	0	5	15,2	12	36,4	16	48,5	0	0	33	100	3,33
4	0	0	1	3,0	5	15,2	22	66,7	5	15,2	33	100	3,94
5	0	0	0	0	8	24,2	17	51,5	8	24,2	33	100	4,00
6	2	6,1	2	6,1	16	48,5	12	36,4	1	3,0	33	100	3,24
7	0	0	0	0	12	36,4	18	54,5	3	9,1	33	100	3,73
8	0	0	1	3,0	10	30,3	16	48,5	6	18,2	33	100	3,82

Item	Sangat tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
9	0	0	2	6,1	9	27,3	20	60,6	2	6,1	33	100	3,67
10	0	0	3	9,1	9	27,3	19	57,6	2	6,1	33	100	3,61

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki 10 item pernyataan. Sebagian besar responden menjawab setuju pada item pertanyaan no 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, dan 10. Pada item pertanyaan nomor 2 dan 6, sebagian besar responden menjawab netral. Rata-rata tertinggi terdapat pada item pertanyaan nomor 5, sedangkan rata-rata terendah terdapat pada item nomor 6.

Pada tabel diatas rata-rata frekuensi (mean) terendah adalah item nomor 6 mengenai ruangan kerja yang disediakan, dengan nilai mean 3,24. Artinya para karyawan merasa ruangan kerja yang disediakan ruangan kerja yang digunakan oleh para karyawan masih terbilang kurang nyaman, padahal ruangan yang kurang nyaman bisa menyebabkan berkurangnya semangat kerja dari para karyawan karena mereka merasa kurang nyaman dengan tempat kerjanya. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item nomor 5 tentang kepuasan akan kesediaan perlengkapan kerja, dengan nilai mean 4,00. Artinya karyawan sudah puas terhadap perlengkapan yang telah disediakan oleh UD HD Jaya.

### 4.2.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 4.2.3.1 Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana instrument peneliti mengukur apa yang telah diukur. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product momen pearson dengan level-level signifikan 5% (0,05). Bila nilai signifikan (sig) lebih kecil dari 5% (0,05) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Pearson Correlation	Sig.	Keterangan
1	0,819	0,000	Valid
2	0,649	0,000	Valid
3	0,686	0,000	Valid
4	0,675	0,000	Valid
5	0,731	0,000	Valid
6	0,726	0,000	Valid
7	0,679	0,000	Valid
8	0,583	0,000	Valid
9	0,445	0,010	Valid
10	0,506	0,003	Valid
11	0,528	0,002	Valid
12	0,668	0,000	Valid
13	0,585	0,000	Valid
14	0,496	0,003	Valid

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa semua item pertanyaan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,344) atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5% sehingga disimpulkan item-item pertanyaan tersebut valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pearson Correlation	Sig.	Keterangan
1	0,646	0,000	Valid
2	0,775	0,000	Valid
3	0,779	0,000	Valid
4	0,467	0,006	Valid
5	0,497	0,003	Valid
6	0,704	0,000	Valid
7	0,552	0,001	Valid
8	0,421	0,015	Valid
9	0,696	0,000	Valid
10	0,475	0,005	Valid

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 4.9 diketahui bahwa semua item pertanyaan pada variabel Kepuasan Kerja memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,344) atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5% sehingga disimpulkan item-item pertanyaan tersebut valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Produktivitas Kerja**

No	Pearson Correlation	Sig.	Keterangan
1	0,663	0,000	Valid
2	0,578	0,000	Valid
3	0,573	0,000	Valid
4	0,514	0,002	Valid
5	0,667	0,000	Valid
6	0,627	0,000	Valid
7	0,544	0,001	Valid
8	0,689	0,000	Valid
9	0,686	0,000	Valid
10	0,571	0,001	Valid
11	0,557	0,001	Valid
12	0,645	0,000	Valid

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 4.10 diketahui bahwa semua item pertanyaan pada variabel Produktivitas Kerja memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,344) atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5% sehingga disimpulkan item-item pertanyaan tersebut valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya

#### 4.2.3.2 Uji Reliabilitas

Instrumen yang memenuhi persyaratan reliabilitas, berarti instrument menghasilkan ukuran yang konsisten walaupun instrument tersebut digunakan mengukur berulang kali. Metode yang biasa digunakan untuk uji kehandalan yaitu teknik ukur ulang dan teknik sekali ukur. Teknik sekali ukur terdiri atas

teknik genap gasal, belah tengah, belah acak, dan *Alpha Cronbach*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila hasil *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Kerja (X)	0,881	Reliabel
Produktivitas Kerja (Y)	0,845	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,845	Reliabel

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Instrumen dikatakan reliabel, jika nilai alpha cronbach sama dengan atau di atas 0,6. Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai alpha cronbach yang diperoleh pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,6 sehingga disimpulkan bahwa item-item pertanyaan yang valid tersebut telah reliable dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.2.4 Uji Asumsi

Uji asumsi bertujuan untuk mengetahui terpenuhi atau tidaknya syarat yang akan diperlukan untuk suatu data agar dapat dianalisis. Berdasarkan jenis analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi, maka uji asumsi yang diperlukan adalah uji normalitas dan uji linieritas data hasil penelitian.

##### i. Uji Normalitas Variabel Penelitian

Uji normalitas variabel bertujuan untuk menguji apakah data variabel dependen, independen dan intervening memiliki distribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah uji

Kolmogorov-Smirnov. Apabila nilai signifikansi hasil uji lebih besar dari 0,05 maka data hasil penelitian berdistribusi normal. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	Kolmogrov-Smirnov	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	0,673	0,755	Berdistribusi Normal
Kepuasan Kerja (Z)	0,878	0,424	Berdistribusi Normal
Produktivitas Kerja (Y)	0,801	0,524	Berdistribusi Normal

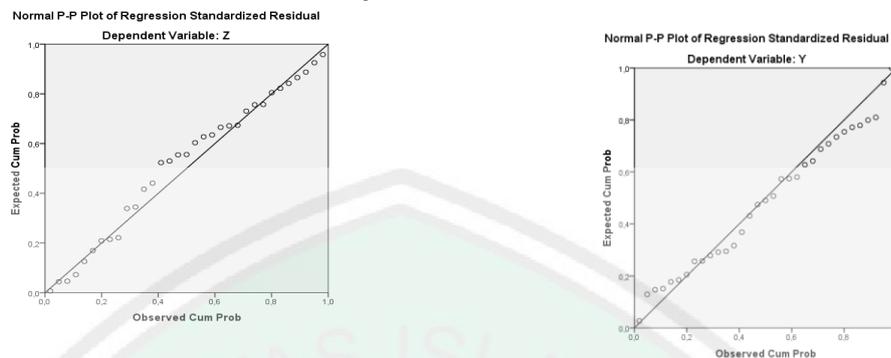
Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan hasil pengujian normalitas pada tabel 4.12 diketahui bahwa nilai signifikansi pada masing-masing variabel penelitian lebih besar dari taraf nyata 5% sehingga disimpulkan asumsi normalitas terpenuhi.

ii. Uji Normalitas Residual Regresi

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi atau path, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas residual regresi menggunakan grafik normal P-P plot dan uji Kolmogorov-Smirnov. Residual model dikatakan mengikuti distribusi normal apabila sebaran data pada grafik normal P-P plot terletak disekitar garis diagonal. Sedangkan dari uji Kolmogorov-Smirnov, apabila probabilitas hasil uji lebih besar dari 0,05 maka asumsi normalitas terpenuhi. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut

**Gambar 4.3**  
**Hasil Uji Normalitas P-P Plot**



Hasil uji normalitas dengan P-P Plot dapat diketahui dengan titik sebaran yang berada di sekitar garis diagonal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Normalitas Residual Regresi**

Persamaan Struktural	Kolmogorov-Smirnov Z	Nilai sig.	Keterangan
$X \rightarrow Z$	0,745	0,636	Berdistribusi Normal
$X \text{ dan } Z \rightarrow Y$	0,699	0,714	Berdistribusi Normal

