

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DIMODERASI  
OLEH KONTRAK PSIKOLOGIS**

**SKRIPSI**



Oleh:

**Ibnu Reza Fauzi  
NIM. 16410044**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2023**

**HALAMAN JUDUL**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH KONTRAK  
PSIKOLOGIS**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada  
Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi  
salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh:  
**Ibnu Reza Fauzi**  
**16410044**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2023**

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH KONTRAK  
PSIKOLOGIS

SKRIPSI

Oleh:

**Ibnu Reza Fauzi**  
NIM. 16410044

Telah Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing



**Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si**  
NIP. 19700813200112 1 001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Psikologi

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



**Prof. Dr. Hj. Rifa Hidavah, M.Si**  
NIP. 197611282002122001

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH KONTRAK  
PSIKOLOGIS

SKRIPSI

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing Skripsi

**Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si**  
NIP. 19700813200112 1 001

Anggota Penguji Lain  
Penguji utama

**Yusuf Ratu Agung, MA**  
NIP. 198010202015031002

Ketua Penguji

**Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si**  
NIP. 197611282002122001

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Sarjana Psikologi tanggal 20 Juni 2023

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



  
**Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si**  
NIP. 197611282002122001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ibnu Reza fauzi

NIM : 16410044

Fakultas : Psikologi

Menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH KONTRAK PSIKOLOGIS” merupakan benar-benar hasil sendiri. Baik sebagian maupun secara keseluruhan. Terkecuali dalam bentuk kutipan yang sudah disebutkan sumbernya. Apabila di kemudian hari terdapat klaim dari pihak lain sudah bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar saya siap dan bersedia menerima sanksi.

Malang, 2 Juni 2023  
Peneliti  
  
  
**Ibnu Reza Fauzi**  
**16410044**

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Alhamdulillahirabbil ‘alamin

Kepada Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya kepada saya selama proses penulisan skripsi ini. Saya mengucapkan rasa syukur yang tak terhingga atas segala nikmat yang telah diberikan-Nya.

Kepada keluarga dan teman-teman tercinta, terima kasih atas doa, dukungan, dan semangat yang telah diberikan selama proses penulisan skripsi ini. Terima kasih atas cinta dan kasih sayang yang selalu ada, yang menjadi pendorong saya untuk terus berjuang dan berusaha.

Akhir kata, saya berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

Sekali lagi, terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan keberkahan-Nya kepada kita semua. Amin.

## **MOTTO**

Ketika satu pintu tertutup, pintu lain akan terbuka. Tapi seringkali kita terpaku pada pintu yang tertutup tersebut sehingga kita tidak melihat pintu lain yang telah terbuka untuk kita.

**- Alexander Graham Bell -**

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberi rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya serta segala nikmat-Nya sehingga naskah skripsi yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kontak Psikologi” dapat diselesaikan. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Rasulullah Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, serta seluruh umatnya.

Naskah Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mengerjakan skripsi pada program Strata-1 (S1) di Jurusan Psikologi. Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. Rifa Hidayah, M.Si selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Yusuf Ratu Agung, MA selaku Ketua Program Studi Strata 1, Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah sabar dalam memberikan bimbingan, juga saran dan motivasinya.
5. Segenap Dosen Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan dan mengajarkan ilmu dan pengetahuan.
6. Keluarga besar mahasiswa Psikologi 2016 yang selalu bahu-membahu, bertukar informasi, dan menyemangati dalam mengerjakan skripsi.
7. Managerial CV. Unitech Indonesia yang telah memberi izin peneliti untuk melaksanakan penelitian pada karyawannya.
8. Segenap karyawan CV. Unitech Indonesia yang telah bersedia mengisi kuisisioner yang peneliti berikan.
9. Untuk Miftah Faridl, terimakasih atas dorongan dan supportnya dalam hal pengerjaan skripsi ini. Semoga sukses dan sehat selalu.



10. Seluruh pihak yang terkait yang sekiranya belum tercantum dalam halaman ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini tidak lepas dari berbagai kekurangan. Peneliti mengharapkan saran dan kritik agar dapat diperbaiki sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan di lapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut. Aamiin.

Malang, 2 Juni 2023

Peneliti

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK .....	xv
<i>ABSTRACT</i> .....	xvi
مستخلص البحث.....	xvii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II.....	8
KAJIAN TEORI .....	8
A. Kepuasan Kerja.....	8
1. Definisi Kepuasan Kerja.....	8
2. Aspek – Aspek Kepuasan Kerja .....	9
3. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	11
B. Kepemimpinan Transformasional .....	13
1. Definisi Kepemimpinan Transformasional.....	13
2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional.....	15
C. Kontrak Psikologis .....	18
1. Definisi Kontrak Psikologis.....	18
2. Aspek / dimensi dari Kontrak Psikologis .....	20
D. Perspektif Islam Tentang Kepuasan Kerja .....	22
E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.....	24
F. Peran Moderasi Kepemimpinan Terhadap Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja.....	25
G. Hipotesis .....	26
BAB III .....	27
METODE PENELITIAN.....	27
A. Kerangka Penelitian .....	27
B. Identifikasi Variabel Penelitian .....	27
C. Definisi Operasional.....	28
D. Populasi dan Sampel .....	29

1. Populasi.....	29
2. Sampel.....	30
E. Metode Pengumpulan Data .....	30
1. Wawancara.....	30
2. Observasi.....	30
3. Skala.....	31
F. Instrumen Penelitian .....	32
G. Validitas dan Reliabilitas .....	32
1. Validitas Alat Ukur .....	32
2. Uji Reliabilitas .....	34
H. Analisis Data .....	35
1. Menentukan Kategorisasi .....	36
2. Uji Normalitas.....	37
3. Uji Linieritas .....	38
4. Uji Hipotesis .....	38
BAB IV .....	40
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	40
A. Pelaksanaan Penelitian .....	40
B. Temuan Lapangan .....	40
1. Uji Analisis Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	40
2. Uji Normalitas.....	43
3. Uji Hipotesis .....	44
C. Pembahasan .....	47
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan di Bidang Retail .....	47
2. Efek Moderasi Kontrak Psikologis Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pada Kepuasan Kerja Karyawan di Bidang retail.....	51
BAB V.....	54
PENUTUP.....	54
A. Kesimpulan.....	54
B. Saran .....	54
DAFTAR PUSTAKA .....	56
LAMPIRAN.....	63

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Hasil Uji Validitas Skala Kepemimpinan Transformasional .....	33
Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas Skala Kepuasan Kerja .....	33
Tabel 3.3. Hasil Uji Validitas Skala Kontrak Psikologis .....	34
Tabel 3.4. Hasil Uji Reliabilitas Skala Penelitian .....	35
Tabel 4.1. Data Demografi Sampel Penelitian.....	41
Tabel 4.2. Kategorisasi Variabel Penelitian.....	43
Tabel 4.3. Hasil Uji Normalitas Data.....	44
Tabel 4.4 Hasil Uji Regresi.....	45
Tabel 4.5. Hasil Uji Moderasi .....	46

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Diagram Hubungan Antar Variabel .....	28
Gambar 4.1. Grafik Moderasi .....	47

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Konsultasi.....	64
Lampiran 2. Surat Kesediaan Penelitian .....	65
Lampiran 3. Skala Penelitian .....	66
Lampiran 4. Blueprint Skala Penelitian .....	69
Lampiran 5. Demografi Responden .....	70
Lampiran 6. Persebaran Data Penelitian .....	75
Lampiran 7. Validitas dan Reliabilitas.....	86
Lampiran 8. Kategorisasi Tiap Variabel .....	91
Lampiran 9. Uji Normalitas Data.....	92
Lampiran 10. Uji Hipotesis .....	93

## ABSTRAK

Fauzi, Ibnu Reza. 2023. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kontrak Psikologis*. Skripsi. Jurusan Psikologi. Fakultas Psikologi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dosen Pembimbing: Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si

---

Karyawan adalah aset terpenting dari organisasi atau perusahaan. Organisasi yang baik adalah dapat melindungi dan mengembangkan asetnya. Selain itu, organisasi juga harus mengutamakan kesejahteraan karyawannya. Tidak sedikit ditemukan bahwa karyawan tidak puas dengan pekerjaan yang mereka jalani. Berdasarkan survei dari Jobstreet (2022) ditemukan bahwa 73% karyawan di Indonesia tidak puas dengan pekerjaannya. Pimpinan memiliki peran penting dalam berlangsungnya organisasi. Maka dari itu, penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional. Selain itu, peneliti asumsikan juga kontrak psikologis dapat menjadi moderator antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk (1) Membuktikan adakah pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan, (2) Menguji peran moderasi dari kontrak psikologis pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan model kuantitatif non eksperimen. Pengambilan sampel menggunakan teknik total sampling dan jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 107 karyawan. Alat ukur yang digunakan adalah generic job satisfaction dari De Andrade, et al. (2021), skala Tilburg Psychological Contract (TPQC) dari Freese et al. (2008), dan skala kepemimpinan transformasional dari Dai et al. (2013). Analisis data menggunakan regresi linier sederhana dan moderasi process by hayes dengan bantuan program SPSS versi 25.

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (Sig. 0,000 < 0,05). Tingkat pengaruh dari kepemimpinan transformasional ini sebesar 27,1%. Sedangkan 72,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti. Hasil analisa menemukan pengaruh kontrak psikologis memberikan peran moderasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan di bidang retail ( $\beta = 0.4323$ ,  $p = 0.0404 < 0.05$ ).

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kontrak Psikologis, Karyawan*

## ***ABSTRACT***

Fauzi, Ibnu Reza. 2023. The influence of transformational leadership on employee job satisfaction moderated by psychological contracts. Thesis. Department of Psychology. Faculty of Psychology. Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Supervisor.

Supervisor: Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si

---

Employees are the most important asset of an organization or company. A good organization is able to protect and develop its assets. In addition, organizations must also prioritize the welfare of their employees. Not a few found that employees are not satisfied with the work they live. Based on a survey from Jobstreet (2022), it was found that 73% of employees in Indonesia are dissatisfied with their jobs. Leaders have an important role in the running of the organization. Therefore, this study uses transformational leadership variables. In addition, researchers assume that psychological contracts can moderate transformational leadership and job satisfaction.

The objectives of this study were to (1) Prove whether there is a significant influence between transformational leadership and employee job satisfaction, (2) Test the role of moderation of the psychological contract on the effect of transformational leadership on employee job satisfaction. This study used a non-experimental quantitative model. Sampling using total sampling technique and the number of respondents in this study was 107 employees. The measuring tools used are generic job satisfaction from De Andrade, et al. (2021), the Tilburg Psychological Contract (TPQC) scale from Freese et al. (2008), and the transformational leadership scale from Dai et al. (2013). Data analysis using multiple linear regression and moderation process by Hayes with the help of SPSS program version 25

The results of this study show that there is an effect of transformational leadership on job satisfaction (Sig. 0.000 < 0.05). The level of influence of this transformational leadership is 27.1%. While 72.9% influenced other variables that were not studied. The results of the analysis found the effect of psychological contracts providing a moderating role on the effect of transformational leadership on job satisfaction in employees in retail ( $\beta = 0.4323$ ,  $p = 0.0404 < 0.05$ ).

*Keywords:* Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Contract, Employees



## مستخلص البحث

فوزي, وابن رضا. 2023. تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للموظف تحت إشراف العقود النفسية. رسالة الليسانس. قسم علم النفس. كلية علم النفس. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.  
فرالمشرفة: الدكتور حاجي رحمت عزيز، الماجستير

الموظفون هم أهم أصول منظمة أو شركة. المنظمة الجيدة قادرة على حماية أصولها وتطويرها. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمة أيضًا إعطاء الأولوية لرفاهية موظفيها. وجد عدد غير قليل أن الموظفين غير راضين عن العمل الذي يقومون به. بناءً على دراسة، وجد أن 73٪ من الموظفين في إندونيسيا غير راضين (Jobstreet 2022) استقصائية من عن وظائفهم. للقيادة دور مهم في التنظيم المستمر. لذلك، تستخدم هذه الدراسة متغيرات القيادة التحويلية. بالإضافة إلى ذلك، يفترض الباحثون أيضًا أن العقد النفسي يمكن أن يكون وسيطًا. بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

كانت أهداف هذه الدراسة (1) إثبات ما إذا كان هناك تأثير كبير بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للموظف، (2) لاختبار الدور الوسيط للعقود النفسية في تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للموظف. تستخدم هذه الدراسة نموذج كمي غير تجريبي. تم استخدام أسلوب أخذ العينات الكلي وكان عدد المستجيبين في هذه الدراسة 107 موظف. أداة القياس وآخرون. (2021)، مقياس عقد De Andrade المستخدمة هي الرضا الوظيفي العام من Dai، ومقياس القيادة التحويلية من Freese et al. (2008) من (TPQC) تيلبورغ النفسي Hayes استخدم تحليل البيانات الانحدار الخطي المتعدد والمعالجة بواسطة. (2013). الإصدار SPSS 25 بمساعدة برنامج.

(Sig.) تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي يبلغ مستوى تأثير هذه القيادة التحويلية 27.1٪. بينما تأثر 72.9٪ بمتغيرات ( $0.000 < 0.05$ ). أخرى لم يتم فحصها. ووجدت نتائج التحليل تأثير العقود النفسية التي توفر دورًا معتدلاً في ( $\beta = 0.4323$ ،  $p = 0.0404 < 0.05$ ). تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة.

الكلمات الرئيسية: القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي، العقد النفسي، الموظفون

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Karyawan adalah aset terpenting dari organisasi atau perusahaan. Organisasi yang baik adalah dapat melindungi dan mengembangkan asetnya. Selain itu, organisasi juga harus mengutamakan kesejahteraan karyawannya. Dengan demikian karyawan dapat bekerjadengan baik dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Tidak sedikit ditemukan bahwa karyawan tidak puas dengan pekerjaan yang mereka jalani. Berdasarkan survei dari Jobstreet (2022) ditemukan bahwa 73% karyawan di Indonesia tidak puas dengan pekerjaannya. Hal tersebut bisa terjadi karena beberapa faktor, yaitu bekerja yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, tidak ada jenjang karir, tidak memiliki *work-life balance*, dan karakter pimpinan yang acuh, militer, dan paternalis.

Penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan, dan salah satu faktor yang paling penting adalah kepuasan kerja (Hassan, 2009). Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan di Indonesia masing rendah. Maka dari itu diperlukan perhatian dan perbaikan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins (2012) karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung tetap terlibat dan berkontribusi lebih banyak serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan pada akhirnya bersedia bekerja lebih keras dan lebih produktif. Sebaliknya, karyawan dengan

tingkat kepuasan kerja rendah cenderung melakukan *turnover*, serta mengurangi kedisiplinan dan produktivitas kerja.

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau keadaan emosional yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Landy & Conte, 2016). Menurut Spector (2019) kepuasan kerja adalah variabel sikap yang mencerminkan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan, serta berbagai aspek pekerjaan. Sederhananya, kepuasan kerja adalah sejauh mana orang menyukai pekerjaannya dan ketidakpuasan kerja adalah sejauh mana mereka tidak menyukai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan memiliki dampak pada organisasi seperti performa, *turnover*, absensi, *organizational citizenship*, *counterproductive behavior*, dan keterlambatan kerja (Aamodt, 2016).