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

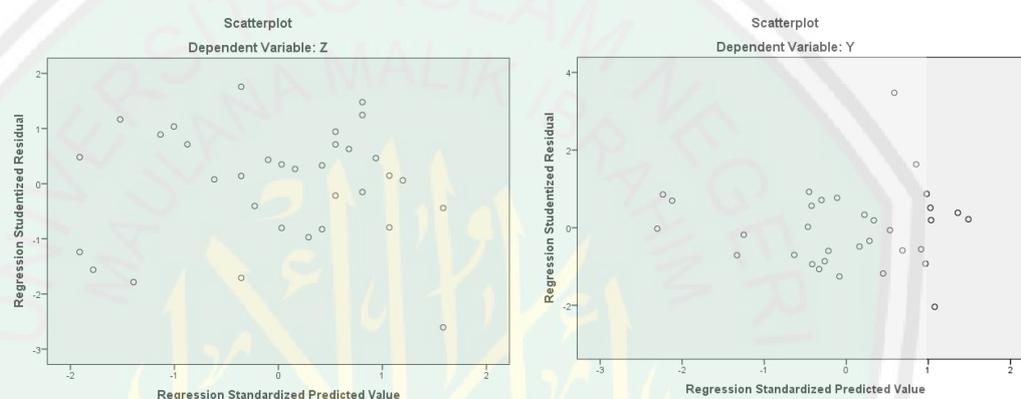
Berdasarkan hasil pengujian normalitas pada tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikansi residual regresi yang terbentuk pada persamaan structural 1 dan 2 lebih besar dari taraf nyata 5% sehingga disimpulkan asumsi normalitas terpenuhi.

iii. Uji Asumsi Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model path terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika

berbeda akan disebut heteroskedastisitas. Metode yang dapat dipakai untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah metode grafik scatter plot. Jika pencarian data yang berupa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar diatas dan dibawah sumbu Y, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

**Gambar 4.4**  
**Uji Heterokedastisitas dengan Scatter Plot**



Hasil uji heterokedastisitas menggunakan scatter plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi adanya heterokedastisitas pada model yang diuji sehingga asumsi ini terpenuhi.

#### iv. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk menguji bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier atau tidak. Untuk menguji asumsi linieritas digunakan uji kurva linier, dengan menggunakan kriteria p-value yang lebih kecil dari alpha 5% menunjukkan bahwa hubungannya adalah linier.

Tabel 4.14

## Hasil Uji Linieritas

Variabel independen	Variabel dependen	p-value	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepuasan Kerja (Z)	0,000	Berhubungan Linier
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	Produktivitas Kerja (Y)	0,000	Berhubungan Linier
Kepuasan Kerja (Z)		0,000	Berhubungan Linier

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Hasil uji linieritas menunjukkan p-value masing-masing hubungan lebih kecil dari alpha 5% (0,050) sehingga disimpulkan bahwa antar variabel tersebut terdapat hubungan yang linier atau dengan kata lain asumsi linieritas terpenuhi

#### 4.2.5 Analisis Path

Analisis jalur adalah pengembangan dari analisis korelasi yang dibangun dari diagram jalur yang dihipotesiskan oleh peneliti dalam menjelaskan mekanisme pengaruh kausal antar variabel dengan menguraikan koefisien korelasi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Selain itu, analisis jalur dapat dikatakan sebagai perluasan dari analisis regresi linier karena menggunakan perhitungan yang sama dengan regresi linier namun dengan menggunakan nilai pengamatan yang dibakukan (standardized). Oleh karena itu, koefisien jalur pada dasarnya merupakan koefisien beta pada model regresi linier. Pengujian model jalur (path) dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### 4.2.6 Pengaruh Antar Variabel dan Persamaan Jalur

**Tabel 4.15**  
**Pengaruh Antar Variabel**

Pengaruh	Koefisien Jalur	t-hitung	p-value	R <sup>2</sup>
X → Y	0,656	4,843	0,000	43,1%
Total				43,1%
X → Z	0,543	3,597	0,000	29,4%
Total				29,4%
X → Y	0,371	2,789	0,009	25,9%
Z → Y	0,527	3,965	0,000	36,7%
Total				62,6%

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

- i. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas

Kerja

Persamaan jalur yang terbentuk yaitu:

$$Y = 0,656 X$$

Koefisien jalur Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja sebesar 0,656 artinya setiap peningkatan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 1 satuan maka Produktivitas Kerja akan meningkat sebesar 0,656 kali. Kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja sebesar 43,1% artinya bahwa perubahan sebesar 43,1% pada Produktivitas Kerja disebabkan oleh perubahan Gaya Kepemimpinan Transformasional.

- ii. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Persamaan jalur yang terbentuk yaitu:

$$Z = 0,543 X$$

Koefisien jalur Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,543 artinya setiap peningkatan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 1 satuan maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,543 kali. Kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja sebesar 29,4% artinya bahwa perubahan sebesar 29,4% pada Kepuasan Kerja disebabkan oleh perubahan Gaya Kepemimpinan Transformasional.

- iii. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Persamaan jalur yang terbentuk yaitu:

$$Y = 0,371 X + 0,527 Z$$

Koefisien jalur Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja sebesar 0,371 artinya setiap peningkatan Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 1 satuan maka Produktivitas Kerja akan meningkat sebesar 0,371 kali. Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja sebesar 25,9% artinya bahwa perubahan sebesar 25,9% pada Produktivitas Kerja disebabkan oleh perubahan Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Koefisien jalur Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja sebesar 0,527 artinya setiap peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 1 satuan maka Produktivitas Kerja akan meningkat sebesar 0,527 kali. Kontribusi Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja sebesar 36,7%

artinya bahwa perubahan sebesar 36,7% pada Produktivitas Kerja disebabkan oleh perubahan Kepuasan Kerja.

#### 4.2.7 Koefisien Determinasi Total

Koefisien determinasi total menjelaskan mengenai seberapa besar model jalur (path) yang terbentuk dalam menjelaskan data yang digunakan dalam penelitian. Besar nilai koefisien determinasi berkisar antara 0% hingga 100%, di mana semakin tinggi koefisien determinasi maka semakin baik pula model dalam menjelaskan data yang digunakan.

$$R_m^2 = 1 - [(1 - 0,294) \times (1 - 0,626)] = 0,736$$

Koefisien determinasi total yang didapatkan berdasarkan hasil perhitungan model path adalah sebesar 0,736 yang menunjukkan bahwa model path yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 73,6% data yang digunakan dalam penelitian.

#### 4.2.8 Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat 2 pengaruh langsung dan 1 pengaruh tidak langsung dari analisis yang dilakukan. Berikut disajikan hasil pengujianya.

**Tabel 4.16**  
**Pengaruh Langsung**

Pengaruh	Koefisien Jalur	Standar Error	t-hitung	p-value
X → Z	0,543	0,101	3,597	0,001
X → Y	0,371	0,093	2,789	0,009
Z → Y	0,527	0,139	3,965	0,000

Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Hasil pengujian menunjukkan t-hitung (3,597) lebih besar dari t-tabel (2,042) atau p-value (0,001) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional

terhadap Kepuasan Kerja. Semakin baik Gaya Kepemimpinan Transformasional maka Kepuasan Kerja akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin tidak baik Gaya Kepemimpinan Transformasional maka Kepuasan Kerja akan semakin menurun.

Hasil pengujian menunjukkan t-hitung (2,789) lebih besar dari t-tabel (2,042) atau p-value (0,009) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja. Semakin baik Gaya Kepemimpinan Transformasional maka Produktivitas Kerja akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin tidak baik Gaya Kepemimpinan Transformasional maka Produktivitas Kerja akan semakin menurun.

Hasil pengujian menunjukkan t-hitung (3,965) lebih besar dari t-tabel (2,042) atau p-value (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja. Semakin tinggi Kepuasan Kerja maka Produktivitas Kerja akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah Kepuasan Kerja maka Produktivitas Kerja akan semakin menurun.

**Tabel 4.17**  
**Pengaruh Tidak Langsung (Sobel Test)**

Keterangan	Nilai
<i>a</i>	0,543
<i>b</i>	0,527
$S_a$	0,101
$S_b$	0,139
Sobel Test	3,098
Sig One Tile	0,001
Sig One Tile	0,007

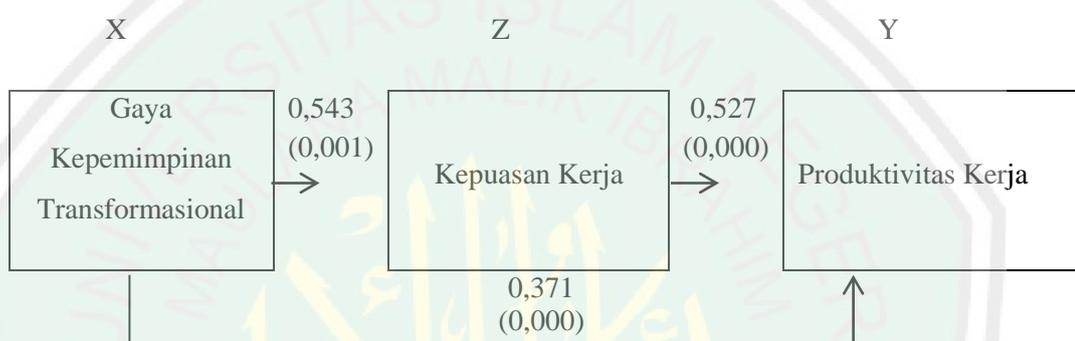
Sumber : Data diolah Peneliti, 2018

Hasil pengujian menunjukkan t-hitung (3,098) lebih besar dari t-tabel (2,042) atau p-value (0,004) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dengan arah positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja. Artinya, apabila Gaya Kepemimpinan Transformasional semakin baik diikuti dengan Kepuasan Kerja yang semakin tinggi maka Produktivitas Kerja akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila Gaya Kepemimpinan Transformasional semakin tidak baik diikuti dengan Kepuasan Kerja yang semakin rendah maka Produktivitas Kerja akan semakin menurun.

#### 4.2.9 Pengembangan Diagram Jalur

Analisis path menguji pengaruh antar variabel, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, produktivitas kerja, dan kepuasan kerja. Pengembangan diagram jalur dapat digambar sebagai berikut.

**Gambar 4.5**  
**Pengembangan Diagram Jalur**



Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada pengaruh langsung X terhadap Y tanpa adanya variabel mediasi adalah signifikan ( $\beta=0,656$ ;  $p=0,000$ ). Pada pengujian pengaruh X terhadap Y melalui variabel mediasi Z diperoleh hasil X ke Z signifikan ( $\beta=0,543$ ;  $p=0,001$ ); Z ke Y signifikan ( $\beta=0,527$ ;  $p=0,000$ ) dan X ke Y signifikan ( $\beta=0,371$ ;  $p=0,000$ ). Dari hasil ini disimpulkan bahwa jenis variabel mediasi Z adalah variabel mediasi sebagian (*partial mediation*).

#### 4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan dalam penelitian ini menjelaskan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja pada UD HD Jaya Sidoarjo.

#### 4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di UD HD Jaya Sidoarjo

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan UD HD Jaya Sidoarjo. Hal ini terbukti pada data statistik yang menunjukkan nilai signifikan pada angka  $0,009 < 0,05$ , yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Nilai *standar error* menunjukkan besarnya kontribusi variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan adalah 0,093, berarti penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat mempengaruhi produktivitas kerja. Menurut Siagian (2003), kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya guna peningkatan produktivitas kerja pada organisasi. Peranan tersebut dapat dilihat dari bagaimana pemimpin memotivasi bawahan dan menolong mereka dalam meningkatkan produktivitas guna mencapai tujuan dari organisasi. Menurut Robbins (2006) pemimpin transformasional memberikan kebutuhan mengenai pengembangan diri para bawahan dan kebutuhan mereka. Pemimpin transformasional merubah kesadaran bawahan mengenai permasalahan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan menggunakan pandangan yang baru, dan mereka bisa mengilhami, menggairahkan, dan membangkitkan para bawahan untuk lebih berusaha dalam mencapai tujuan kelompok. Jika pemimpin bisa menekankan pentingnya tujuan perusahaan, membuat bawahan memiliki standar yang tinggi, mendorong bawahan untuk mengeluarkan ide-ide baru, dan selalu menghargai karyawannya

maka dapat disimpulkan karyawan akan bekerja dengan baik dan akan bersikap loyal pada perusahaan, yang pada akhirnya hal tersebut juga memicu meningkatnya produktivitas kerja.

Pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zacher dan Jimmieson (2013), bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja, dimana pemimpin transformasional yang mampu menerapkan kepemimpinannya dengan baik akan mampu meningkatkan OCB karyawan dan juga peningkatan produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zebua (2017) , bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, dimana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat bawahan menjadi loyal terhadap seorang pemimpin, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja dari karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2012) juga sejalan dengan penelitian ini, bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, dalam penelitiannya menyatakan bahwa faktor gaya kepemimpinan yang terdiri hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas dan kewibawaan kedudukan pemimpin dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Dalam Al-Qur'an terdapat beberapa ayat yang mengkonsepsikan tentang kepemimpinan transformasional dan perilakunya, diantaranya adalah :

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ آوَوْا  
وَنَصَرُوا أَوْلِيَّكَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ۗ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يُهَاجِرُوا مَا لَكُمْ مِنْ  
وَلَا يَتِيهِمْ مِنْ شَيْءٍ حَتَّىٰ يُهَاجِرُوا ۗ وَإِنِ اسْتَنْصَرُوكُمْ فِي الدِّينِ فَعَلَيْكُمْ النَّصْرُ  
إِلَّا عَلَىٰ قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مِيثَاقٌ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

*“Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad dengan harta dan jiwanya pada jalan Allah dan orang-orang yang memberikan tempat kediaman dan pertolongan (kepada orang-orang Muhajirin), mereka itu satu sama lain lindung-melindungi, dan (terhadap) orang-orang yang beriman, tetapi belum berhijrah, Maka tidak ada kewajiban sedikitpun atasmu melindungi mereka, sebelum mereka berhijrah. (akan tetapi) jika mereka meminta pertolongan kepadamu dalam (urusan pembelaan) agama. Maka kamu wajib memberikan pertolongan kecuali terhadap kaum yang Telah ada perjanjian antara kamu dengan mereka. dan Allah Maha melihat apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. 08:72)*

Pada surat Al-Anfal ayat 72 terlihat adanya transformasi diri yang begitu kuat terjadi. Transformasi diri merupakan perilaku paling mendasar dan awal jika seseorang ingin menjadi pemimpin transformasional. Setelah ia mampu menciptakan transformasi diri ia juga harus mampu membuat orang lain mentransformasikan dirinya kepada kebaikan yang lebih tinggi, sehingga kehidupan bersama pun mengarah kepada kesejahteraan bersama.

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mewujudkan tujuan dari perusahaan. Hal tersebut bukanlah suatu hal yang ringan dilakukan, dikarenakan efektivitas seorang pemimpin dinilai dari pertumbuhan yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan transformasional UD HD Jaya Sidoarjo dapat memengaruhi para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang diperintahkan oleh pimpinan. Para karyawan secara sukarela akan berperilaku dan bersikap sesuai tuntutan organisasi melalui arahan pimpinannya. Namun, masih terdapat karyawan yang kurang memahami akan kejelasan visi perusahaan, hal tersebut bisa membuat kurangnya pencapaian tujuan dari perusahaan jika ada beberapa

karyawan yang kurang memahami dari visi perusahaan, sehingga pemimpin UD HD Jaya Sidoarjo harus lebih berupaya dalam menjelaskan visi perusahaan karyawan agar mudah dipahami, sehingga tujuan dari perusahaan akan lebih mudah dicapai.