Studi terdahulu telah mendapatkan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan dampak positif untuk organisasi seperti *intention to stay* (Li et al., 2020; Mardanov, 2021), performa kerja (Karem et al., 2019; Pongton & Suntrayuth, 2019), *engagement* (Pongton & Suntrayuth, 2019), dan keselamatan kerja (Dziuba et al., 2020). Berbagai hal tersebut tentu menjadi nilai positif untuk organisasi. Selain memiliki dampak positif, jika kepuasan kerja tidak terpenuhi dan tidak segera diatasi dapat mengakibatkan *turnover intention* (Kurniawaty et al., 2019; Pratama et al., 2022; Wang et al., 2020; Yukongdi & Shrestha, 2020). Sebelum mencapai tingkat kepuasan kerja yang baik, perlu diketahui berbagai faktor sebagai antededen dari kepuasan kerja.

Pitasari & Perdhana (2018) mengungkapkan berbagai faktor dari kepuasan kerja, yaitu pekerjaan (otonomi kerja, kejelasan peran), manajemen (evaluasi

kinerja, dukungan manajemen), lingkungan kerja (lingkungan fisik, hubungan antar rekan kerja), kompensasi (gaji, *reward*), promosi kerja (sistem dan kesempatan promosi), dan pelatihan kerja (rutinitas dan efektivitas pelatihan). Faktor lain yang bisa menjadi anteseden dari kepuasan kerja adalah *stressors*, *coworkers*, *perception of fairness*, *organizational fit*, *job expectations*, dan *individual predisposition* (Aamodt, 2016). Hasil penelitian terdahulu juga menemukan bahwa baik kepemimpinan atau gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja (Al-Asadi et al., 2019; Boamah et al., 2018; Cansoy, 2018; Specchia et al., 2021). Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas. Hal ini juga berlandaskan dari survei JobStreet Indonesia (2022) bahwa 53% karyawan memiliki pimpinan yang militer dan tidak memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan daya kreatifitasnya.

Baik atau buruknya karakter pimpinan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional peneliti pilih dibandingkan faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karena pimpinan akan memberikan karyawan kesempatan untuk berkembang dan berkontribusi secara positif untuk organisasi. Kepemimpinan transformasional digambarkan dengan perilaku pimpinan yang inspirasional dan mampu membawa pengikutnya ke tingkat etika, motivasi, keadilan, dan moralitas yang lebih tinggi (Landy & Conte, 2016). Pemimpin transformasional juga dapat didefinisikan memiliki harapan positif dari karyawan mereka dan keyakinan bahwa mereka dapat melakukan yang terbaik (Rigglo, 2009).

Menurut Tagala (2018) kepemimpinan transformasional membutuhkan nilai-nilai moral pengikut untuk meningkatkan kesadaran akan masalah etika dan memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk reformasi organisasi. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya memimpin yang memiliki pandangan positif terhadap karyawannya dan mampu menginspirasi mereka. Pemimpin transformasional juga menekankan untuk adanya perkembangan individu. Bass (1985) mencirikan pemimpin transformasional sebagai pimpinan yang memiliki nilai integritas dan keadilan, bisa menetapkan visi atau tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi kepada karyawannya, mampu memotivasi orang lain, memberi dukungan, pengakuan, penghargaan, menciptakan ikatan emosional, membuat orang bekerja melampaui kepentingan pribadi mereka, dan menginspirasi orang untuk meraih sesuatu yang tidak mungkin.

Hubungan kedua variabel ini dapat diperkuat dengan terpenuhinya kontrak psikologis. Variabel ini digunakan karena konstruksinya yang fokus pada individual dan mampu melihat kualitas mereka dalam organisasi. Rousseau (2000) memaknai kontrak psikologis sebagai keyakinan individu atas kewajiban timbal balik yang mereka terima sebagai karyawan, termasuk harapan atau ekspektasi kedua belah pihak. Kontrak psikologis juga dapat dipahami sebagai keyakinan tentang apa yang mereka anggap sebagai kewajiban timbal balik antara karyawan dan organisasi mereka (Morrison & Robinson, 1997). Herriot dan Pemberton (1997) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai persepsi kedua belah pihak

dalam hubungan kerja, organisasi dan individu, tentang kewajiban yang tersirat dalam hubungan tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, peneliti simpulkan bahwa kontrak psikologis adalah keyakinan karyawan bahwa mereka memiliki mutualitas dengan individu atau organisasi yang membuat mereka optimal dalam bekerja. Keyakinan ini termasuk upah yang memadai, peluang promosi, keamanan dalam bekerja, hingga tidak ada ancaman pemutusan hubungan kerja. Sebagai variabel moderator, kontrak psikologis telah membuktikan perannya. Seperti dalam penelitian Jha et al. (2019) menemukan bahwa kontrak psikologis relasional secara positif memoderasi hubungan antara *employees' development* dan *work engagement*. Kontrak psikologis secara positif juga dapat memperkuat dampak *perception of employee value proposition* pada *intention to stay* karyawan IT di India (Binu Raj, 2021). Selain memiliki dampak positif, kontrak psikologis bisa memberikan dampak negatif jika terjadi pelanggaran. Pelanggaran kontrak psikologis terbukti memoderasi secara negatif hubungan antara *leader-member exchange* dan tiga dimensi *psychological empowerment* (*meaning, competence, dan impact*) (Chiu et al., 2022).

Pemaparan tersebut mampu memberikan pandangan bahwa kontrak psikologis memiliki peran dalam memperkuat atau memperlemah hubungan atau pengaruh antara dua variabel. Berdasarkan uraian paragraf di atas, peneliti akan menguji adakah peran moderasi dari kontrak psikologis untuk hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini rencananya akan dilaksanakan pada karyawan swasta di CV. UNITECH INDONESIA. Manfaat

secara teoritis dari penelitian ini adalah sebagai informasi, referensi, dan pengembangan dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Hasil dari penelitian ini juga dapat menjadi manfaat praktis untuk organisasi agar mengevaluasi karyawan dan lingkungan kerja agar memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti mengambil rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah ada peran moderasi dari kontrak psikologis terhadap hubungan kepemimpinan dan kepuasan kerja?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dijabarkan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk membuktikan adakah pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menguji peran moderasi dari kontrak psikologis pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dan kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Teruntuk akademisi, hasil penelitian ini diharapkan sebagai referensi yang dapat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian dimasa yang akan datang, khususnya penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, kontrak psikologis, dan kepuasan kerja.

2. Manfaat praktis

- a. Untuk peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi pemikiran guna memperluas wawasan dalam bidang industri dan organisasi.

Terlebih untuk eksplorasi lebih jauh tentang karyawan di organisasi.

- b. Bagi pembaca dan masyarakat umum, hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih berupa ilmu dan pengetahuan yang bermanfaat tentang kepemimpinan transformasional, kontrak psikologis dan kepuasan kerja karyawan.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kepuasan Kerja**

##### **1. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sangat penting bagi individu, karena dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja yang dihasilkan. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, ia akan cenderung lebih termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan baik. Hal ini akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi psikologis yang positif dan dialami oleh seorang individu saat merasa puas dan terpenuhi dalam pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan perasaan kesenangan, kebahagiaan, dan kepuasan yang didapatkan oleh seorang karyawan dari pekerjaannya.

Menurut Steers (1981) kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari perbandingan antara harapan dan pengalaman kerja. Beliau juga menambahkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti penghargaan kerja, kebijakan organisasi, dan kualitas hubungan kerja. Definisi lain dari kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya, yang melibatkan evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti lingkungan kerja, penghargaan kerja, dan peluang karir (Dessler, 2000). Dessler juga menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Kepuasan kerja juga dapat dipahami sebagai perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang dihasilkan dari perbandingan antara harapan dan

realitas pekerjaan (Inman dan Rugen, 2001). Mereka juga menambahkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti penghargaan kerja, kondisi kerja, dan kualitas hubungan kerja. Robbins dan Judge (2017) melalui teori *Job Characteristics* menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan yang penting bagi karyawan, seperti keterlibatan dalam pekerjaan, otonomi, dan umpan balik tentang kinerja. Dengan demikian, secara singkat kepuasan kerja adalah persepsi positif seseorang terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerjanya yang mencakup aspek-aspek seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, kebijakan manajemen, kesempatan untuk berkembang, dan pengakuan atas kontribusinya.

## **2. Aspek – Aspek Kepuasan Kerja**

Dalam memahami kepuasan kerja, Suwardi dan Gunarto, H. (1998) memaparkan beberapa aspek dari kepuasan kerja sebagai berikut.

### **a. Kerja yang secara mental menantang**

Sebagian besar karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, dan memberi mereka tugas, kebebasan, dan umpan balik atas kinerja mereka. Terlalu sedikit pekerjaan yang merangsang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak pekerjaan yang merangsang menciptakan frustrasi dan rasa gagal. Dalam kondisi yang cukup menantang, sebagian besar karyawan akan merasa senang dan puas.

### **b. Ganjaran yang pantas**

Karyawan menginginkan sistem kompensasi dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil dan konsisten dengan harapan mereka. Menawarkan gaji

yang baik berdasarkan persyaratan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji komunitas kemungkinan akan mengarah pada kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang, banyak yang bersedia menerima lebih sedikit uang untuk bekerja di tempat yang lebih diinginkan atau pekerjaan yang tidak terlalu menuntut, atau untuk pekerjaan yang lebih fleksibel daripada bekerja, dan jumlah jam kerja mereka. Tetapi kunci yang ditakuti untuk penghargaan dan kepuasan bukanlah jumlah absolut yang dibayarkan; Yang lebih penting adalah persepsi tentang keadilan.

c. Rekan kerja yang mendukung

Individu bisa mendapatkan lebih dari sekadar uang atau pencapaian nyata dari pekerjaan. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang ramah dan menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Namun perilaku atasan juga merupakan penentu kepuasan yang besar.

d. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada dasarnya, orang dengan tipe kepribadian yang tepat untuk pekerjaan yang mereka pilih akan menemukan bahwa mereka memiliki bakat dan kemampuan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan tersebut. Jadi, mereka lebih mungkin berhasil dalam pekerjaan dan karena keberhasilan ini, mereka lebih mungkin mendapatkan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut As'ad (2002), aspek-aspek dari kepuasan kerja sebagai berikut:

a. Keamanan kerja

Aspek ini sering disebut penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

b. Kesempatan untuk maju dan berkembang

Adalah ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

c. Gaji

Gaji dapat dijadikan sebagai indikator dalam mengekspresikan kepuasan kerja karyawan, gaji yang diterima karyawan seyogianya sesuai dengan harapan dan kualitas kerja yang dihasilkan.

d. Kondisi kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir.

e. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak membantu menciptakan hubungan yang harmonis. Dalam hal ini adanya kesediaan atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat umum ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas.

### **3. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Ada beberapa aspek yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang di tempat kerja. Spector (1997) menjabarkan aspek-aspek kepuasan kerja sebagai berikut.

a. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan mencakup elemen-elemen seperti kompleksitas tugas, otonomi dalam bekerja, kesempatan untuk mengambil keputusan, dan umpan balik (*feedback*). Karakteristik pekerjaan yang baik dapat meningkatkan rasa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

b. Hubungan dengan Rekan Kerja

Hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan membantu membangun tim yang kuat.

c. Hubungan dengan Atasan

Hubungan yang baik dengan atasan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Atasan yang efektif dapat memberikan umpan balik yang berguna, memberikan dukungan, dan membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka.

d. Gaji dan Manfaat

Gaji dan manfaat yang kompetitif dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Selain itu, manfaat seperti asuransi kesehatan, cuti, dan pensiun juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

e. Peluang Pengembangan Karir

Peluang untuk pengembangan karir dan pelatihan dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan ingin merasa bahwa

mereka dapat mengembangkan keterampilan dan memperluas pengalaman mereka di tempat kerja.

f. *Work-life balance*

*Work-life balance* adalah penting untuk kesejahteraan karyawan dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki cukup waktu untuk kegiatan di luar pekerjaan akan lebih mungkin merasa bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka.

g. Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi

Lingkungan kerja yang positif dan budaya organisasi yang sehat dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Budaya organisasi yang inklusif, etis, dan berorientasi pada hasil dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor dari kepuasan kerja adalah karakteristik pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, gaji dan manfaat, *work-life balance*, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Ketika organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan dalam setiap faktor kepuasan kerja, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

## **B. Kepemimpinan Transformasional**

### **1. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan adalah kemampuan atau keterampilan seseorang untuk memimpin, mengarahkan, dan mengelola sebuah kelompok, organisasi, atau tim dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan. Kepemimpinan melibatkan

kemampuan untuk memotivasi orang lain, mengambil keputusan yang tepat, dan memimpin melalui contoh dan tindakan yang inspiratif. Kepemimpinan adalah konsep yang sangat penting dalam organisasi dan bisnis. Tanpa kepemimpinan yang baik, sebuah organisasi tidak akan mampu mencapai tujuannya dan bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Kepemimpinan yang baik dapat membawa pengaruh positif pada kinerja, motivasi, dan kepuasan karyawan, serta memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan.

Menurut Irman (2009), kepemimpinan adalah sifat bawaan atau karakteristik pribadi yang dimiliki oleh individu tertentu. Contohnya, orang yang percaya diri, ambisius, dan dapat memimpin orang lain cenderung menjadi pemimpin yang baik. Sedangkan menurut Robbins (1996) lebih berkaitan dengan perilaku dan tindakan daripada sifat bawaan. Beberapa perilaku dan tindakan yang penting dalam kepemimpinan, seperti kemampuan untuk memotivasi, memimpin, dan berkomunikasi secara efektif. Dapat di simpulkan dari definisi di atas bahwa, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memandu orang lain untuk mencapai tujuan tertentu, dan terdapat berbagai teori yang mencoba untuk mendefinisikan kepemimpinan dari berbagai sudut pandang.

Goleman (2017) menulis setidaknya ada enam tipe kepemimpinan, yaitu otoriter, *paternalistic*, demokratis, *laissez-faire*, transaksional, dan transformasional. Setiap jenis kepemimpinan memiliki karakteristik dan pendekatan yang berbeda dalam mengelola tim dan organisasi. Telah disebutkan bahwa terdapat berbagai gaya kepemimpinan. Namun dalam penelitian ini hanya

menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional digambarkan dengan perilaku pimpinan yang inspirasional dan mampu membawa pengikutnya ke tingkat etika, motivasi, keadilan, dan moralitas yang lebih tinggi (Landy & Conte, 2016).

Pemimpin transformasional juga dapat didefinisikan memiliki harapan positif dari karyawan mereka dan keyakinan bahwa mereka dapat melakukan yang terbaik (Rigglo, 2009). Menurut Tagala (2018) kepemimpinan transformasional membutuhkan nilai-nilai moral pengikut untuk meningkatkan kesadaran akan masalah etika dan memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk reformasi organisasi. Berdasarkan definisi dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang ditujukan untuk menginspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang lebih baik dan lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional melibatkan penciptaan visi dan misi yang kuat, serta upaya untuk mengembangkan karyawan melalui pelatihan, pengembangan karir, dan pengakuan atas kontribusinya.