#### **4.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di UD HD Jaya Sidoarjo**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan UD HD Jaya Sidoarjo. Hal ini terbukti pada data statistik yang menunjukkan t-hitung (3,965) lebih besar dari t-tabel (2,042) atau p-value (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja. Semakin tinggi Kepuasan Kerja maka Produktivitas Kerja akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah Kepuasan Kerja maka Produktivitas Kerja di UD HD Jaya Sidoarjo akan semakin menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Halkos dan Bousinaksis (2010), bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja, dalam penelitiannya menyatakan bahwa Stres yang timbul di dalam suatu organisasi menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas kerja, sedangkan produktivitas kerja itu sendiri dapat meningkat salah satunya dengan cara menciptakan kepuasan kerja, disaat mulai jam kerja diharapkan para karyawan mengesampingkan permasalahan pribadinya yang bisa membawa efek negatif pada produktivitasnya, karena individu yang aktif dan energik dapat mempengaruhi secara positif pada produktivitas kerja.

Penelitian ini sejalan dengan Wijono (2010) menyatakan ketidakpuasan kerja yang dimiliki karyawan menyebabkan berbagai masalah yang terhadap diri karyawan maupun organisasi atau tempat ia bekerja, hal ini dapat dilihat dari kecenderungan adanya karyawan yang berhenti bekerja, sering absen (bolos) kerja, dan beberapa masalah pelanggaran disiplin yang dapat menyebabkan biaya pengeluaran yang cukup tinggi dalam perusahaan dan menurunnya produktivitas kerja.

Bagi karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan mengalami berbagai penyakit seperti migrain, kelelahan kerja dan sebagainya, hal ini didukung dalam penelitian Judge (2001). Situasi ini dapat menyebabkan prestasi kerja karyawan menjadi tidak produktif serta berakibat munculnya stress kerja dikalangan karyawan yang ada didalam organisasi atau perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian Naqvi (2013) .

Apabila produktivitas suatu perusahaan menurun maka sudah dapat dipastikan bahwa perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran bahkan kerugian yang besar secara material berupa uang maupun secara non material berupa kepercayaan publik atau kehilangan kontrak kerjasama terhadap perusahaan lain.

Dalam islam rasa puas juga dikenal dengan rasa syukur. Menurut Arwani (2010) mengungkapkan rasa syukur adalah berterima kasih atas pemberian yang diberikan oleh Allah SWT. Sekecil apapun pemberian yang didapat, mereka akan selalu bersyukur dan terus bersyukur karena mereka yakin bahwa kenikmatan

yang disyukuri berlimpah kenikmatan seperti yang tertera pada surat Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

*“Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih”(Surat Ibrahim: 7).*

Jika kita bersyukur maka nikmat yang Allah SWT berikan tambahan yang semakin besar. Tetapi jika kita tidak mau bersyukur maka Allah SWT akan memberikan balasan yang sangat pedih. Jika dikaitkan dengan kepuasan kerja maka dengan bekerja ikhlas dan penuh rasa syukur maka ada nilai kepuasan kerja tertentu yang diperoleh. Sebaliknya orang yang bekerja tidak ikhlas, dan tidak mempunyai rasa syukur tetapi merasa tertekan, dan tidak puas, meski target dan output kegiatannya terpenuhi.

Kondisi tersebut didukung oleh Hadist Riwayat Ahmad sebagai berikut :

حَدَّثَنَا أَبُو عَامِرٍ الْعَقَدِيُّ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ عَمَارٍ كَثَا كِشٍ قَالَ سَمِعْتُ سَعِيدًا الْمُقْبَرِيَّ يُحَدِّثُ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ خَيْرُ الْكَسْبِ يَدْلَعَامِلٍ إِذَا نَصَحَ

*Nabi Muhammad SAW bersabda: “Usaha yang paling baik adalah hasil karya seseorang dengan tangannya jika ia jujur (bermaksud baik).” (HR. Ahmad).*

Nabi bersabda bahwa usaha yang paling baik yaitu berbuat sesuatu dengan tangannya sendiri dengan syarat jika dilakukan dengan baik dan jujur (Diana, 2012). Hal itu juga ada kepuasan ketika menjalankan sebuah usaha dengan tangan sendiri yang dilakukan dengan jujur.

Dari penjelasan ayat dan hadits diatas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah sikap yang menunjukkan perbedaan antara seluruh penghargaan yang didapat baik dari segi duniawi (materi) maupun ukhrowi (non materi). Selain itu juga dalam bekerja kita harus senantiasa bersyukur atas nikmat yang diberikan oleh Allah SWT karena dengan bersyukur, maka nikmat yang ada akan semakin ditambah oleh Allah SWT.

#### **4.3.3 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan UD HD Jaya Sidoarjo. Hal ini terbukti pada data statistik yang menunjukkan nilai signifikan pada angka  $0,009 < 0,05$ , yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Nilai *standar error* menunjukkan besarnya kontribusi variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan adalah 0,093, berarti penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan UD HD Jaya Sidoarjo. Hal ini terbukti pada data statistik yang menunjukkan nilai signifikan pada angka  $0,001 < 0,05$ , yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai *standar error* menunjukkan besarnya kontribusi variabel gaya kepemimpinan transformasional

terhadap kepuasan kerja karyawan adalah 0,101, berarti penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan UD HD Jaya Sidoarjo. Hal ini terbukti pada data statistik yang menunjukkan t-hitung (3,965) lebih besar dari t-tabel (2,042) atau p-value (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja. Semakin tinggi Kepuasan Kerja maka Produktivitas Kerja akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah Kepuasan Kerja maka Produktivitas Kerja di UD HD Jaya Sidoarjo akan semakin menurun.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan 0,656, pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan 0,527. Sedangkan pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja 0,543. Berarti terdapat hubungan yang erat antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Artinya gaya kepemimpinan transformasional secara langsung dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan UD HD Jaya Sidoarjo.

Hal ini relevan dengan pendapat dari Bass (1999) yang memiliki pandangan bahwa pemimpin transformasional memiliki kelebihan untuk menyatukann visi dengan karyawannya, dan mencukupi bahkan melebihi

kebutuhan karyawannya sehingga para karyawan termotivasi dan semangat kerja dan dapat meningkatkan produktivitas sehingga kepuasan kerja juga akan tercipta.

Secara harfiah hijrah berarti berpindah dari satu tempat ke tempat lainnya, secara tidak langsung hijrah berarti mengorbankan atau meninggalkan rumah dan kampung halaman seseorang, keluarga, tanah dan bangsanya serta seluruh harta benda dan benda-benda bergerak lainnya yang didambakan manusia demi tujuan tertentu.

Pada taraf ini, hijrah menuntun dan menuntut terciptanya transformasi diri, perubahan dan perbaikan (*transformation and change*) dengan memindahkan, membuang jauh segala hal yang menghalangi perubahan dan perbaikan dan segala sesuatu yang tidak baik, tidak benar agar perubahan besar dapat terwujud dan ujungnya adalah kesejahteraan bersama bukan kelompok tertentu saja.

Telah dijelaskan bahwa usaha atau produktivitas dalam kerja sangat dibutuhkan sehingga apa yang telah mereka lakukan dalam artian disini adalah selalu produktif dalam bekerja maka Allah akan memberikan balasan atau ganjaran yang setimpal dengan apa yang mereka lakukan yaitu dengan balasan yang sempurna yaitu apa yang telah menjadi aturan tersendiri bahwa dalam hal seseorang yang melakukan produktivitas kerja secara baik akan mendapatkan yang sesuai juga dengan apa yang telah dikerjakan.

Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat An-Nisa : 95 sebagai berikut :

لَا يَسْتَوِي الْقَاعِدُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرُ أُولِي الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ  
اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ ۖ فَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ عَلَى

الْقَاعِدِينَ دَرَجَةً ۖ وَكُلًّا وَعَدَ اللَّهُ الْحُسَيْنَى ۖ وَفَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى  
الْقَاعِدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا

*“tidaklah sama antara orang beriman yang duduk (yang tidak turut berperang) tanpa mempunyai uzur (halangan) dengan harta dan jiwanya. Alloh melebihkan derajat orang – orang yang berjihad dengan harta dan jiwanya atas orang-orang yang duduk (tidak ikut berperang tanpa halangan). Kepada masing – masing, Allah menjanjikan (pahala) yang baik (surga) dan Allah melebihkan orang-orang yang berjihad atas orang yang duduk dengan pahala yang besar”.* (QS An-Nisa’:95)

Apabila hal tersebut dilaksanakan secara baik apa yang telah dijanjikan Allah SWT dalam QS An-Nisa’ ayat 95 tadi, bahwa Allah SWT akan memberikan imbalan bagi kita pahala yang sangat besar (surga). Dengan kata lain, apabila kita bekerja secara produktif maka Allah SWT akan memberikan nikmat kepada hambanya.

Kondisi tersebut didukung oleh Hadist Riwayat Ahmad sebagai berikut :

حَدَّثَنَا أَبُو عَامِرٍ الْعَقَدِيُّ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ عَمَّارٍ كَتَبْنَا كِتَابَ كِتَابٍ قَالَ سَمِعْتُ سَعِيدًا الْمُقْبِرِيَّ  
يُحَدِّثُ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ خَيْرُ الْكَسْبِ يَدْلَعَامِلٍ  
إِذَا نَصَحَ

*Nabi Muhammad SAW bersabda: “Usaha yang paling baik adalah hasil karya seseorang dengan tangannya jika ia jujur (bermaksud baik).”*  
(HR. Ahmad)

Nabi bersabda bahwa usaha yang paling baik yaitu berbuat sesuatu dengan tangannya sendiri dengan syarat jika dilakukan dengan baik dan jujur (Diana, 2012). Hal ini jika terdapat kepuasan ketika menjalankan sebuah usaha dengan tangan sendiri dan dilakukan dengan jujur.

Dari pemaparan ayat dan hadits diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang menunjukkan perbedaan antara jumlah reward yang didapat dengan baik. Selain itu dalam bekerja kita harus senantiasa bersyukur atas nikmat yang diberikan oleh Allah SWT karena dengan bersyukur, maka nikmat yang ada akan semakin ditambah oleh Allah SWT.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan perumusan masalah sebagai berikut :

- 5.1.1** Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini disebabkan bahwa pemimpin UD HD Jaya Sidoarjo mampu mempengaruhi para karyawannya untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang diperintahkan. Sehingga para karyawan secara sukarela berperilaku dan bersikap sesuai tuntutan organisasi melalui arahan pemimpinnya.
- 5.1.2** Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan sudah puas terhadap perlengkapan yang disediakan pihak UD HD Jaya Sidoarjo, sehingga kelancaran operasional perusahaan berjalan dengan baik dan para karyawan tidak terlalu diberatkan akan pekerjaannya karena sudah didukung dengan segala macam perlengkapan yang membantu pekerjaan mereka.
- 5.1.3** Kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah tepat, sehingga para karyawan UD HD Jaya Sidoarjo dengan sukarela melakukan segala tujuan organisasi. Kelengkapan perlengkapan di perusahaan juga membuat para karyawan

puas karena pekerjaan mereka terasa lebih mudah dan ringan, sehingga produktivitas kerja karyawan menjadi lebih baik

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

1. Bagi UD HD Jaya Sidoarjo
  - a. Peneliti berharap penelitian yang dilakukan ini dapat memberikan kontribusi atau bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan serta pimpinan dalam meningkatkan faktor Sumber Daya Manusia perusahaan.
  - b. Berdasarkan hasil kuesioner, diketahui bahwa item mengenai penjelasan visi yang diberikan karyawan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki skor terendah. Oleh karena itu, pimpinan UD HD Jaya Sidoarjo bisa mengkombinasikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan transaksional.
  - c. Berdasarkan hasil kuesioner, diketahui bahwa item mengenai ruangan kerja yang disediakan pada variabel kepuasan kerja karyawan memiliki skor terendah. Sehingga UD HD Jaya Sidoarjo perlu memikirkan cara-cara untuk membuat ruangan kerja yang nyaman.
2. Bagi peneliti selanjutnya
  - a. Peneliti bisa menambahkan variabel gaya kepemimpinan transaksional, sehingga penelitian ini memiliki informasi yang lebih luas.

- b. Menambahkan variabel kepercayaan sebagai pemoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Almigo, Nuszep. 2004. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan (The Relation Between Job Satisfaction and The Employees Work Productivity). *Jurnal PSYCHE*. Vol. 1No. 1.
- Anoraga, Panji. 2009. *Manajemen Bisnis*. Semarang: PT. Rineka Cipta.
- Arwani, Ahmad. 2010. *8 Kunci Sukses Berbisnis : Berbasis Ala Rasulullah SAW*. Jakarta : Inti Medina.
- As'ad, Moh, 2004. *Psikologi Industri: Seri ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Bass *et al.* 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.
- Bass. 1999. Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 2, No. 4, pp. 441-426.
- Davis, Keith,& Newstorm. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi Edisi Tujuh*. Jakarta: Erlangga.
- Diana, Ilfi Nur. 2012. *Hadits-Hadits Ekonomi*. Malang : UIN-Malang Press (Anggota IKAPI)
- Ghazali, Imam. 2007. *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Empat. Badan Penerbit Universitas diponegoro. Semarang
- Girsang. 2014. “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja karyawan Pada PT. Murini Sam Sam Kelurahan Pinggir Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis”.*Fakulty of Economic Riau University*. JOM FEKOn Vol. 1 No. 2.
- Handoko, H. 1998, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta : BPPFE

- Halkos, George dan Bousinakis, Dimitrios. 2010. The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 Iss 5, pp 415-431
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hetland *et al* .2015. Psychological Need Fulfillment as A Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership and Positive Job Attitudes. *Career Development International*, Vol. 20 Iss 5, pp. 464 - 481
- Humphreys, J.H. 2002. Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 487-502.
- Iensufiie, Tikno. 2010. *Leadership Untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga
- Jewell, L. N. & Siegall, M. 1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern: Psikologi Penerapan Untuk Memecahkan Berbagai Masalah Di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri, Dan Organisasi*. ed-2. Jakarta: Arcan
- Judge, T. 2001. A Five Factor Model of Personality and Transformasional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 85. 751-765.
- Kartono, Kartini. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Grafindo Persada.
- Linz, Susan J. 2003. Job Satisfaction among Russian Workers. *International Journal of Manpower*, Vol. 24 Issue: 6, pp.626-652
- Maharani, Vivin. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Perbankan Syariah di Malang Raya)*. Disertasi PPSUB
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.

- Masi, Ralph J. dan Cooke, Robert A. (2000). Effect of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 8 Iss 1, pp. 16 - 47
- Mohyi. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Munandar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok : Penerbit Universitas Indonesia (UI Press).
- Naqvi, S.M. 2013. Job Stress and Employees Productivity: Case of Azad Kashmir Public Health Sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5(3), 525-542.
- Pareke, Fahrudin Js. 2004. Jurnal Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Penelitian. *Fokus Ekonomi*. Vol.. 3 – No. 2
- Podsakoff dkk. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22: pp. 259–298.
- Politis, John D. 2005. Dispersed Leadership Predictor of The Work Environment for Creativity and Productivity. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8 Iss 2, pp. 182 - 204
- Purnama, Husna. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel pada CV Mitra Denso di Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol. 2 (1), 35-45
- Putra, I Kadek & Subudi, Made. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan lingkungan kerja fisik Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Pedungan. *E-Jurnal Manajemen UNUD*. Vol 4(10). 3146-3171.
- Rafferty & Griffin. 2004. Enabled sustainable competitive advantage in financial services, retailing and manufacturing”. *Journal of Strategic Information Systems*.13:29-59.