## **2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang fokus pada memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi, melalui pengembangan hubungan yang positif dan membangun visi yang kuat dan bersama (Burns, 1978). Kepemimpinan transformasional sering dianggap sebagai jenis kepemimpinan yang paling efektif dalam mencapai hasil yang optimal dalam organisasi. Berikut karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio, *et al* (1991).



a. *Idealized influence (or charismatic influence)*

*Idealized Influence* artinya seorang pemimpin transformasional harus memiliki karisma yang mampu “mempesona” para pengikutnya agar mereka bereaksi dengan mengikuti sang pemimpin. Secara khusus, daya tarik ini tercermin dalam perilaku memahami visi dan misi organisasi, mengambil sikap tegas, berdedikasi dan konsisten terhadap segala keputusan yang diambil, serta menghormati bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi panutan yang dikagumi, dihargai, dan diikuti pengikutnya.

b. *Inspirational motivation*

*Inspirational motivation* menunjukkan karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar tinggi tetapi juga dapat mendorong bawahannya untuk memenuhi standar tersebut. Karakter yang demikian mampu membangkitkan optimisme dan semangat yang tinggi dari bawahannya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka.

c. *Intellectual stimulation*

*Intellectual stimulation* kepribadian pemimpin transformasional memiliki kemampuan mendorong bawahan untuk memecahkan masalah secara bijaksana dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mendorong (merangsang) bawahan agar kreatif dan inovatif.

*d. Individualized consideration*

*Individualized consideration* menunjukkan kepribadian seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individu bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu mendengarkan aspirasinya, mendidik dan melatih pengikutnya. Selain itu, seorang pemimpin transformasional dapat melihat potensi pencapaian dan kebutuhan pengembangan bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhannya dan memperhatikan keinginannya untuk berprestasi dan berkembang.

Bass (1985) berpendapat bahwa ada empat komponen penting dalam kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas. Mereka dapat mengartikulasikan visi mereka kepada anggota tim.

b. *Intellectual stimulation*

Pemimpin transformasional tidak hanya menantang status quo; mereka juga mendorong kreativitas di antara anggota tim. Pemimpin mendorong anggota tim untuk mengeksplorasi cara kerja baru dan peluang baru untuk belajar.

c. *Individualized Consideration*

Kepemimpinan transformasional juga melibatkan dukungan dan dorongan anggota tim individu. Mereka juga menjaga jalur komunikasi tetap terbuka

sehingga anggota tim merasa bebas untuk berbagi ide dan langsung mengenali kontribusi unik dari setiap anggota tim.

*d. Idealized Influence*

Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi pengikut mereka. Mereka tidak hanya memimpin, tetapi memberikan contoh yang realistis.

### **C. Kontrak Psikologis**

#### **1. Definisi Kontrak Psikologis**

Kontrak psikologi adalah suatu konsep yang terkait dengan hubungan antara individu dengan organisasi tempat mereka bekerja. Konsep ini mengacu pada perjanjian implisit antara karyawan dan organisasi yang didasarkan pada harapan, persepsi, dan keyakinan masing-masing pihak tentang apa yang mereka berikan dan terima dalam hubungan kerja. Kontrak psikologi mengandung makna yang lebih dalam dari kontrak formal yang tercantum dalam dokumen resmi atau perjanjian kerja.

Kontrak psikologi dapat dipandang sebagai kerangka kerja yang berguna untuk memahami interaksi karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja. Konsep ini berdasarkan pada asumsi bahwa karyawan memandang pekerjaan mereka sebagai suatu hubungan timbal balik yang mencakup banyak aspek, seperti kebijakan perusahaan, pengembangan karir, keadilan, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, kontrak psikologi menjadi penting untuk menentukan kepuasan karyawan dan berdampak pada kinerja organisasi.

Menurut Rousseau (1989), kontrak psikologi adalah kesepakatan yang ditandatangani secara implisit antara individu dan organisasi tempat mereka

bekerja yang mencakup ekspektasi, tugas, dan kewajiban dalam hubungan kerja. Kontrak ini bersifat dinamis dan dapat berubah seiring dengan waktu dan pengalaman kerja. Kontrak psikologis juga dipahami sebagai sebuah kesepakatan antara karyawan dan organisasi mengenai ekspektasi dan kontribusi dalam hubungan kerja (Hall dan Moss, 1998). Kontrak psikologi mencakup tanggung jawab, komitmen, dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh kedua belah pihak.

Sedangkan Coyle-Shapiro dan Kessler (2002) menyatakan bahwa kontrak psikologi adalah pandangan atau persepsi individu mengenai kesepakatan yang dibuat dengan organisasi tempat mereka bekerja. Kontrak ini mencakup ekspektasi individu mengenai kontribusi organisasi terhadap kebutuhan dan keinginan pribadi mereka dalam hubungan kerja. Dapat disimpulkan dari menurut para ahli, kontrak psikologi merupakan kesepakatan yang mencakup ekspektasi, tanggung jawab, dan kewajiban antara individu dan organisasi tempat mereka bekerja. Kontrak ini bersifat dinamis dan dapat berubah seiring dengan waktu dan pengalaman kerja. Kontrak psikologi juga mencakup persepsi individu mengenai kesepakatan dengan organisasi dan ekspektasi individu mengenai kontribusi organisasi terhadap kebutuhan dan keinginan pribadi mereka dalam hubungan kerja.

Dalam kontrak psikologi, kepercayaan merupakan unsur penting karena ia menentukan sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi akan memenuhi janji-janji yang telah dibuat. Karyawan yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi dan merasa lebih puas

dengan pekerjaan mereka. Kepercayaan juga dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi atau mencari pekerjaan di tempat lain. Kontrak psikologi juga berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan. Karyawan yang merasa dirugikan atau tidak adil dapat mengalami ketidakpuasan dan kurang motivasi untuk bekerja keras. Oleh karena itu, organisasi harus berusaha untuk memastikan bahwa kebijakan dan praktiknya adil dan tidak diskriminatif.

## **2. Aspek / dimensi dari Kontrak Psikologis**

Kontrak psikologis adalah kesepakatan implisit atau eksplisit antara karyawan dan organisasi mengenai tanggung jawab, hak, dan kewajiban yang saling berlaku. Menurut De Vos (2002) kontrak psikologis mencakup beberapa aspek atau dimensi, di antaranya:

- a. Kompensasi dan imbalan: Aspek ini mencakup gaji, bonus, tunjangan, dan keuntungan lain yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Karyawan memiliki harapan yang jelas mengenai kompensasi dan imbalan yang diterima, serta bagaimana mereka akan dinilai dan dihargai berdasarkan kontribusi mereka.
- b. Pengembangan karir: Aspek ini mencakup harapan karyawan terhadap kesempatan pengembangan karir, pelatihan, dan pembelajaran yang dapat membantu mereka memajukan karir mereka di masa depan.
- c. Job Konten: Dimensi ini berkaitan dengan apa yang menjadi isi kesepakatan antara individu dengan organisasi atau lingkungan sosial lainnya, seperti tugas-tugas yang harus dilakukan, kinerja yang diharapkan, dan imbalan yang diterima.

- d. Jenis pekerjaan dan tanggung jawab: Aspek ini mencakup jenis pekerjaan dan tugas yang akan dilakukan oleh karyawan, serta tanggung jawab yang melekat pada posisi atau peran mereka di organisasi.
- e. Lingkungan kerja: Aspek ini mencakup kondisi lingkungan kerja, seperti keamanan dan keselamatan, fasilitas, dan kultur organisasi.

Sedangkan janji karyawan yang merupakan wujud timbal balik adalah sebagai berikut:

- a. Usaha dan performance kinerja: Kesiediaan untuk bekerja lebih baik untuk kemajuan organisasi. Dengan cara meningkatkan prestasi kerja, bekerja baik secara kuantitatif dan kualitatif, dapat bekerja sama dengann baik terhadap pimpinan dan rekan kerja.
- b. Keluwesan: Kesiediaan untuk menjadi fleksibel dalam melaksanakan pekerjaan yang perlu dilakukan seperti bekerja lembur, membawa pulang kerja yang belum terselesaikan.
- c. Loyalitas: Kesiediaan untuk terus bekerja lebih lama untuk organisasi dengan cara tidak menerima setiap tawaran pekerjaan yang datang bersama, bekerja untuk organisasi selama beberapa tahun setidaknya.
- d. Berperilaku lebih baik: Kesiediaan untuk bertingkah laku lebih baik terhadap organisasi. Seperti tidak membongkar rahasia dan informasi penting perusahaan, jujur berurusan dengan sumber daya dan anggaran.
- e. Ketersediaan: Kesiediaan untuk menjaga status ketersediaan pada tingkat yang dapat diterima, seperti: mengambil pelatihan yang tersedia, bersedia

mengikuti jenjang pendalaman pendidikan dan ketrampilan jika dibutuhkan perusahaan.

Semua dimensi kontrak psikologis ini saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Kontrak psikologis yang kuat dapat membantu membangun hubungan yang baik antara karyawan dan organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Sebaliknya, kontrak psikologis yang tidak terpenuhi atau diabaikan dapat mengurangi kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap organisasi dan mempengaruhi produktivitas dan kinerja mereka.

#### **D. Perspektif Islam Tentang Kepuasan Kerja**

Dalam perspektif Islam, kepuasan kerja sangat penting untuk kesejahteraan individu dan masyarakat secara keseluruhan. Islam memandang bahwa pekerjaan bukan hanya sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan materi semata, tetapi juga sebagai bentuk ibadah dan amal yang baik yang dapat meningkatkan keberkahan hidup. Menurut Imam Al-Ghazali sebagai salah satu ulama Islam terkenal yang memberikan pandangan tentang kepuasan kerja. Menurutnya, kepuasan kerja hanya dapat dicapai jika pekerjaan tersebut dilakukan dengan tekun dan ikhlas, serta sesuai dengan tuntunan agama Islam. Ia menekankan pentingnya memilih pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan minat individu, serta bekerja untuk tujuan yang baik dan memenuhi kebutuhan hidup yang halal.

Sedangkan menurut pandangan Ibnu Khaldun, beliau mengajarkan bahwa kepuasan kerja dapat dicapai dengan cara memiliki tujuan yang jelas dan

memperoleh hasil yang baik dalam pekerjaan yang dilakukan. Individu yang berhasil mencapai tujuannya dalam bekerja akan merasakan kepuasan dan kebahagiaan dalam hidupnya. Pandangan Ibnu Taimiyah tentang kepuasan kerja ini dapat dicapai ketika seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab dan keikhlasan untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat. Menurutnya, pekerjaan yang baik dan bermanfaat bagi masyarakat adalah bagian dari ibadah yang dapat mendekatkan diri kepada Allah.

Pandangan lain dari Imam Al-Qurtubi menyatakan bahwa kepuasan kerja hanya dapat dicapai jika pekerjaan tersebut dilakukan dengan tulus dan ikhlas, serta berusaha untuk memberikan manfaat bagi masyarakat. Beliau juga menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan ibadah, serta berusaha untuk menjadi teladan yang baik bagi orang lain. Dalam Islam, kepuasan kerja dapat dicapai dengan melakukan pekerjaan dengan penuh kesadaran, tanggung jawab, keikhlasan, sesuai dengan kemampuan dan minat pribadi, membawa manfaat bagi masyarakat, serta memberikan arti dan tujuan dalam hidup. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk memilih pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, serta berusaha melakukan pekerjaan dengan penuh dedikasi dan keikhlasan untuk mencapai kepuasan kerja yang optimal.

Islam mendorong umatnya untuk memilih pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan minatnya, sehingga dapat mengejar kepuasan dalam bekerja. Seorang muslim harus bekerja dengan sungguh-sungguh dan berupaya mencapai hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaannya. Selain itu, Islam juga memperhatikan



kondisi lingkungan kerja dan hubungan antar sesama karyawan. Islam menekankan pentingnya menjaga hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung, serta memperhatikan hak-hak karyawan dalam lingkungan kerja. Dalam Islam, seorang pemimpin diwajibkan untuk memperlakukan karyawan dengan adil dan memenuhi hak-hak mereka, seperti hak atas upah yang layak, hak atas cuti, dan hak atas lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Islam juga mengajarkan untuk tidak menyepelkan pekerjaan yang dianggap remeh, karena setiap pekerjaan memiliki nilai dan manfaat bagi masyarakat. Bahkan, dalam Islam, pekerjaan yang dianggap remeh seperti membersihkan jalan, mengumpulkan sampah, atau memasak, juga dianggap sebagai bentuk ibadah dan amal yang baik jika dilakukan dengan sungguh-sungguh dan dilakukan dengan niat yang ikhlas. Oleh karena itu, dalam perspektif Islam, kepuasan kerja bukan hanya tentang keuntungan materi semata, tetapi juga meliputi aspek-aspek spiritual dan sosial. Kepuasan kerja dapat dicapai jika individu bekerja dengan sungguh-sungguh, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta memperhatikan hak-hak karyawan dan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Dalam Islam, kepuasan kerja dianggap sebagai bagian dari ibadah dan amal yang baik, dan dapat meningkatkan keberkahan hidup serta kebahagiaan di dunia dan akhirat.

#### **E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat menjadi sebuah indikator positif yang dirasakan karyawan akan pekerjaan yang mereka jalani. Ketika tingkat kepuasan kerja mereka baik, maka organisasi dapat mendapatkan manfaat seperti performa kerja

yang baik dan meningkatkan engagement karyawan. Dampak lain yang bisa dirasakan adalah menjauhkan perilaku kerja yang tidak produktif, menurunkan absensi, keterlambatan kerja, dan turnover intention. Salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan transformasional (Boamah et al., 2018; Specchia et al., 2021). Kepemimpinan transformasional dapat membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Peneliti percaya bahwa jika karyawan dipimpin oleh pimpinan yang transformasional, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

#### **F. Peran Moderasi Kepemimpinan Terhadap Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja**

Organisasi sudah selayaknya memperhatikan kontrak yang tidak tertulis seperti kontrak psikologis. Kontrak psikologis yang konsepnya adalah mutualitas antara karyawan dan organisasi telah terbukti memperkuat pengaruh antara dua variabel. Seperti dalam penelitian Jha et al. (2019) menemukan bahwa kontrak psikologis relasional secara positif memoderasi hubungan antara *employees' development* dan *work engagement*. Kontrak psikologis secara positif juga dapat memperkuat dampak *perception of employee value proposition* pada *intention to stay* karyawan IT di India (Binu Raj, 2021). Dalam konteks ini, dapat diasumsikan bahwa dengan hadirnya kontrak psikologis sebagai moderator dapat memperkuat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan.

## **G. Hipotesis**

Peneliti memiliki hipotesis yang berlandaskan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian dapat dirumuskan hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H2 : Peran kontrak psikologis sebagai moderator dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Kerangka Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu metode penelitian yang dilatarbelakangi dengan filsafat positivisme, diperlukan untuk meneliti pada sampel atau populasi tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik/kuantitatif bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012). Penelitian kuantitatif berfokus pada pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Peneliti mengambil sampel dalam penelitian ini kepada para karyawan swasta.