- Ravianto, J. 2000. *Pengukuran Produktivitas*. Yogyakarta: Kanisius.
- Rees, Erik. 2001. Seven Principles of Transformational Leadership: Creating A Synergy of Energy. *Warren Article*. Diperoleh tanggal 15 November, dari [http://cicministry.org/commentary/issue85\\_warren\\_article.pdf](http://cicministry.org/commentary/issue85_warren_article.pdf)
- Robbins, Stephan P. 1996. *Organization Behaviour Seventh Edition* . New Jersey: A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins. Stephen. P., Coulter. Mary. 2012. *Management*. Eleventh Edition. Jakarta: England.
- Sani dan Mashuri. 2010. *Metodologi riset manajemen Sumber daya Manusia*. Malang : UIN Press
- Sani, Ahmad & Maharani, Vivin. 2013. *Metode Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang : UIN-Maliki Press
- Sarros, J.C. & J.C. Santora. 2001. The transformational-transactional leadership model in practice, *Leadership & Organization Deveopment. Journal*. Vol.22, No. 8, pp. 383-393.
- Sedarmayanti.2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju

- Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Solimun. 2012. *Pemodelan Persamaan Struktural Generalized Structured Component Analysis*. Disampaikan pada DIKLAT Aplikasi Statistika Multivariant: GSCA. Program Studi Statistika. Universitas Brawijaya Malang
- Stephen P. Robbins. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Edisi Keenam*. Jakarta : Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer
- Stonner. 1996. *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : PT. Prenhallindo
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suprihanto, John. 1986. *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suyadi, Prawirosentono. 2001. *Manajemen Operasi*, Edisi Ketiga, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Suyitno, Andi setyawan & Utomo, Hardi. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Among*, volume 9 (18), 57-79.
- Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Edisi 1. Jakarta : PT Raja Grafindo.
- Warrilow, S. 2012. Transformational Leadership Theory : 4 Key Components in Leading Change & Managing Change. *Ezine Article*. Diperoleh tanggal 15 November 2017 dari [http://EzineArticles.com/?expert=Stephen Warrilow](http://EzineArticles.com/?expert=Stephen+Warrilow)
- Wijono. 2012. *Psikologi Industri & organisasi*. Jakarta : Kencana

Winarso, Djoko. 1993. *Bunga Rampai Kepemimpinan Cetakan Kedua*. Pasuruan : Garuda Buana Indah.

Yang, Yi-Feng & Islam, Majidul. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8 Iss 3, pp. 386 - 402

Zacher, Hannes & Jimmieson, Nerina L. 2013. Leader-follower interactions: relations with OCB and sales productivity. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 Iss 1, pp. 92 - 106

Zebua, Martin. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Coca-Cola Cabang Malang. *Media Mahardika*, Vol. 15 (3), 295-304





**Correlations**

	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X
N	33	33	33	33	33	33	33	33
X13 Pearson Correlation	,322	,138	-,134	,499**	,824**	1	,277	,585**
X13 Sig. (2-tailed)	,068	,444	,457	,003	,000		,118	,000
N	33	33	33	33	33	33	33	33
X14 Pearson Correlation	,063	,081	,104	,518**	,362*	,277	1	,496**
X14 Sig. (2-tailed)	,729	,656	,566	,002	,039	,118		,003
N	33	33	33	33	33	33	33	33
X Pearson Correlation	,583**	,445**	,506**	,528**	,668**	,585**	,496**	1
X Sig. (2-tailed)	,000	,010	,003	,002	,000	,000	,003	
N	33	33	33	33	33	33	33	33

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability**

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	33	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	14

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	48,3636	48,051	,769	,861
X2	47,7576	52,064	,580	,872
X3	47,9697	50,718	,614	,870
X4	48,6364	51,176	,604	,870
X5	48,1515	48,320	,652	,868
X6	47,8182	50,091	,661	,867
X7	48,1212	51,735	,615	,870
X8	47,6970	52,155	,494	,876
X9	48,5758	54,064	,338	,884
X10	48,4242	53,127	,405	,881
X11	47,8182	54,153	,452	,877
X12	47,7879	51,985	,604	,871
X13	47,8788	54,235	,526	,875
X14	47,8485	55,258	,430	,878

**Variabel kepuasan Kerja (Z)**

**Correlations**

		Correlations											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z
Z1	Pearson Correlation	1	,553**	,494**	,009	,266	,191	,239	,071	,512**	,507**	,478**	,646**
	Sig. (2-tailed)		,001	,003	,962	,134	,288	,181	,694	,002	,003	,005	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Z2	Pearson Correlation	,553**	1	,723**	,273	,376*	,530**	,182	,259	,553**	,110	,647**	,775**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,125	,031	,002	,310	,145	,001	,543	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Z3	Pearson Correlation	,494**	,723**	1	,301	,180	,555**	,325	,271	,497**	,225	,701**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,089	,316	,001	,065	,127	,003	,208	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Z4	Pearson Correlation	,009	,273	,301	1	,268	,519**	,208	,186	,224	,091	,204	,467**
	Sig. (2-tailed)	,962	,125	,089		,131	,002	,246	,300	,209	,613	,255	,006
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Z5	Pearson Correlation	,266	,376*	,180	,268	1	,561**	,179	-,071	,115	,255	,236	,497**
	Sig. (2-tailed)	,134	,031	,316	,131		,001	,318	,696	,524	,151	,185	,003
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Z6	Pearson Correlation	,191	,530**	,555**	,519**	,561**	1	,294	,126	,256	,243	,489**	,704**
	Sig. (2-tailed)	,288	,002	,001	,002	,001		,097	,486	,151	,173	,004	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Z7	Pearson Correlation	,239	,182	,325	,208	,179	,294	1	,478**	,315	,264	,372*	,552**
	Sig. (2-tailed)	,181	,310	,065	,246	,318	,097		,005	,074	,137	,033	,001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Z8	Pearson Correlation	,071	,259	,271	,186	-,071	,126	,478**	1	,413*	-,072	,364*	,421*
	Sig. (2-tailed)	,694	,145	,127	,300	,696	,486	,005		,017	,690	,037	,015
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Z9	Pearson Correlation	,512**	,553**	,497**	,224	,115	,256	,315	,413*	1	,235	,633**	,696**
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,003	,209	,524	,151	,074	,017		,188	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Z10	Pearson Correlation	,507**	,110	,225	,091	,255	,243	,264	-,072	,235	1	,403*	,475**
	Sig. (2-tailed)	,003	,543	,208	,613	,151	,173	,137	,690	,188		,020	,005
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Z11	Pearson Correlation	,478**	,647**	,701**	,204	,236	,489**	,372*	,364*	,633**	,403*	1	,811**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,255	,185	,004	,033	,037	,000	,020		,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Z	Pearson Correlation	,646**	,775**	,779**	,467**	,497**	,704**	,552**	,421*	,696**	,475**	,811**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006	,003	,000	,001	,015	,000	,005	,000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Reliability**  
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	33	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	11

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	36,8182	21,778	,536	,832
Z2	37,0303	20,718	,698	,817
Z3	37,0606	21,246	,712	,817
Z4	36,4545	23,881	,358	,845
Z5	36,3939	23,496	,383	,843
Z6	37,1515	21,070	,603	,826
Z7	36,2727	22,955	,440	,839
Z8	36,6667	24,292	,314	,847
Z9	36,5758	21,689	,606	,826
Z10	36,7273	23,705	,362	,845
Z11	36,7879	20,922	,752	,814



**Correlations**

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y
Y12 Sig. (2-tailed)	,069	,083	,126	,672	,014	,274	,708	,040	,204	,021		,001	,001
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	,293	,295	,196	,088	,270	,351*	,281	,413*	,388*	,566**	,536**	1	,645**
Y Sig. (2-tailed)	,098	,096	,275	,627	,128	,045	,113	,017	,026	,001	,001		,000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	,663**	,578**	,573**	,514**	,667**	,627**	,544**	,689**	,686**	,571**	,557**	,645**	1
Y12 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,001	,000	
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## LAMPIRAN II UJI RELIABILITAS

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	33	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	12

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	41,9091	25,085	,589	,829
Y2	42,0909	25,523	,486	,836
Y3	42,1818	25,153	,468	,837
Y4	41,7879	25,985	,414	,840
Y5	42,1212	23,860	,565	,830
Y6	42,0606	24,559	,527	,833
Y7	42,4848	25,383	,434	,839
Y8	42,1818	24,466	,610	,827
Y9	42,5455	23,381	,581	,828
Y10	41,9697	25,718	,484	,836
Y11	41,9394	25,934	,471	,837
Y12	42,0606	23,996	,538	,832

### Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

#### Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

#### Statistics

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
N	Valid	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,39	4,00	3,79	3,12	3,61	3,94	3,64	4,06	3,18	3,33	3,94	3,97	3,88	3,91

**X1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	3,0	3,0	3,0
2,00	5	15,2	15,2	18,2
3,00	11	33,3	33,3	51,5
4,00	12	36,4	36,4	87,9
5,00	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	6,1	6,1	6,1
3,00	5	15,2	15,2	21,2
4,00	17	51,5	51,5	72,7
5,00	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	3,0	3,0	3,0
2,00	1	3,0	3,0	6,1
3,00	9	27,3	27,3	33,3
4,00	15	45,5	45,5	78,8
5,00	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	3,0	3,0	3,0
2,00	6	18,2	18,2	21,2
3,00	16	48,5	48,5	69,7
4,00	8	24,2	24,2	93,9
5,00	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	3,0	3,0	3,0
2,00	5	15,2	15,2	18,2
3,00	8	24,2	24,2	42,4
4,00	11	33,3	33,3	75,8
5,00	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	6,1	6,1	6,1
3,00	9	27,3	27,3	33,3
4,00	11	33,3	33,3	66,7
5,00	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	6,1	6,1	6,1
3,00	13	39,4	39,4	45,5
4,00	13	39,4	39,4	84,8
5,00	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	6,1	6,1	6,1
3,00	7	21,2	21,2	27,3
4,00	11	33,3	33,3	60,6
5,00	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	9	27,3	27,3	27,3
3,00	12	36,4	36,4	63,6
4,00	9	27,3	27,3	90,9
5,00	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	7	21,2	21,2	21,2
3,00	12	36,4	36,4	57,6
4,00	10	30,3	30,3	87,9
5,00	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	10	30,3	30,3	30,3
4,00	15	45,5	45,5	75,8
5,00	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	3,0	3,0	3,0
3,00	8	24,2	24,2	27,3
4,00	15	45,5	45,5	72,7
5,00	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	9	27,3	27,3	27,3
4,00	19	57,6	57,6	84,8
5,00	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**X14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	24,2	24,2
	4,00	20	60,6	84,8
	5,00	5	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

**Statistics**

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11
N Valid	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,58	3,36	3,33	3,94	4,00	3,24	4,12	3,73	3,82	3,67	3,61

**Z1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	3,0	3,0
	2,00	1	3,0	6,1
	3,00	12	36,4	42,4
	4,00	16	48,5	90,9
	5,00	3	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Z2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	3,0	3,0
	2,00	2	6,1	9,1
	3,00	16	48,5	57,6
	4,00	12	36,4	93,9
	5,00	2	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Z3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	15,2	15,2
	3,00	12	36,4	51,5
	4,00	16	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Z4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	3,0	3,0
	3,00	5	15,2	18,2
	4,00	22	66,7	84,8
	5,00	5	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Z5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	24,2	24,2
	4,00	17	51,5	75,8
	5,00	8	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Z6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	6,1	6,1
	2,00	2	6,1	12,1
	3,00	16	48,5	60,6
	4,00	12	36,4	97,0
	5,00	1	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Z7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	3,0	3,0	3,0
3,00	4	12,1	12,1	15,2
4,00	18	54,5	54,5	69,7
5,00	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**Z8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	12	36,4	36,4	36,4
4,00	18	54,5	54,5	90,9
5,00	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**Z9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	3,0	3,0	3,0
3,00	10	30,3	30,3	33,3
4,00	16	48,5	48,5	81,8
5,00	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**Z10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	6,1	6,1	6,1
3,00	9	27,3	27,3	33,3
4,00	20	60,6	60,6	93,9
5,00	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Z11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2,00	3	9,1	9,1
	3,00	9	27,3	36,4
Valid	4,00	19	57,6	93,9
	5,00	2	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	



**Variabel Produktivitas Kerja (Y)**

**Statistics**

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
N Valid	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,03	3,85	3,76	4,15	3,82	3,88	3,45	3,76	3,39	3,97	4,00	3,88

**Y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	6	18,2	18,2	18,2
4,00	20	60,6	60,6	78,8
5,00	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**Y2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	10	30,3	30,3	30,3
4,00	18	54,5	54,5	84,8
5,00	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**Y3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	3,0	3,0	3,0
3,00	11	33,3	33,3	36,4
4,00	16	48,5	48,5	84,8
5,00	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**Y4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	5	15,2	15,2	15,2
4,00	18	54,5	54,5	69,7
5,00	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**Y5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	15	45,5	45,5
	4,00	9	27,3	72,7
	5,00	9	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Y6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	3,0	3,0
	3,00	9	27,3	30,3
	4,00	16	48,5	78,8
	5,00	7	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Y7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	6,1	6,1
	3,00	17	51,5	57,6
	4,00	11	33,3	90,9
	5,00	3	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Y8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	3,0	3,0
	3,00	10	30,3	33,3
	4,00	18	54,5	87,9
	5,00	4	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Y9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	15,2	15,2
	3,00	14	42,4	57,6
	4,00	10	30,3	87,9

5,00	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

**Y10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	21,2	21,2
	4,00	20	60,6	81,8
	5,00	6	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Y11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	18,2	18,2
	4,00	21	63,6	81,8
	5,00	6	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**Y12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	6,1	6,1
	3,00	8	24,2	30,3
	4,00	15	45,5	75,8
	5,00	8	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0

**LAMPIRAN III**  
**Uji Asumsi Klasik**

**1. Uji Normalitas Variabel Penelitian**

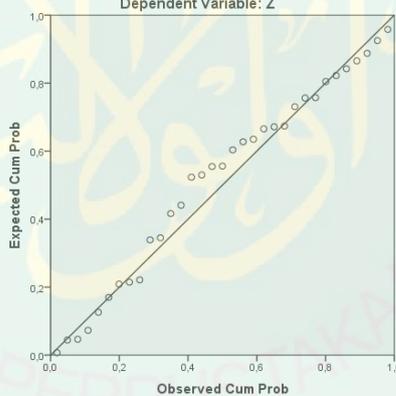
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		X	Z	Y
N		33	33	33
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	51,7576	40,3939	45,9394
	Std. Deviation	7,72589	5,15957	5,40798
	Absolute	,117	,153	,139
Most Extreme Differences	Positive	,070	,069	,139
	Negative	-,117	-,153	-,063
Kolmogorov-Smirnov Z		,673	,878	,801
Asymp. Sig. (2-tailed)		,755	,424	,542

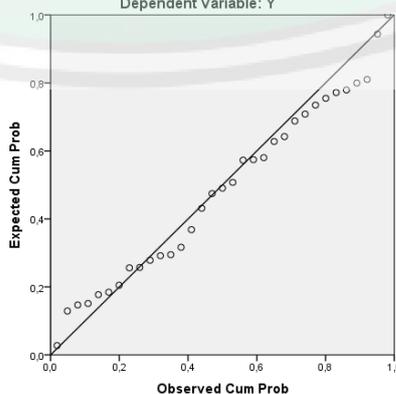
- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