### **B. Identifikasi Variabel Penelitian**

Sebuah variabel adalah karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang (a) peneliti dapat mengukur atau mengamati dan (b) bervariasi antara individu atau organisasi yang dipelajari (Creswell, 2012). Lebih lanjut, Creswell (2012) juga menambahkan bahwa variabel adalah kunci yang peneliti telaah untuk mengumpulkan informasi dan menjadi tujuan penelitian. Ada dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel terikat dan variabel bebas, dengan penjelasan berikut:

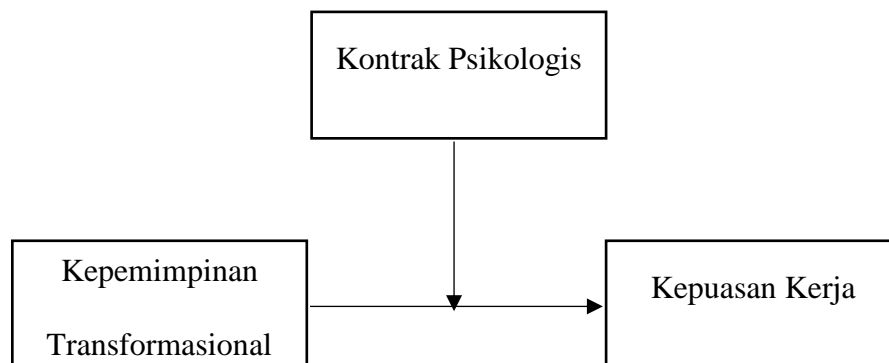
1. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi variabel yang lain (Azwar, 2007). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

## 2. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang dalam variasinya mempengaruhi variabel lain (Azwar, 2007). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional.

## 3. Variabel Moderator

Variabel moderator adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen Ghozali (2018). Variabel moderator dalam penelitian ini adalah kontrak psikologis.



**Gambar 3.1. Diagram Hubungan Antar Variabel**

## C. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah sebuah definisi atas variabel yang didapat dari karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati (Azwar,2007). Definisi operasional dari variabel terikat dan variabel bebas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja adalah persepsi positif seseorang terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerjanya yang mencakup aspek-aspek seperti gaji, kondisi kerja,

hubungan dengan rekan kerja, kebijakan manajemen, kesempatan untuk berkembang, dan pengakuan atas kontribusinya

2. Kepemimpinan transformasional adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang ditujukan untuk menginspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang lebih baik dan lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional melibatkan penciptaan visi dan misi yang kuat, serta upaya untuk mengembangkan karyawan melalui pelatihan, pengembangan karir, dan pengakuan atas kontribusinya.
3. Kontrak Psikologis adalah suatu konsep yang terkait dengan hubungan antara individu dengan organisasi tempat mereka bekerja. Konsep ini mengacu pada perjanjian implisit antara karyawan dan organisasi yang didasarkan pada harapan, persepsi, dan keyakinan masing-masing pihak tentang apa yang mereka berikan dan terima dalam hubungan kerja.

#### **D. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Sugiyono (2012) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan ciri-ciri tertentu. Ciri-ciri tersebut ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam hal ini populasi yang dimiliki peneliti adalah semua karyawan CV. UNITECH INDONESIA. Peneliti memiliki data bahwasannya tercatat terdapat 171 karyawan dari level staff sampai pimpinan. Data ini peneliti dapatkan berdasarkan hasil wawancara pada salah satu staff *human resource* di organisasi tersebut.

## **2. Sampel**

Sampel merupakan sebagian subjek yang akan diambil dari keseluruhan populasi (Azwar, 2015). Maka dari itu, sampel adalah sejumlah dari populasi yang memiliki karakteristik yang sesuai, dan bisa mewakili keseluruhan populasinya. Sehingga jumlah dari sampel ini lebih sedikit dari populasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan level staff dan operator yang berjumlah 107 karyawan. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *total sampling*. Teknik ini digunakan karena ingin mengukur seluruh karyawan di level staff dan operator.

## **E. Metode Pengumpulan Data**

### **1. Wawancara**

Peneliti menggunakan teknik wawancara untuk menggali data awal mengenai pekerjaan secara umum. Kemudian peneliti juga bertanya perihal keadaan psikologis para karyawan swasta yang dirasakan ketika bekerja.

### **2. Observasi**

Observasi adalah aktivitas pencatatan fenomena yang dilakukan secara sistematis. Arikunto (2006) memaknai observasi sebagai pengamatan secara langsung terhadap suatu objek yang terdapat di lingkungan, baik yang sedang berlangsung saat itu atau masih berjalan yang meliputi berbagai aktifitas perhatian terhadap suatu kajian objek dengan menggunakan penginderaan. Observasi dilakukan oleh peneliti untuk mengamati perilaku serta kondisi subjek ketika bekerja.

### 3. Skala

Instrumen yang diterapkan pada penelitian kali ini adalah menggunakan kuisisioner (angket) atau skala. Kuisisioner merupakan sebuah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden (Arikunto, 2006). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji coba angket. Harapannya, dari hasil uji coba ini mampu menjadikan alat ukur penelitian yang digunakan mencapai kebenaran atau mendekati kebenaran. Perlu diketahui, kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan bentuk tertutup dan responden tidak diberi kesempatan untuk menjelaskan jawaban yang tercantum.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga bagian, yaitu pada bagian pertama berisi tentang skala kepuasan kerja, bagian kedua berisi tentang skala kepemimpinan transformasional, dan skala ketiga berisi tentang kontrak psikologis. Instrumen dalam penelitian ini disusun berdasarkan skala *Likert* yang dipakai untuk mengukur pendapat, sikap, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012). Pada skala kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terdapat lima pilihan jawaban (1-5), yaitu “Sangat Tidak Setuju”, “Tidak Setuju”, “Netral”, “Setuju”, dan “Sangat Setuju”. Terakhir, dalam skala kontrak psikologis terdapat lima pilihan jawaban (1-5), yaitu “Sama Sekali Tidak”, “Sangat Sedikit”, “Sedikit”, “Sedang”, “Sebagian Besar”. Lima pilihan jawaban diberikan dengan tujuan untuk memberikan opsi untuk memilih jawaban yang variatif.



## **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen dalam penelitian ini terdapat tiga instrument atau skala. Dalam mengukur kepuasan kerja, peneliti menggunakan skala *generic job satisfaction*. Skala ini mengacu pada skala dari De Andrade *et al.* (2021) dan memiliki 10 item dengan nilai reliabilitas sebesar 0.87. Alat yang digunakan untuk mengukur kontrak psikologis adalah *Tilburg Psychological Contract Questionnaire* (TPCQ) yang memiliki 6 butir pernyataan (Freese *et al.*, 2008). TPCQ mengeksplorasi persepsi karyawan bahwa organisasi telah memenuhi kewajibannya untuk menyediakan konten pekerjaan yang bermanfaat, peluang pengembangan karir, suasana sosial yang positif, kebijakan organisasi yang transparan, *work-life balance*, dan penghargaan finansial. Skala ini telah teruji dan memiliki nilai reliabilitas 0.84 (van de Ven, 2011). Selanjutnya skala dari Dai *et al.* (2013) untuk mengukur kepemimpinan transformasional. Skala ini memiliki 8 pernyataan. Skala ini telah teruji dan memiliki nilai reliabilitas sebesar 0.93.

## **G. Validitas dan Reliabilitas**

### **1. Validitas Alat Ukur**

Uji validitas adalah cara untuk mengukur tingkat ketepatan suatu tes. Suatu tes dapat disebut valid apabila tes tersebut mengukur apa yang hendak diukur. Tes memiliki validitas yang tinggi jika hasilnya sesuai dengan kriteria, dalam arti memiliki kesejajaran antara tes dan kriteria (Artikuno, 2000). Uji validitas konstruk dalam penelitian ini menggunakan bantuan program IBM SPSS (Statistical Package or Social Science) versi 25.0 for windows dengan teknik validitas *Product Moment Pearson*. Mengacu pada hal ini, Riduwan (2009)

menjelaskan bahwa suatu aitem dapat dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan skor sig.  $<$  0,05 dengan skor  $r$  tabel pada penelitian ini sebesar 0,190 ( $n = 107$ ).

**a. Skala Kepemimpinan Transformasional**

Uji validitas pada skala kepemimpinan transformasional memiliki 8 item dan diajukan pada 107 responden. Peneliti mendapatkan hasil bahwa seluruh item dinyatakan valid. Adapaun rincian hasil validitas dapat dilihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Hasil Uji Validitas Skala Kepemimpinan Transformasional**

No Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,541	0,190	Valid
2	0,478	0,190	Valid
3	0,479	0,190	Valid
4	0,615	0,190	Valid
5	0,571	0,190	Valid
6	0,678	0,190	Valid
7	0,630	0,190	Valid
8	0,617	0,190	Valid

**b. Skala Kepuasan Kerja**

Uji validitas pada skala kepuasan kerja memiliki 10 item dan diajukan pada 107 responden. Peneliti mendapatkan hasil bahwa seluruh item dinyatakan valid. Adapaun rincian hasil validitas dapat dilihat pada Tabel 3.2.

**Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas Skala Kepuasan Kerja**

No Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,549	0,190	Valid
2	0,426	0,190	Valid
3	0,618	0,190	Valid
4	0,613	0,190	Valid

No Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
5	0,525	0,190	Valid
6	0,468	0,190	Valid
7	0,630	0,190	Valid
8	0,631	0,190	Valid
9	0,540	0,190	Valid
10	0,567	0,190	Valid

### c. Skala Kontrak Psikologis

Uji validitas pada skala kontrak psikologis memiliki 9 item dan diajukan pada 107 responden. Peneliti mendapatkan hasil bahwa seluruh item dinyatakan valid. Adapaun rincian hasil validitas dapat dilihat pada Tabel 3.3.

**Tabel 3.3. Hasl Uji Validitas Skala Kontrak Psikologis**

No Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,683	0,190	Valid
2	0,635	0,190	Valid
3	0,640	0,190	Valid
4	0,584	0,190	Valid
5	0,695	0,190	Valid
6	0,665	0,190	Valid

## 2. Uji Reliabilitas

Mengetahui nilai reliabiliats dapat melihat nilai Cronbach Alpha dengan menggunakan bantuan aplikasi program IBM SPSS (*Statistical Package or Social Science*) versi 25.0 for windows. Koefisien reliabilitas bernilai antara 0 sampai 1,00 yang artinya, jika angka atau nilainya semakin mendekati angka 1,00 maka reliabilitasnya semakin tinggi. Adapun hasil uji reliabilitas pada skala kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kontrak psikologis dapat dilihat di Tabel 3.4.

**Tabel 3.4. Hasil Uji Reliabilitas Skala Penelitian**

Variabel	Skor Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,711	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,745	Reliabel
Kontrak Psikologis	0,724	Reliabel

Tiga skala penelitian dapat dinyatakan reliabel. Hal ini dikarenakan hasil skor dari ketiganya lebih besar dari 0,6. Joko Widiyanto (2010) menjelaskan bahwa dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas adalah, jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai r tabel maka skala dapat dikatakan reliabel. Detailnya, skala kepemimpinan transformasional memiliki nilai sebesar 0,711, pada skala kepuasan kerja memiliki nilai 0,745, dan pada skala kontrak psikologis memiliki nilai 0,724. Berdasarkan hasil ini, dapat peneliti simpulkan bahwa seluruh skala memiliki konsistensi yang baik.

#### **H. Analisis Data**

Analisis data adalah langkah yang digunakan dalam penelitian yang bertujuan untuk menemukan jawaban dari rumusan masalah yang tercantum. Sehingga, peneliti dapat memperoleh kesimpulan dari penelitian yang dilakukannya. Lexy J. Moleong (2007) menjelaskan bahwa analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja, seperti yang disarankan oleh data. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu:

## 1. Menentukan Kategorisasi

### a. Mencari Mean Empirik

Mean ( $\bar{X}$ ) atau sering disebut sebagai rata-rata adalah angka yang didapatkan dari menjumlahkan angka individu (N) kemudian membaginya sesuai jumlah banyaknya data yang dijumlahkan.

Rumusnya sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N}$$

Keterangan:

( $\bar{X}$ ) = Mean

$\Sigma X$  = Jumlah nilai dalam distribusi

N = *Number* atau jumlah individu

### b. Mencari Mean Hipotetik

Rumus untuk mencari mean hipotetik adalah sebagai berikut:

$$M = \frac{(i \text{ Max} + i \text{ Min})}{2} \times \Sigma \text{ item}$$

Keterangan:

M = Mean Hipotetik

i Max = skor tertinggi item

i Min = skor terendah item

$\Sigma$  item = jumlah item dalam skala

c. Mencari Standar Deviasi

Setelah nilai mean atau rata-rata telah didapatkan, maka tahap selanjutnya adalah mencari standar deviasi dengan rumus:

$$SD = \frac{1}{6} (X \text{ Max} - X \text{ Min})$$

Keterangan:

SD = Standar deviasi

X Max = skor tertinggi item

X Min = skor terendah item

d. Menentukan Kategorisasi

Penentuan kategorisasi tinggi, sedang, dan rendah pada penelitian ini yang mencakup skala kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan kontrak psikologis menggunakan cara sebagai berikut:

Tinggi =  $X > (M + 1,0 \text{ SD})$

Sedang =  $(M - 1,0 \text{ SD}) \leq X \leq (M + 1,0 \text{ SD})$

Rendah =  $X < (M - 1,0 \text{ SD})$

2. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah sebuah cara yang dilakukan bertujuan untuk menilai sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel, apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal ataukah tidak. Pratama (2016) menurutnya, uji normalitas adalah salah satu uji asumsi yang bertujuan untuk membuktikan bahwa data yang akan diuji telah terdistribusi dengan normal. Uji Normalitas berguna untuk

menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Pada penelitian kali ini, uji normalitas yang digunakan oleh peneliti adalah Uji *Kolmogorov Smirnov*.

### 3. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui antara variabel terikat dan Variabel bebas memiliki hubungan yang signifikan atau tidak (Pratama, 2016). Metode pengambilan keputusan untuk uji linearitas yaitu jika nilai Sig. pada kolom *linearity*  $> 0,05$  maka hubungan antara dua variabel tidak linear, dan jika nilai Sig. pada kolom *linearity*  $< 0,05$  maka hubungan antara dua variabel dinyatakan linear. Uji ini dilakukan untuk syarat sebelum melakukan uji regresi linier atau uji lanjutan.

### 4. Uji Hipotesis

Setelah dilakukan uji regresi linier berganda, kita perlu melakukan beberapa uji coba agar lebih mudah dipahami. Uji coba yang dilakukan adalah uji regresi dan uji moderasi untuk melihat peran moderasi kontrak psikologis terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Berikut penjabarannya:

#### a. Uji Regresi

Uji regresi merupakan suatu metode statistik umum yang tujuannya untuk meneliti hubungan antara variabel terikat (dependen) dengan variabel bebas (independen). Tujuan analisis regresi adalah menggunakan nilai-nilai variabel yang diketahui, untuk meramalkan

nilai variabel dependen (Sulaiman, 2004). Berikut ini adalah rumus dalam menguji regresi:

$$Y = a + b_1X_1 + b_nX_n$$

Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja

X1 = Kepemimpinan Transformasional

a = Nilai Konstanta

b = Nilai koefisien regresi

b. Uji Moderasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel moderating akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Analisis regresi yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan serta apakah variabel kontrak psikologis mampu memberikan peran moderasi antara hubungan keduanya.



## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Pelaksanaan Penelitian**

Proses pengambilan data pada penelitian ini dilaksanakan di bulan Mei 2023. Penelitian ini dilakukan di CV. Unitech Indonesia yang beralamat di Jl. Lokon No.56, Gading Kasri, Kecamatan Klojen, Kota Malang, 65149. CV. Unitech Indonesia adalah perusahaan retail di bidang teknologi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan peran moderasi dari kontrak psikologis untuk hubungan keduanya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 171 karyawan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *total sampling* pada karyawan level *non-managerial* yang berjumlah 107 karyawan. Metode pengambilan data dilakukan secara daring dan melalui tautan *google form*. Alamat tautan dalam penelitian ini dapat diakses melalui <https://forms.gle/hYpkPuo4gYN84r796>.

### **B. Temuan Lapangan**

#### **1. Uji Analisis Deskripsi Data Hasil Penelitian**

##### **a. Deskriptif Subjek Penelitian**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dengan level *non managerial* di CV. Unitech Indonesia yang berjumlah 107 karyawan. Data yang tertera pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sampel dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 57 karyawan dengan persentase 53%, sedangkan karyawan berjenis kelamin perempuan terdapat 50 karyawan dengan persentase 47%. Jika melihat pada status pernikahan, mayoritas karyawan

masih lajang atau belum menikah dengan total 75 karyawan (70%), sedangkan yang sudah menikah terdapat 32 karyawan (30%).

Pada level pendidikan, karyawan dengan pendidikan Diploma 4 / Strata 1 berjumlah 61 karyawan (58%), Diploma 3 berjumlah 22 karyawan (21%), SMA atau Sederajat berjumlah 13 karyawan (12%), dan Diploma 1 terdapat 9 karyawan (9%). Selanjutnya pada karakteristik masa kerja, terdapat 62 (58%) karyawan dengan masa kerja 1 – 2 tahun, 22 (21%) karyawan dengan masa kerja 3 – 5 tahun, 16 (15%) karyawan dengan masa kerja < 1 tahun, dan terdapat 7 (6%) karyawan dengan masa kerja > 5 tahun. Sampel dari penelitian ini mayoritas berada dalam divisi *marketing* dan *sales* dengan 58 karyawan (54%). Kemudian divisi *operational* 25 karyawan (23%), *Finance*, *Accounting & Tax* 7 karyawan (7%), terakhir divisi HC dan GA 17 karyawan (16%).

**Tabel 4.1. Data Demografi Sampel Penelitian**

<b>Karakteristik</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	57	53%
Perempuan	50	47%
<b>Pendidikan</b>		
SMA atau Sederajat	13	12%
Diploma 1	9	9%
Diploma 3	22	21%
Diploma 4 / Strata 1	61	58%
<b>Status Pernikahan</b>		
Menikah	32	30%
Lajang	75	70%
<b>Masa Kerja</b>		
< 1 Tahun	16	15%
1 – 2 Tahun	62	58%
3 – 5 Tahun	22	21%
> 5 Tahun	7	6%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

<b>Karakteristik</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Divisi</b>		
Marketing & Sales	58	54%
Operational	25	23%
Finance, Accounting & Tax	7	7%
HC & GA	17	16%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

#### **b. Deskripsi Kategori Data**

Uji ini dilakukan untuk melihat kategorisasi dari tiap tingkat dalam sebuah variabel penelitian. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.2. menunjukkan tingkat kepuasan kerja pada responden penelitian. Terdapat 13 karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang sedang terhadap pekerjaannya dengan persentase sebesar 12.1%. Kemudian karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya terdapat 94 karyawan dengan persentase 87.9%. Artinya, karyawan mayoritas berada dalam tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kemudian terdapat 13 karyawan yang memiliki tingkat sedang dalam kepuasan kerjanya.

Hasil di Tabel 4.2 juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasioanl telah menjadi gaya kepemimpinan yang menonjol dalam penelitian ini. Terdapat 90 karyawan yang mempersepsikan pimpinannya masuk dalam kategori tinggi dalam memimpin secara transformasional dengan persentase 84.1%. Selanjutnya terdapat 17 karyawan yang mempersepsikan pimpinannya masuk dalam kategori sedang dalam memimpin secara transformasional dengan persentase15.9%. Hasil juga menunjukkan bahwa tidak ada karyawan yang mempersepsikan pimpinannya masuk dalam kategori rendah.

Pada variabel ini melihat tingkat pemenuhan kontrak psikologis karyawan di bidang retail. Terdapat 83 karyawan yang memiliki tingkat kontrak psikologis yang tinggi dengan persentase 77.8%. Kemudian terdapat 24 karyawan yang masuk dalam kategori sedang dengan persentase 22.4%. Terakhir, tidak terdapat karyawan yang merasa kontrak psikologisnya rendah atau tidak terpenuhi.

**Tabel 4.2. Kategorisasi Variabel Penelitian**

<b>Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja</b>			
	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	
Sedang	13	12.1%	
Tinggi	94	87.9%	
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	
<b>Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional</b>			
	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	
Sedang	17	15.9%	
Tinggi	90	84.1%	
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	
<b>Kategorisasi Variabel Kontrak Psikologis</b>			
	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	
Sedang	24	22.4%	
Tinggi	83	77.8%	
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	

## 2. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji asumsi yang tujuannya adalah untuk membuktikan bahwa data yang akan diuji terdistribusi normal atau tidak (Pratama, 2016). Model korelasi dapat dibilang baik adalah ketika data terdistribusi normal. Data terdistribusi normal adalah ketika skor signifikansi ( $p$ )  $> 0,05$ . Namun, apabila ( $p$ )  $< 0,05$  maka data tersebut dikatakan tidak normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi program IBM SPSS (*Statistical Package or Social Science*) versi 25.0 for windows.

Berdasarkan tabel 4.3 di bawah, hasil uji normalitas tersebut memiliki nilai signifikansi ( $p$ ) sebesar 0.200. Merujuk ke asumsi dasar uji normalitas, hasil

yang diperoleh > dari 0,05. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh telah terdistribusi dengan normal.

**Tabel 4.3. Hasil Uji Normalitas Data One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		107
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.34576219
Most Extreme Differences	Absolute	.056
	Positive	.036
	Negative	-.056
Test Statistic		.056
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji Regresi

Hasil uji regresi dalam penelitian ini dapat dilihat di tabel 4.4. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai Sig. adalah 0,000. Sehingga dapat diambil kesimpulan jika kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ( $\beta=22.580$ ,  $P 0,000 < 0,05$ ) dan hipotesis 1 dapat diterima.

**Tabel 4.4 Hasil Uji Regresi  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.580	2.964		7.619	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.583	.094	.520	6.237	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 4.5 menunjukkan tingkat pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Tabel tersebut menyajikan nilai R Square sebesar 0.271, yang artinya pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini sebesar 27,1%. Sedangkan sisanya (100% - 27,1% = 72,9%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

**Tabel 4.5. Hasil Tingkat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520 <sup>a</sup>	.271	.264	.34803

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional

### b. Uji Moderasi

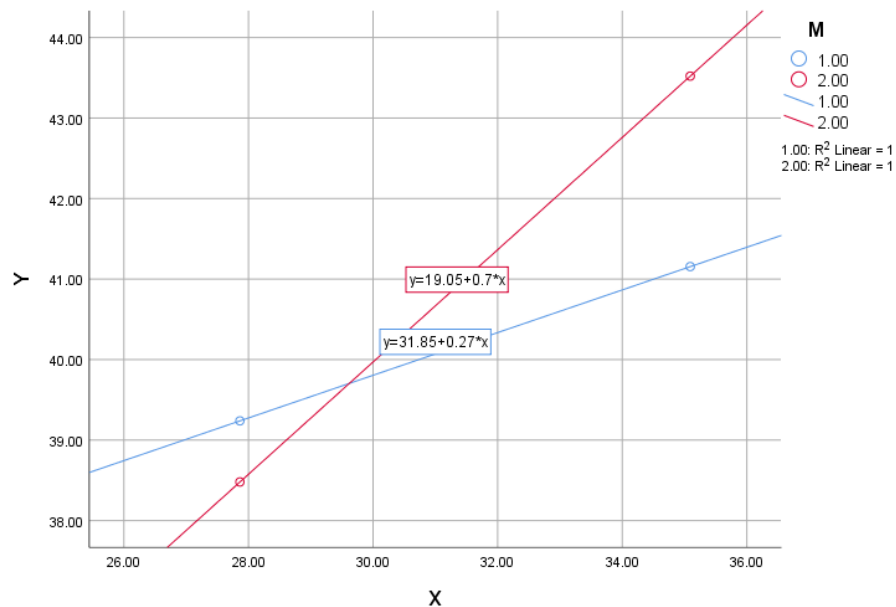
Hasil analisa menemukan pengaruh kontrak psikologis terhadap kepuasan kerja ( $\beta = -12.8046$ ,  $p 0.0493 < 0.05$ ). Kontrak psikologis ini juga memberikan peran moderasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan di bidang retail ( $\beta = 0.4323$ ,  $p 0.0404 < 0.05$ ), artinya hipotesis 2 dapat diterima. Perbedaan dalam peran moderasi kontrak psikologis dapat dilihat pada Tabel 4.5 model 2.

**Tabel 4.6. Hasil Uji Moderasi**

Variabel	$\beta$	P
<b>Model 1</b>		
Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja	-12.8046	0.0493
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional* Kontrak Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja	0.4323	0.0404
<b>Model 2</b>		
Kontrak Psikologis Terpenuhi	0.2650	0.0000
Kontrak Psikologis Tidak Tepenuhi	0.6974	0.1343

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lemah dan tidak signifikan jika kontrak psikologis karyawannya tidak terpenuhi ( $\beta= 0.6974$ ,  $p 0.1343 > 0.05$ ). Namun, jika kontrak psikologis karyawan telah terpenuhi, ditemukan pengaruh yang signifikan ( $\beta= 0.2650$ ,  $p 0.000 < 0.05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dapat diperkuat dengan terpenuhinya kontrak psikologis karyawan di bidang retail.

Gambar 4.1 menunjukkan model pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja jika karyawan memiliki kontrak psikologis yang terpenuhi dan tidak. Hasil diatas membuktikan bahwa jika kontrak psikologis karyawan terpenuhi, maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja akan semakin kuat jika dibandingkan dengan kontrak psikologis yang tidak terpenuhi.



**Gambar 4.1. Grafik Moderasi**

### C. Pembahasan

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan di Bidang Retail

Hasil dari uji regresi sederhana mendukung hipotesis pertama bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di bidang retail ( $P = 0,000 < 0,05$ ). Ketika pengaruh kepemimpinan transformasional ini tinggi, maka kepuasan kerja juga ikut meningkat. Pengaruh dari kepemimpinan transformasional ini ditemukan sebesar 27,1%. Sedangkan 72,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Puni dan Asamoah (2018) bahwa ada pengaruh positif antara dimensi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Lebih lanjut, pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan imbalan kontingen. Hasil studi lain juga menunjukkan bahwa



kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang (Aqmarina, et al., 2016). Dalam penelitian tersebut juga ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sukrajap (2016) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada para karyawan. Pada karyawan generasi milenial, ditemukan juga bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Sulistyawati, et al., 2022). Adiwantari, et al. (2019) dalam penelitiannya juga menemukan pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

*Job Characteristics Model* (JCM) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan inti tertentu, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, berkontribusi pada pengalaman kerja yang bermakna dan memuaskan. Karakteristik ini selaras dengan perilaku dan tindakan yang biasanya ditunjukkan oleh pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional dapat menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka dengan menetapkan tujuan yang jelas, memberikan dukungan, mempromosikan otonomi, dan menawarkan umpan balik secara teratur.

Pemimpin transformasional juga meningkatkan kebermaknaan dan pentingnya tugas, mendorong karyawan untuk melihat gambaran yang lebih

besar dan memahami bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin transformasional mempromosikan pengembangan keterampilan dan peluang pertumbuhan, meningkatkan variasi keterampilan dan identitas tugas. Dengan memasukkan unsur-unsur ini, kepemimpinan transformasional dapat berdampak positif terhadap kepuasan kerja menurut JCM.

Menurut Robbins (2012) karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung tetap terlibat dan berkontribusi lebih banyak serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan pada akhirnya bersedia bekerja lebih keras dan lebih produktif. Ketika kepuasan kerja karyawan telah terpenuhi, organisasi bisa mendapatkan beberapa manfaat seperti *intention to stay* (Li et al., 2020; Mardanov, 2021), performa kerja (Karem et al., 2019; Pongton & Suntrayuth, 2019), *engagement* (Pongton & Suntrayuth, 2019), dan keselamatan kerja (Dziuba et al., 2020).

Berdasarkan penjelasan di atas, karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang baik ketika dipimpin dengan gaya transformasional. Pemimpin transformasional yang baik dicirikan dengan bawahan yang merasakan kekaguman, kesetiaan, kepercayaan, dan penghormatan kepada pemimpinnya (Tagala, 2018). Landy & Conte (2016) menggambarkan pemimpin transformasional dengan perilaku pimpinan yang inspirasional dan mampu membawa pengikutnya ke tingkat etika, motivasi, keadilan, dan moralitas yang lebih tinggi. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa

faktor pemimpin juga penting dalam pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Luu dan Phan (2020) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain juga menemukan bahwa karyawan yang di bawah kepemimpinan transformasional memiliki hasil positif yang lebih besar pada kepuasan kerja luar sedangkan kepemimpinan patriarki memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dalam (Lan, et. al., 2019). Pada responden karyawan di Bank juga ditemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan Dappa, et. al. (2019).

Selain kepemimpinan transformasional, terdapat berbagai gaya kepemimpinan lain yang bisa memengaruhi kepuasan kerja secara positif. Seperti gaya kepemimpinan *authentic*, *resonant* dan *servant* (Specchia, et. al., 2021). Basalamah dan As'ad (2021) menemukan pada responden dosen di perguruan tinggi menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja, dapat didukung oleh motivasi secara finansial.

Terdapat juga peran seperti *work environment* untuk menciptakan kondisi kerja yang nyaman agar mampu meningkatkan kepuasan kerja (Maward, 2022). Hajiali, et. al. (2022) juga menemukan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki

anteseden seperti gaya kepemimpinan *authentic*, *resonant* dan *servant*, motivasi kerja, *work environment*, dan kompetensi karyawan.