**2. Uji Normalitas Residual Regresi**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Z



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Y



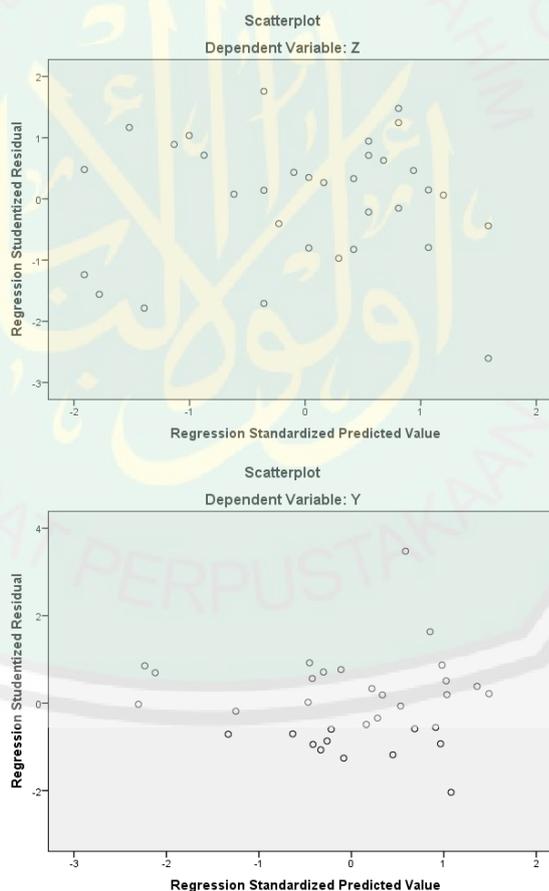
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual Persamaan Struktural 1	Unstandardized Residual Persamaan Struktural 2
N		33	33
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	4,33396041	3,30515940
Most Extreme Differences	Absolute	,130	,122
	Positive	,055	,122
	Negative	-,130	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,745	,699
Asymp. Sig. (2-tailed)		,636	,714

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**3. Uji Heteroskedastisitas**



### Persamaan Struktural 1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,380	3,050		2,092	,045
	X	-,057	,058	-,172	-,970	,340

a. Dependent Variable: absolute.residual1

### Persamaan Struktural 2

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,594	3,229		-,184	,855
	X	,082	,059	,291	1,385	,176
	Z	-,030	,089	-,070	-,334	,740

a. Dependent Variable: absolute.residual2

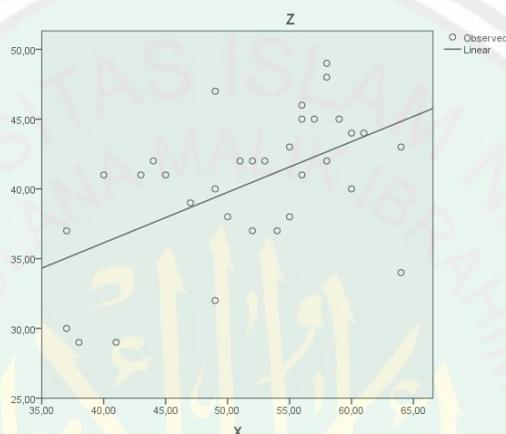
#### 4. Uji Linieritas

##### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Z

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,294	12,936	1	31	,001	21,638	,362

The independent variable is X.

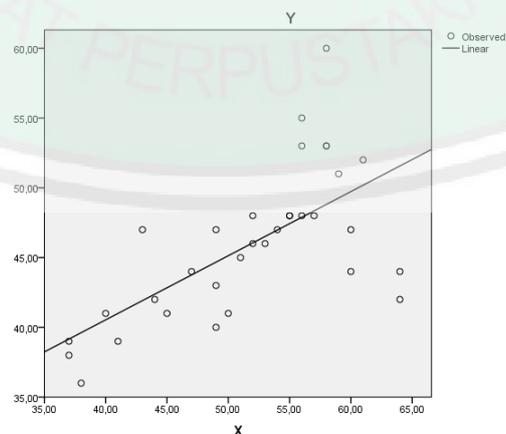


##### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,431	23,459	1	31	,000	22,161	,459

The independent variable is X.

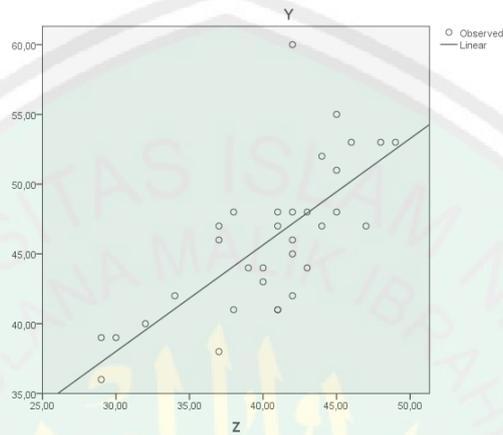


### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,530	34,901	1	31	,000	15,128	,763

The independent variable is Z.



## Pengaruh Langsung X terhadap Y

$$Y = \beta X$$

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,656 <sup>a</sup>	,431	,412	4,14547

a. Predictors: (Constant), X

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	403,146	1	403,146	23,459	,000 <sup>b</sup>
	Residual	532,733	31	17,185		
	Total	935,879	32			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,161	4,962		4,466	,000
	X	,459	,095	,656	4,843	,000

a. Dependent Variable: Y

### Persamaan Struktural 1

$$Z = \beta_1 X$$

#### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,543 <sup>a</sup>	,294	,272	4,40331

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Z

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	250,816	1	250,816	12,936	,001 <sup>b</sup>
	Residual	601,063	31	19,389		
	Total	851,879	32			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,638	5,271		4,105	,000
	X	,362	,101	,543	3,597	,001

a. Dependent Variable: Z

## Persamaan Struktural 2

$$Y = \beta_2 X + \beta_3 Z$$

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,792 <sup>a</sup>	,626	,602	3,41355

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	586,308	2	293,154	25,158	,000 <sup>b</sup>
	Residual	349,571	30	11,652		
	Total	935,879	32			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,216	5,077		2,012	,053
	X	,259	,093	,371	2,789	,009
	Z	,552	,139	,527	3,965	,000

a. Dependent Variable: Y

### BUKTI KONSULTASI

Nama : Nur Avitya Ningrum  
NIM/Jurusan : 14510086/ Manajemen  
Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM  
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	06 November 2017	Konsultasi Judul	1.
2	05 Desember 2017	Proposal BAB 1	2.
3	11 Januari 2018	Revisi Proposal	3.
4	20 Februari 2018	Proposal BAB I, II, III	4.
5	22 Februari 2018	ACC Proposal	5.
6	05 Maret 2018	Konsultasi BAB IV, V	6.
7	26 Maret 2018	Revisi BAB IV, V	7.
8	23 April 2018	Abstrak BAB IV, V	8.
9	14 Mei 2018	ACC Keseluruhan	9.

Malang, 14 Mei 2018

Mengetahui:

Ketua Jurusan Manajemen



Drs. Agus Sucipto, MM  
NIP. 196708162003121001

**BIODATA PENELITI**

Nama Lengkap : Nur Avitya Ningrum

Tempat, Tanggal Lahir : Sidoarjo, 17 Juni 1996

Alamat Asal : Desa Pilang RT.12 RW.06 Kecamatan Wonoayu  
Kabupaten Sidoarjo

Alamat Kos : Jl. Raya Candi 5a gang akasia 1 RT.06 RW.05

Telepon/Hp : 08113000233

E-mail : [avityaning17@gmail.com](mailto:avityaning17@gmail.com)

**Pendidikan Formal**

2000-2002 : TK Dharma Wanita Pilang

2002-2008 : SDN PILANG I

2008-2011 : SMP AL-ISLAM KRIAN

2011-2014 : SMA MUHAMMADIYAH 2 SIDOARJO

2014-2018 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim  
Malang

**Pendidikan Non Formal**

2014-2015 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN  
Maliki Malang

2015 : English Language Center (ELC) UIN Maliki  
Malang

### **Aktivitas dan Pelatihan**

- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik dan Kemahasiswaan (OPAK) Tahun 2014
- Peserta Orientasi Mahasiswa Jurusan Manajemen tahun 2014
- Peserta Kegiatan Pemantapan Spritual Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2014
- Peserta *Futures Management Training* Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2014
- Peserta Pelatihan Manasik Haji yang diselenggarakan Ma'had Sunan Ampel Al-Ali UIN Maliki Malang Tahun 2014
- Peserta Kuliah Tamu Jurusan Manajemen Pada tanggal 14 Maret 2016
- Peserta Seminar Nasional Koperasi Mahasiswa Padang Bulan UIN Maliki Malang pada tanggal 14 April 2016
- Peserta Seminar Nasional Manajemen Fiesta Pada tanggal 12 November 2016
- Peserta Pelatihan Statistik Bidang Ekonomi Pada 18 Februari 2017

Malang, 04 Juni 2018

Nur Avitya Ningrum