## **2. Efek Moderasi Kontrak Psikologis Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pada Kepuasan Kerja Karyawan di Bidang retail**

Selanjutnya ditemukan juga bahwa ternyata terpenuhinya kontrak psikologis dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, ketika kontrak psikologis karyawan tidak terpenuhi, peran moderasi tidak ditemukan. Sehingga, Hipotesis 2 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil ini didukung dengan penelitian Afdaliza (2015) yang menemukan kontrak psikologis dapat menjadi moderator pada hubungan antara efikasi diri dan *work engagement*. Kontrak psikologis juga terbukti memberikan peran moderasi yang positif pada pengaruh *perceived investment in employee's development* (PIED) terhadap *work engagement*.

Bravo, et al. (2019) juga membuktikan bahwa jika terjadi pelanggaran yang disengaja atau kontrak psikologis yang tidak terpenuhi dapat memperkuat hubungan kepuasan kerja dan *turnover intention* pada Asosiasi Pelatih Atletik Perguruan Tinggi Nasional. Pada responden perawat juga ditemukan bahwa pelanggaran kontrak psikologis mampu menjadi moderator hubungan antara *perceived organizational support* dan *affective commitment* (Islam, et al., 2017). Studi Santhanam, et al., (2017) juga menemukan jika terjadi pelanggaran kontrak psikologis, hal tersebut mampu meningkatkan niat berpindah karyawan, meskipun penerapan praktik manajemen sumber daya manusia telah efektif.

Kontrak psikologis dapat berperan sebagai moderator antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja melalui JCM. Hal ini mempengaruhi persepsi karyawan tentang pemenuhan harapan, pelanggaran janji, dan tingkat kepercayaan dan komitmen. Ketika kontrak psikologis diperkuat secara positif melalui tindakan pemimpin transformasional, hal itu meningkatkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Namun, jika terjadi pelanggaran atau kurangnya pemenuhan harapan, dapat melemahkan dampak kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan di atas, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diperkuat jika kontrak psikologisnya telah terpenuhi.

Penelitian Binu Raj (2021) memperkuat bahwa kontrak psikologis sebagai moderator mampu secara positif memperkuat dampak *employee value proposition* (EVP) pada niat karyawan untuk tinggal pada karyawan IT di India. Hasil lain juga menemukan bahwa kontrak psikologis relasional secara positif memoderasi hubungan antara *employees' development* dan *work engagement* (Jha et al., 2019). Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa kontrak psikologis mampu menjadi moderator antar variabel.

Kesulitan yang peneliti hadapai dalam pelaksanaan penelitian adalah variabel kontrak psikologis yang belum banyak diteliti dengan berbahasa Indoensia. Sehingga memerlukan waktu untuk memahami referensi kontrak psikologis yang berbahasa Inggris. Selain itu, saat pelaksanaan penelitian terjadi sebuah *error* dari tautan kuisioner yang telah disebarakan. Hal tersebut

mampu mempengaruhi emosional responden untuk mengisi kuisisioner dan memperlambat pengumpulan data. Untuk mengatasi masalah ini, peneliti membuat ulang kuisisioner dan memberikan tautannya kembali dalam jarak waktu dua hari. Hal ini dapat menjadi pertimbangan peneliti selanjutnya untuk memeriksa kembali tautan kuisisioner (jika pengambilan data dilakukan secara daring) sebelum diberikan kepada responden.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dijawab dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji regresi linear sederhana pada hipotesis 1, terbukti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Pengaruh dari kepemimpinan dalam penelitian ini adalah sebesar 27,1%.
2. Berdasarkan hasil uji moderasi pada hipotesis 2, telah ditemukan peran moderasi dari kontrak psikologis terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja. Jika kontrak psikologis karyawan terpenuhi, dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Namun, jika kontrak psikologis tidak terpenuhi, tidak ada peran moderasi.

### **B. Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan dalam penelitian ini, maka saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

#### 1. Bagi Subjek Penelitian

Karyawan diharapkan tetap mempertahankan kepuasannya dengan dipimpin oleh pemimpin transformasional.

#### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian. Maka dari itu, untuk peneliti selanjutnya

diharapkan untuk eksplorasi yang lebih jauh tentang kepemimpinan transformasional, kontrak psikologis, dan kepuasan kerja. Peneliti selanjutnya juga dapat eksplorasi variabel yang memiliki keterikatan dengan kepuasan kerja seperti gaya kepemimpinan *authentic*, *resonant* dan *servant*, motivasi kerja, *work environment*, dan kompetensi karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2016). *Industrial / Organizational Psychology: An Applied Approach (8th Ed.)*. Cengage Learning. [Www.Cengage.Com/HigherEd](http://www.Cengage.Com/HigherEd)
- Adiwantari, S. A., Bagia, I. W., & Suci, N. M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(2), 101-111.
- Afdaliza, A. (2015). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Keterikatan Kerja Dengan Persepsi Pemenuhan Kontrak Psikologis Sebagai Moderator. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial*, 4(1), 1-14.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact Of Servant Leadership On Intrinsic And Extrinsic Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*. 40(4). 472–484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Aqmarina, N. S., Utami, H., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 35(2).
- Arikunto, S. (2006). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad S. U, Moh. (2002). *Psikologi Industri : Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Introduction To, And Overview Of, Transformational And Charismatic Leadership*. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational And Charismatic Leadership: The Road Ahead* (Pp. Xxv-Xxxiii). Emerald Group Publishing Limited.
- Avolio, B., Waldman, D. And Yammarino, F. (1991). Leading In The 1990s: The Four Is Of Transformational Leadership. *Journal Of European Industrial Training*. Vol. 15 No. 4, Pp. 9-16.
- Azwar, Saifuddin. (2015). *Dasar-Dasar Psikometrika Edisi II*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
- Bass, B. M. (1985). *Transformational Leadership*. In *Leadership And Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd Ed.)*. Psychology Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2004). The Implication Of Transactional And Transformational Leadership. *Journal Of European Industrial Training*.
- Binu Raj, A. (2021). Impact Of Employee Value Proposition On Employees' Intention To Stay: Moderating Role Of Psychological Contract And Social

- Identity. *South Asian Journal Of Business Studies*, 10(2), 203–226. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect Of Transformational Leadership On Job Satisfaction And Patient Safety Outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Bravo, G. A., Won, D., & Chiu, W. (2019). Psychological Contract, Job Satisfaction, Commitment, And Turnover Intention: Exploring The Moderating Role Of Psychological Contract Breach In National Collegiate Athletic Association Coaches. *International Journal Of Sports Science & Coaching*, 14(3), 273-284.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cansoy, R. (2018). The Relationship Between School Principals' Leadership Behaviours And Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, 12(1), 37. <https://doi.org/10.5539/ies.v12n1p37>
- Chiu, W., Hui, R. T., Won, D., & Bae, J. (2022). Leader-Member Exchange And Turnover Intention Among Collegiate Student-Athletes: The Mediating Role Of Psychological Empowerment And The Moderating Role Of Psychological Contract Breach In Competitive Team Sport Environments. *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 609–635. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1820548>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal Of Management Studies*, 39(5), 471–494.
- Dai, Y. De, Dai, Y. Y., Chen, K. Y., & Wu, H. C. (2013). Transformational Vs Transactional Leadership: Which Is Better?: A Study On Employees Of International Tourist Hotels In Taipei City. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760–778. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223>
- Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 9(6), 823-834.
- De Andrade, A. L., Omar, A., & Salessi, S. (2021). Generic Job Satisfaction Scale: Psychometric Qualities Of The Version Adapted To Portuguese. *Avaliacao Psicologica*, 20(1), 361-370. <https://doi.org/10.15689/ap.2020.1904.15804.02>
- De Vos. (2002). *Pengantar Etika, Terj. Soejono Soemargono*. Yogyakarta: PT Tiara Wacana Yogya
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management (8th Ed.)*. Prentice Hall.
- Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' Job Satisfaction And Their Work Performance As Elements Influencing Work Safety. *System*

- Safety: Human - Technical Facility - Environment*, 2(1), 18–25.  
<https://doi.org/10.2478/Czoto-2020-0003>
- Feist, Jess (2010). *Teori Kepribadian*. Salemba Humanika. ISBN 978-602-8555-18-0.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2008). De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. *Gedrag En Organisatie*, 21(3), 278–294.
- Ghazali, Imam Al-. (1988). *Ihya Ulum Al-Din (Jilid 2)*. Beirut: Darul Fikr.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Goleman, Daniel. (2017). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hadiarni Dan Irman. (2009). *Konseling Karir*. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press
- Hajjali, I., Fara Kessi, A. M. ., Budiandriani, B., Prihatin, E. ., & Sufri, M. M. . (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57 - 69.  
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations And Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37.
- Hassan, M. (2009). *Business Management (1st Ed.)*. Joy Publishers.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.1997.Tb00273.X>
- Inman, L. F., & Rugen, G. W. (2001). Understanding Employee Satisfaction, Productivity, And Retention. *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, 18(3), 11-19.
- Islam, T., Khan, M. M., Khawaja, F. N., & Ahmad, Z. (2017). Nurses' Reciprocation Of Perceived Organizational Support: The Moderating Role Of Psychological Contract Breach. *International Journal Of Human Rights In Healthcare*.
- Jha, J. K., Pandey, J., & Varkkey, B. (2019). Examining The Role Of Perceived Investment In Employees' Development On Work-Engagement Of Liquid Knowledge Workers: Moderating Effects Of Psychological Contract. *Journal Of*

- Global Operations And Strategic Sourcing*, 12(2), 225–245.  
<https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0026>
- Jobstreet Indonesia. (2022, June 30). 73% Karyawan Tidak Puas Dengan Pekerjaan Mereka. <https://www.jobstreet.co.id/career-resources/plan-your-career/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship Of Core Self-Evaluations Traits--Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus Of Control, And Emotional Stability--With Job Satisfaction And Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 86(1), 80.
- Karem, M. A., Mahmood, Y. N., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Nurses' Performance. *Humanities And Social Sciences Reviews*, 7(6), 332–339.  
<https://doi.org/10.18510/HSSR.2019.7658>
- Khaldun, Ibnu. (1987). *Muqaddimah*. Dar Al-Fikr.
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019). The Effect Of Work Environment, Stress, And Job Satisfaction On Employee Turnover Intention. *Management Science Letters*, 877–886.  
<https://doi.org/10.5267/J.Msl.2019.3.001>
- Lan, T. S., Chang, I. H., Ma, T. C., Zhang, L. P., & Chuang, K. C. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*, 11(12), 3465.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work In The 21st Century: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology (Fourth)*. John Wiley & Sons.
- Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. (2020). Nurses' Intention To Stay: The Impact Of Perceived Organizational Support, Job Control And Job Satisfaction. *Journal Of Advanced Nursing*, 76(5), 1141–1150.  
<https://doi.org/10.1111/Jan.14305>
- Locke, E. A. (1976). The Nature And Causes Of Job Satisfaction. *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Lumbantoruan, Magdalena (1992). *Ensiklopedi Ekonomi, Bisnis, Dan Manajemen*. Jakarta: PT Cipta Adi Pustaka. Hlm. 240.
- Luu, D. T., & Phan, H. V. (2020). The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organisational change: a three-component model extension approach. *The South East Asian Journal of Management*.
- Mardanov, I. (2021). Intrinsic And Extrinsic Motivation, Organizational Context, Employee Contentment, Job Satisfaction, Performance And Intention To Stay. *Evidence-Based HRM: A Global Forum For Empirical Scholarship*, 9(3), 223–240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>

- Mawardi, M. C. (2022). Alternative Work Arrangements, Work Environment, and Job Stress on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 27 - 39. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.155>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy Of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory And Practice (8th Ed.)*. Sage Publications.
- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Literatur. *Diponegoro Journal Of Management*, 7(4), 605-612.
- Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication Satisfaction, Employee Engagement, Job Satisfaction, And Job Performance In Higher Education Institutions. *ABAC Journal*, 39(3), 90–110.
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *APTISI Transactions On Management (ATM)*, 6(1), 74–82. <https://doi.org/10.33050/Atm.V6i1.1722>
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational Leadership And Job Satisfaction: The Moderating Effect Of Contingent Reward. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Qurtubi, Imam Al-. (1999). *Al-Jami' Li Ahkam Al-Qur'an*. Beirut: Dar Ihya Al-Turath Al-Ar
- Rigglo, R. E. (2009). Are You A Transformational Leader? <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/200903/are-you-a-transformational-leader>
- Rigglo, R. E. (2009, March 24). *Are You A Transformational Leader?* <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/200903/are-you-a-transformational-leader>
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Dan Aplikasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior Edition 17*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts And OCB: The Effect Of Unfulfilled Obligations On Civic Virtue Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 16(3), 289–298.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*.
- Santhanam, N., T.J., K., Dyaram, L. And Ziegler, H. (2017), "Impact Of Human Resource Management Practices On Employee Turnover Intentions: Moderating

- Role Of Psychological Contract Breach", *Journal Of Indian Business Research*, Vol. 9 No. 3, Pp. 212-228. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). *When Supervisors Feel Supported: Relationships With Sub.*
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1552.
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles And Nurses' Job Satisfaction. Results Of A Systematic Review. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/Ijerp18041552>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, And Consequences*. Sage Publications.
- Spector, P. E. (2019). *Industrial And Organizational Psychology: Research And Practice (7th Ed.)*. John Wiley & Sons Inc.
- Steers, R. M. (1981). Introduction: Job Satisfaction—How People Feel About Their Jobs And How It Affects Their Performance. *Organizational Behavior And Human Performance*, 28(2), 97-111.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukrajap, M. A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Dengan Dimediasi oleh Pemberdayaan Psikologis. *Jurnal Psikologi*, 12, 22-45.
- Sulistiyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183-197.
- Sumber: Aronson, E., Wilson. T.D., & Akert, R.M. (2007). *Social Psychology (6th Edition)*. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Suwardi Dan Gunarto, H. (1998). Kepuasan Kerja Pustakawan Di Lingkungan Universitas Mataram Propinsi Nusa Tenggara Timur. *Thesis*. Universitas Gadjah Mada.
- Tagala, M. (2018). *Psikologi: Industri Dan Organisasi (1st Ed.)*. Rajawal Pers.
- Taimiyah, Ibnu. (2003). *Majmu' Fatawa*. Dar Al-Kutub Al-Ilmiyah.
- Teori Harapan Atau Teori Ekspektansi (*Expectancy Theory Of Motivation*) Dikemukakan Oleh Victor H. Vroom Pada Tahun 1964
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects Of Professional Identity On Turnover Intention In China's Hotel Employees: The Mediating Role Of

- Employee Engagement And Job Satisfaction. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 45, 10–22.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Warr, P. (1999). Well-Being And The Workplace. In J. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being: The Foundations Of Hedonic Psychology* (Pp. 392–412). Russell Sage Foundation.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations (8th Ed.)*. Pearson Education.
- Yukongdi, V., & Shrestha, P. (2020). The Influence Of Affective Commitment, Job Satisfaction And Job Stress On Turnover Intention: A Study Of Nepalese Bank Employees. *Review Of Integrative Business And Economics Research*, 9(1), 88–98. <http://buscompress.com/journal-home.html>

# LAMPIRAN



LAMPIRAN 1:

LEMBAR KONSULTASI

Nama : Ibnu Reza Fauzi  
NIM/Jurusan : 16410044 / PSIKOLOGI  
Dosen Pembimbing : Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si.  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kontrak Psikologis

No	Tanggal	Hal yang Dikonsultasikan	TTD
1	23 Februari 2023	Revisi judul dan draft awal proposal	
2	27 Maret 2023	Revisi Bab I	
3	30 Maret 2023	Revisi Bab II	
4	12 April 2023	Revisi Bab III	
5	10 Mei 2023	Persetujuan Seminar Proposal	
6	2 Juni 2023	Hasil Penelitian	

Dosen Pembimbing

**Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si**  
**NIP. 19700813200112 1 001**

## Lampiran 2. Surat Kesiediaan Penelitian



Nomor :UNI/HC/SUP/2023/05/30/001  
Lampiran : -  
Perihal : Kesiediaan Penelitian  
Kepada Yth : Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Sehubungan dengan permohonan izin penelitian No. E.7.d/154/DPPs-UMM/III/2023 bagi mahasiswa **Program Studi S1 – Jurusan Psikologi, Fakultas Psikologi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**, yang diajukan kepada **CV. Unitech Indonesia** oleh mahasiswa sebagai berikut :

Nama : Ibnu Reza Fauzi  
NIM : 16410044  
No.Telp : 082313357681  
Program Studi : S1 - Psikologi

Dengan ini kami telah memberikan izin kepada mahasiswa tersebut diatas untuk melakukan penelitian Tesis dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kontrak Psikologis"**. Dengan keluarnya surat ini, mahasiswa yang bersangkutan diharapkan dapat memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 30 Mei 2023



**Wahyu Prastya Amanda**  
General Supervisor HC & GA



**CV. Unitech Indonesia**  
Jln. Lokon No. 56, Kelurahan Karang Besuki, Kota Malang, 65146, Indonesia  
0341 – 508 – 0803  
[support@unicasestore.com](mailto:support@unicasestore.com)  
[www.unicasestore.com](http://www.unicasestore.com)

Lampiran 3 Skala Penelitian

**Skala Kepemimpinan Tranformasional (Dai et al., 2013)**

<b>No</b>	<b>Item (Bahasa Inggris)</b>	<b>Item (Bahasa Indonesia)</b>
1.	The supervisors can understand my situation and give me encouragement and assistance	Pimpinan dapat memahami situasi saya dan memberi saya dorongan dan bantuan
2.	The supervisor encourages me to take challenges	Pimpinan mendorong saya untuk mengambil tantangan
3.	I believe the supervisor can overcome any challenge at work	Saya percaya pimpinan saya dapat mengatasi tantangan apa pun di tempat kerja
4.	The supervisor encourages us to make efforts towards fulfilling the company vision	Pimpinan mendorong kami untuk melakukan upaya untuk memenuhi visi perusahaan
5.	The supervisor encourages me to think about problems from a new perspective	Pimpinan mendorong saya untuk melihat masalah dari perspektif baru
6.	The supervisor encourages me to rethink opinions that have never been doubted in the past	Pimpinan mendorong saya untuk memikirkan kembali pendapat yang sebelumnya tidak pernah diragukan
7.	I believe I can complete my work under the leadership of the supervisor	Saya yakin saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya di bawah kepemimpinan pimpinan
8.	The supervisor spends time to understand my needs	Pimpinan meluangkan waktu untuk memahami kebutuhan saya

**Skala Kepuasan Kerja (De Andrade et al., 2021)**

No	Item (Bahasa Inggris)	Item (Bahasa Indonesia)
1.	In my work I can apply my abilities	Saya dapat menerapkan kemamuan saya dalam pekerjaan
2.	I receive recognition for my good performance	Saya menerima pengakuan baik atas kinerja saya yang baik
3.	I feel good working for this company	Saya merasa senang bekerja di tempat saya bekerja
4.	I feel comfortable with my coworkers	Saya merasa nyaman dengan rekan kerja saya
5.	My job gives me job security	Pekerjaan saya memberi saya keamanan kerja
6.	My salary is adequate	Gaji saya sudah cukup
7.	In general terms I have a good job	Secara umum saya memiliki pekerjaan yang baik
8.	I think working is good for my health	Saya berpikir bahwa bekerja itu baik untuk kesehatan saya
9.	I get along well with my bosses and supervisors	Saya rukun dengan atasan dan supervisor (penyelia) saya
10.	The company cares about me	Perusahaan peduli pada saya

**Skala Kontrak Psikologis (Freese et al., 2008)**

No	Item (Bahasa Inggris)	Item (Bahasa Indonesia)
1.	To what extent did your employer fulfil obligations to provide meaningful job content	Sejauh mana atasan Anda memenuhi kewajiban untuk menyediakan konten pekerjaan yang bermakna
2.	To what extent did your employer fulfil obligations to provide carrer development	Sejauh mana atasan Anda memenuhi kewajiban untuk memberikan pengembangan karir
3.	To what extent did your employer fulfil obligations to provide a positive social atmosphere	Sejauh mana atasan Anda memenuhi kewajiban untuk memberikan suasana sosial yang positif
4.	To what extent did your employer fulfil obligations to provide transparent organizational policies	Sejauh mana atasan Anda memenuhi kewajiban untuk memberikan kebijakan organisasi yang transparan
5.	To what extent did your employer fulfil obligations to provide work-life balance	Sejauh mana atasan Anda memenuhi kewajiban untuk memberikan keseimbangan kehidupan kerja
6.	To what extent did your employer fulfil obligations to provide financial rewards	Sejauh mana atasan Anda memenuhi kewajiban untuk memberikan imbalan finansial

Lampiran 4 Blueprint Skala Penelitian

**Skala Kepemimpinan Transformasional**

No	Aspek	Item		Total
		Favorable	Unfavorable	
1.	Kepemimpinan Transformasional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	-	8

**Skala Kepuasan Kerja**

No	Aspek	Item		Total
		Favorable	Unfavorable	
1.	Kepuasan Kerja	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	-	10

**Skala Kontrak Psikologis**

No	Aspek	Item		Total
		Favorable	Unfavorable	
1.	Pemenuhan Kontrak Psikologis	1, 2, 3, 4, 5, 6	-	6

**Lampiran 5. Demografi Responden**

No	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir	Masa Bekerja	No	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir	Masa Bekerja
1	Laki-laki	27	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	51	Perempuan	22	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	< 1 Tahun
2	Perempuan	26	Menikah	Diploma 1	1 - 2 Tahun	52	Laki-laki	26	Lajang	Diploma 1	1 - 2 Tahun
3	Perempuan	26	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	53	Perempuan	23	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
4	Perempuan	24	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	< 1 Tahun	54	Perempuan	22	Menikah	Diploma 1	1 - 2 Tahun
5	Perempuan	25	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	55	Laki-laki	24	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	< 1 Tahun
6	Perempuan	25	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun	56	Laki-laki	25	Lajang	Diploma 1	5 - 10 Tahun
7	Laki-laki	25	Menikah	SMA atau Sederajat	5 - 10 Tahun	57	Perempuan	25	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun
8	Laki-laki	26	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	< 1 Tahun	58	Perempuan	21	Lajang	Diploma 1	3 - 5 Tahun
9	Perempuan	23	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	59	Laki-laki	23	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun
10	Perempuan	21	Lajang	SMA atau Sederajat	1 - 2 Tahun	60	Laki-laki	24	Lajang	Strata 2	3 - 5 Tahun
11	Perempuan	25	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	61	Laki-laki	27	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
12	Perempuan	23	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	< 1 Tahun	62	Laki-laki	26	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun

No	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir	Masa Bekerja	No	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir	Masa Bekerja
13	Perempuan	24	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	63	Perempuan	25	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	< 1 Tahun
14	Laki-laki	25	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	64	Laki-laki	27	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
15	Perempuan	26	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	< 1 Tahun	65	Laki-laki	26	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
16	Perempuan	22	Menikah	SMA atau Sederajat	1 - 2 Tahun	66	Perempuan	25	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	< 1 Tahun
17	Perempuan	28	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	67	Laki-laki	24	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
18	Perempuan	20	Lajang	SMA atau Sederajat	1 - 2 Tahun	68	Laki-laki	29	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun
19	Laki-laki	24	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun	69	Laki-laki	31	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun
20	Laki-laki	23	Lajang	Diploma 1	< 1 Tahun	70	Perempuan	25	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
21	Laki-laki	27	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	71	Laki-laki	26	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
22	Perempuan	23	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun	72	Perempuan	27	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun
23	Perempuan	25	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	73	Perempuan	26	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
24	Perempuan	22	Lajang	SMA atau Sederajat	3 - 5 Tahun	74	Laki-laki	31	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	5 - 10 Tahun



No	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir	Masa Bekerja	No	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir	Masa Bekerja
25	Perempuan	21	Lajang	SMA atau Sederajat	1 - 2 Tahun	75	Laki-laki	25	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun
26	Perempuan	24	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	< 1 Tahun	76	Perempuan	27	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
27	Perempuan	24	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun	77	Laki-laki	33	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun
28	Perempuan	26	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	< 1 Tahun	78	Perempuan	26	Lajang	Diploma 3	3 - 5 Tahun
29	Perempuan	28	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	79	Laki-laki	29	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun
30	Laki-laki	26	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	80	Perempuan	35	Menikah	Strata 2	5 - 10 Tahun
31	Perempuan	19	Lajang	SMA atau Sederajat	1 - 2 Tahun	81	Laki-laki	24	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun
32	Laki-laki	27	Lajang	SMA atau Sederajat	1 - 2 Tahun	82	Perempuan	31	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun
33	Laki-laki	20	Lajang	SMA atau Sederajat	< 1 Tahun	83	Laki-laki	35	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
34	Laki-laki	23	Lajang	SMA atau Sederajat	1 - 2 Tahun	84	Laki-laki	29	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun
35	Perempuan	18	Lajang	SMA atau Sederajat	< 1 Tahun	85	Laki-laki	31	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun
36	Laki-laki	24	Menikah	SMA atau Sederajat	1 - 2 Tahun	86	Perempuan	37	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	5 - 10 Tahun

No	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir	Masa Bekerja	No	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir	Masa Bekerja
37	Laki-laki	26	Menikah	SMA atau Sederajat	1 - 2 Tahun	87	Laki-laki	31	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
38	Laki-laki	25	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	88	Laki-laki	30	Lajang	Diploma 3	3 - 5 Tahun
39	Perempuan	24	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	89	Laki-laki	25	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun
40	Laki-laki	24	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun	90	Laki-laki	26	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
41	Perempuan	26	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	91	Laki-laki	25	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun
42	Perempuan	28	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun	92	Laki-laki	27	Lajang	Diploma 3	3 - 5 Tahun
43	Perempuan	25	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun	93	Laki-laki	27	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun
44	Perempuan	25	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun	94	Laki-laki	28	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
45	Perempuan	24	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	95	Laki-laki	37	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun
46	Laki-laki	24	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun	96	Perempuan	32	Menikah	Diploma 3	3 - 5 Tahun
47	Perempuan	27	Menikah	Diploma 1	5 - 10 Tahun	97	Laki-laki	36	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun
48	Laki-laki	20	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun	98	Perempuan	27	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun

No	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir	Masa Bekerja	No	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan Terakhir	Masa Bekerja
49	Perempuan	20	Lajang	Diploma 1	< 1 Tahun	99	Laki-laki	31	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun
50	Laki-laki	23	Lajang	Diploma 1	< 1 Tahun	100	Perempuan	25	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
101	Laki-laki	27	Lajang	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun	105	Laki-laki	29	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	3 - 5 Tahun
102	Laki-laki	29	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	5 - 10 Tahun	106	Laki-laki	28	Lajang	Diploma 3	1 - 2 Tahun
103	Laki-laki	27	Menikah	Diploma 3	3 - 5 Tahun	107	Laki-laki	28	Menikah	Diploma 4 / Strata 1	1 - 2 Tahun
104	Laki-laki	23	Lajang	Diploma 3	< 1 Tahun						

Lampiran 6 Persebaran Data Penelitian

1. Kepuasan Kerja

No.	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
1	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5
2	5	2	5	3	5	1	2	5	4	5
3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
6	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
7	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3
8	4	5	3	5	5	3	4	3	2	5
9	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
11	3	2	4	3	3	3	4	3	4	5
12	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4
13	4	4	5	5	4	3	4	3	5	4
14	5	5	5	3	5	1	4	4	5	3
15	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
16	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
17	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

<b>No.</b>	<b>KK1</b>	<b>KK2</b>	<b>KK3</b>	<b>KK4</b>	<b>KK5</b>	<b>KK6</b>	<b>KK7</b>	<b>KK8</b>	<b>KK9</b>	<b>KK10</b>
<b>18</b>	4	4	4	3	3	2	4	3	3	2
<b>19</b>	5	4	3	5	4	3	5	4	3	3
<b>20</b>	5	5	4	3	3	3	5	4	5	4
<b>21</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
<b>22</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>23</b>	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
<b>24</b>	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
<b>25</b>	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
<b>26</b>	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5
<b>27</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>28</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>29</b>	5	3	4	5	4	4	4	3	5	3
<b>30</b>	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
<b>31</b>	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5
<b>32</b>	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
<b>33</b>	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
<b>34</b>	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
<b>35</b>	3	4	5	5	5	3	4	4	5	5
<b>36</b>	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
<b>37</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>38</b>	5	5	5	5	3	3	5	5	4	4
<b>39</b>	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
<b>40</b>	3	3	4	5	4	3	3	5	4	5

<b>No.</b>	<b>KK1</b>	<b>KK2</b>	<b>KK3</b>	<b>KK4</b>	<b>KK5</b>	<b>KK6</b>	<b>KK7</b>	<b>KK8</b>	<b>KK9</b>	<b>KK10</b>
<b>41</b>	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3
<b>42</b>	4	3	4	5	4	4	5	3	5	4
<b>43</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>44</b>	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
<b>45</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
<b>46</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
<b>47</b>	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>48</b>	4	4	3	4	3	5	5	4	2	5
<b>49</b>	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
<b>50</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
<b>51</b>	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4
<b>52</b>	2	5	4	3	5	4	4	4	3	3
<b>53</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
<b>54</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>55</b>	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
<b>56</b>	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5
<b>57</b>	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
<b>58</b>	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
<b>59</b>	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4
<b>60</b>	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
<b>61</b>	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4
<b>62</b>	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
<b>63</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

<b>No.</b>	<b>KK1</b>	<b>KK2</b>	<b>KK3</b>	<b>KK4</b>	<b>KK5</b>	<b>KK6</b>	<b>KK7</b>	<b>KK8</b>	<b>KK9</b>	<b>KK10</b>
<b>64</b>	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3
<b>65</b>	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4
<b>66</b>	4	5	5	4	4	3	4	4	4	2
<b>67</b>	4	5	4	4	2	2	4	3	4	4
<b>68</b>	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
<b>69</b>	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4
<b>70</b>	4	5	5	4	4	2	4	3	5	4
<b>71</b>	5	3	5	5	4	4	5	4	3	1
<b>72</b>	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4
<b>73</b>	4	5	4	4	4	2	4	4	4	3
<b>74</b>	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3
<b>75</b>	3	3	5	4	3	4	4	5	4	4
<b>76</b>	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5
<b>77</b>	5	5	4	3	3	1	4	4	4	2
<b>78</b>	4	4	4	3	5	5	4	5	3	1
<b>79</b>	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5
<b>80</b>	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4
<b>81</b>	4	3	2	3	3	4	5	4	4	5
<b>82</b>	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4
<b>83</b>	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5
<b>84</b>	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5
<b>85</b>	4	3	5	5	3	5	5	4	3	4
<b>86</b>	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5

<b>No.</b>	<b>KK1</b>	<b>KK2</b>	<b>KK3</b>	<b>KK4</b>	<b>KK5</b>	<b>KK6</b>	<b>KK7</b>	<b>KK8</b>	<b>KK9</b>	<b>KK10</b>
<b>87</b>	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5
<b>88</b>	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5
<b>89</b>	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
<b>90</b>	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5
<b>91</b>	5	4	5	5	3	5	4	4	5	5
<b>92</b>	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4
<b>93</b>	4	4	5	3	4	4	4	2	4	4
<b>94</b>	5	4	3	5	5	4	4	2	5	4
<b>95</b>	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4
<b>96</b>	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4
<b>97</b>	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4
<b>98</b>	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5
<b>99</b>	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4
<b>100</b>	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5
<b>101</b>	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4
<b>102</b>	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
<b>103</b>	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5
<b>104</b>	5	4	4	5	3	5	4	4	5	4
<b>105</b>	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4
<b>106</b>	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5
<b>107</b>	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5



## 2. Kepemimpinan Tranformasional

No.	TF1	TF2	TF3	TF4	TF5	TF6	TF7	TF8	No.	TF1	TF2	TF3	TF4	TF5	TF6	TF7	TF8
1	5	4	4	4	4	4	5	4	51	5	4	4	4	4	4	3	3
2	5	5	5	5	5	5	5	5	52	2	4	5	3	4	3	2	4
3	4	4	3	5	4	3	5	4	53	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	4	5	5	5	5	5	54	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	4	55	4	4	3	3	4	5	4	3
6	3	4	3	4	4	3	3	3	56	3	4	5	4	3	3	3	3
7	5	5	5	5	5	5	5	3	57	3	5	5	4	4	3	5	4
8	4	4	5	5	5	5	5	5	58	3	4	5	3	3	4	3	4
9	4	3	4	4	5	4	4	4	59	3	4	4	4	4	4	3	3
10	4	5	4	5	5	4	5	4	60	5	4	5	3	3	4	3	4
11	5	5	5	5	5	5	4	3	61	4	5	5	5	4	5	4	5
12	3	2	4	4	4	3	4	2	62	3	2	2	3	3	2	2	3
13	4	5	4	4	3	3	4	3	63	4	4	4	4	4	4	3	3
14	3	5	4	5	5	5	5	5	64	4	5	4	4	4	4	5	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	65	4	5	4	3	4	4	4	2
16	3	4	4	4	4	4	4	4	66	5	5	4	4	3	3	3	4
17	4	4	4	4	4	4	4	3	67	5	5	4	5	4	5	4	4
18	4	3	3	4	2	2	5	3	68	4	4	5	5	4	5	4	5
19	3	5	4	5	4	4	5	2	69	5	5	4	5	4	4	3	5
20	5	4	4	5	5	5	4	4	70	4	2	2	4	4	3	4	4

No.	TF1	TF2	TF3	TF4	TF5	TF6	TF7	TF8	No.	TF1	TF2	TF3	TF4	TF5	TF6	TF7	TF8
21	4	5	5	5	5	5	5	5	71	4	4	4	4	5	4	5	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	72	5	5	4	4	2	4	4	5
23	4	4	4	4	3	2	4	3	73	5	2	3	5	4	4	5	2
24	3	4	4	5	4	4	4	3	74	4	4	5	4	3	5	4	4
25	4	4	4	4	3	3	5	3	75	5	4	4	5	4	5	4	5
26	4	5	5	4	5	5	5	4	76	5	4	3	4	4	5	4	4
27	3	2	4	3	4	4	4	4	77	4	5	5	4	4	5	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	78	5	4	5	3	4	5	4	2
29	3	4	4	4	4	3	5	3	79	4	2	2	4	2	4	3	4
30	5	4	5	5	5	5	5	5	80	5	3	5	4	4	5	4	4
31	3	3	5	3	4	4	4	2	81	4	4	3	5	5	4	4	5
32	3	5	4	5	5	4	4	3	82	4	4	2	5	4	4	3	5
33	3	4	4	4	4	4	4	4	83	4	3	5	4	3	4	4	5
34	3	3	3	4	4	4	4	4	84	4	3	5	5	4	4	4	5
35	4	4	5	5	4	3	3	3	85	4	4	4	5	3	5	5	4
36	5	4	3	5	4	5	5	5	86	5	4	4	5	4	4	5	4
37	4	5	4	4	4	4	4	4	87	5	3	4	4	5	4	5	5
38	5	4	5	5	4	4	5	5	88	5	3	4	4	5	4	5	5
39	5	5	5	4	4	5	4	4	89	5	3	4	4	5	4	5	4
40	4	3	4	3	4	5	3	3	90	5	3	4	4	5	4	5	5
41	5	5	4	4	3	3	3	3	91	4	5	5	3	4	4	3	4
42	4	4	5	4	3	5	3	4	92	4	4	4	5	3	5	4	4
43	3	3	3	3	3	3	3	3	93	3	4	4	3	5	5	4	4

No.	TF1	TF2	TF3	TF4	TF5	TF6	TF7	TF8	No.	TF1	TF2	TF3	TF4	TF5	TF6	TF7	TF8
44	4	4	4	4	4	4	4	4	94	4	5	5	3	5	3	4	4
45	4	4	4	5	5	4	4	4	95	4	4	3	5	5	4	4	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	96	3	5	5	5	4	3	5	5
47	4	4	5	5	4	4	4	4	97	4	5	3	3	4	3	4	4
48	4	4	4	3	4	3	3	2	98	5	4	4	5	3	4	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	99	5	3	4	4	5	4	5	5
50	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	4	5	4	5	5	4	4
101	5	4	4	5	3	4	4	5	105	5	4	4	5	4	5	5	3
102	5	3	4	4	5	4	5	5	106	5	4	4	5	4	5	5	5
103	4	4	4	5	3	3	4	4	107	5	3	4	4	5	4	5	5
104	5	3	4	4	5	4	5	5									

### 3. Kontrak Psikologis

No.	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	No.	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6
<b>1</b>	5	3	4	4	4	3	<b>51</b>	4	4	4	4	3	3
<b>2</b>	5	5	5	5	5	5	<b>52</b>	4	3	4	4	2	4
<b>3</b>	4	4	4	4	4	5	<b>53</b>	4	4	3	3	4	4
<b>4</b>	5	5	5	5	4	4	<b>54</b>	4	4	4	4	4	4
<b>5</b>	4	4	4	4	4	4	<b>55</b>	5	4	4	4	4	5
<b>6</b>	4	4	3	3	3	4	<b>56</b>	3	4	3	4	3	3
<b>7</b>	5	1	4	5	1	1	<b>57</b>	4	4	3	4	1	3
<b>8</b>	3	3	4	2	5	5	<b>58</b>	3	4	3	4	4	3
<b>9</b>	4	3	5	4	4	4	<b>59</b>	4	4	3	3	3	4
<b>10</b>	4	5	5	4	4	5	<b>60</b>	3	4	4	3	3	4
<b>11</b>	4	4	5	4	5	4	<b>61</b>	5	5	4	5	5	5
<b>12</b>	4	4	2	3	3	3	<b>62</b>	3	2	1	4	3	1
<b>13</b>	4	5	5	4	3	4	<b>63</b>	4	4	4	5	4	4
<b>14</b>	4	4	4	4	4	4	<b>64</b>	5	4	4	3	2	4
<b>15</b>	4	4	4	4	5	4	<b>65</b>	5	4	4	5	4	4
<b>16</b>	5	5	5	5	5	5	<b>66</b>	4	5	4	4	5	5
<b>17</b>	4	4	4	4	4	4	<b>67</b>	5	5	4	5	4	5
<b>18</b>	4	3	4	3	4	4	<b>68</b>	4	5	4	4	5	4
<b>19</b>	3	4	4	4	5	4	<b>69</b>	4	4	5	4	5	5
<b>20</b>	5	5	5	5	5	5	<b>70</b>	5	4	5	4	5	4

No.	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	No.	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6
21	5	5	5	5	5	5	71	5	5	4	5	5	4
22	4	4	4	4	4	4	72	5	4	4	5	4	5
23	4	4	5	5	4	4	73	4	4	4	5	2	5
24	3	3	3	2	3	5	74	4	3	4	5	3	4
25	4	4	4	4	4	4	75	4	4	5	3	4	5
26	4	5	5	4	4	5	76	5	5	4	4	4	5
27	3	4	3	3	4	4	77	4	5	4	3	3	4
28	4	4	5	4	5	4	78	4	4	4	3	4	5
29	3	4	3	3	2	3	79	4	4	3	5	4	4
30	5	4	5	5	5	4	80	3	5	5	4	4	5
31	3	3	4	3	4	3	81	5	5	3	5	5	4
32	4	4	5	5	5	1	82	4	5	4	3	4	4
33	4	4	4	4	4	4	83	4	3	5	5	4	4
34	4	4	4	3	3	4	84	4	4	5	5	3	4
35	5	5	5	4	5	4	85	4	4	5	5	3	5
36	5	4	5	4	5	5	86	5	4	4	5	4	5
37	4	4	4	4	4	4	87	5	4	4	5	4	5
38	4	5	4	4	4	5	88	5	4	4	5	4	5
39	4	4	4	5	4	4	89	5	4	5	5	4	4
40	2	3	5	4	3	3	90	4	4	5	4	5	5
41	3	3	3	3	3	5	91	4	4	5	3	5	5
42	5	5	4	4	5	4	92	5	3	5	4	4	5
43	3	3	3	3	3	3	93	4	3	5	5	4	4

<b>No.</b>	<b>KP1</b>	<b>KP2</b>	<b>KP3</b>	<b>KP4</b>	<b>KP5</b>	<b>KP6</b>	<b>No.</b>	<b>KP1</b>	<b>KP2</b>	<b>KP3</b>	<b>KP4</b>	<b>KP5</b>	<b>KP6</b>
<b>44</b>	4	4	4	5	4	4	<b>94</b>	4	3	5	5	4	4
<b>45</b>	5	5	5	5	5	4	<b>95</b>	5	4	3	5	5	4
<b>46</b>	4	4	4	4	4	4	<b>96</b>	4	4	5	5	3	4
<b>47</b>	5	5	4	5	5	5	<b>97</b>	4	5	5	3	4	3
<b>48</b>	4	4	3	3	3	3	<b>98</b>	5	4	4	5	3	4
<b>49</b>	4	4	4	4	4	4	<b>99</b>	5	4	4	5	4	5
<b>50</b>	4	4	4	5	4	4	<b>100</b>	5	4	4	5	4	5
<b>101</b>	5	4	4	5	4	5	<b>105</b>	5	4	4	5	4	5
<b>102</b>	5	4	4	5	4	5	<b>106</b>	5	3	4	4	5	4
<b>103</b>	4	4	3	5	4	4	<b>107</b>	5	4	4	5	3	4
<b>104</b>	5	4	4	5	4	5							

Lampiran 7 Validitas Dan Reliabilitas

**Kepuasan Kerja**

Validitas

**Correlations**

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	Kepuasan Kerja
KK1	Pearson Correlation	1	.243*	.227*	.414**	.072	.131	.488**	.264**	.208*	.120	.549**
	Sig. (2-tailed)		.012	.019	.000	.460	.178	.000	.006	.032	.220	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
KK2	Pearson Correlation	.243*	1	.341**	.079	.243*	-.063	.209*	.225*	.174	.076	.426**
	Sig. (2-tailed)	.012		.000	.416	.012	.519	.031	.020	.072	.439	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
KK3	Pearson Correlation	.227*	.341**	1	.226*	.371**	.111	.371**	.356**	.392**	.171	.618**
	Sig. (2-tailed)	.019	.000		.019	.000	.257	.000	.000	.000	.078	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
KK4	Pearson Correlation	.414*	.079	.226*	1	.199*	.228*	.344**	.336**	.243*	.305**	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000	.416	.019		.040	.018	.000	.000	.012	.001	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
KK5	Pearson Correlation	.072	.243*	.371**	.199*	1	.155	.217*	.210*	.292**	.189	.525**
	Sig. (2-tailed)	.460	.012	.000	.040		.112	.025	.030	.002	.051	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
KK6	Pearson Correlation	.131	-.063	.111	.228*	.155	1	.222*	.230*	.056	.293**	.468**
	Sig. (2-tailed)	.178	.519	.257	.018	.112		.022	.017	.569	.002	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
KK7	Pearson Correlation	.488*	.209*	.371**	.344**	.217*	.222*	1	.396**	.157	.252**	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000	.031	.000	.000	.025	.022		.000	.107	.009	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
KK8	Pearson Correlation	.264*	.225*	.356**	.336**	.210*	.230*	.396**	1	.218*	.255**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.006	.020	.000	.000	.030	.017	.000		.024	.008	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
KK9	Pearson Correlation	.208*	.174	.392**	.243*	.292**	.056	.157	.218*	1	.318**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.032	.072	.000	.012	.002	.569	.107	.024		.001	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107

KK10	Pearson Correlation	.120	.076	.171	.305**	.189	.293*	.252**	.255**	.318**	1	.567**
	Sig. (2-tailed)	.220	.439	.078	.001	.051	.002	.009	.008	.001		.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.549*	.426**	.618**	.613**	.525**	.468*	.630**	.631**	.540**	.567**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107

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

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

## Reliabilitas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	10

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	36.87	14.360	.412	.723
KK2	36.99	15.123	.277	.741
KK3	36.81	14.021	.498	.712
KK4	36.87	13.756	.475	.713
KK5	37.07	14.401	.376	.728
KK6	37.30	14.381	.270	.749
KK7	36.80	14.348	.531	.711
KK8	37.05	13.573	.493	.710
KK9	36.92	14.436	.403	.725
KK10	36.92	13.719	.396	.727



## Kepemimpinan Transformasional

### Validitas

#### Correlations

		TF1	TF2	TF3	TF4	TF5	TF6	TF7	TF8	Kepemimpinan Transformasional
TF1	Pearson Correlation	1	.047	.064	.280**	.127	.353**	.328**	.321**	.541**
	Sig. (2-tailed)		.628	.515	.004	.191	.000	.001	.001	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TF2	Pearson Correlation	.047	1	.393**	.252**	.109	.212*	.077	.080	.478**
	Sig. (2-tailed)	.628		.000	.009	.263	.029	.430	.411	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TF3	Pearson Correlation	.064	.393**	1	.047	.180	.320**	.111	.097	.479**
	Sig. (2-tailed)	.515	.000		.632	.064	.001	.254	.318	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TF4	Pearson Correlation	.280**	.252**	.047	1	.199*	.292**	.432**	.383**	.615**
	Sig. (2-tailed)	.004	.009	.632		.039	.002	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TF5	Pearson Correlation	.127	.109	.180	.199*	1	.374**	.409**	.253**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.191	.263	.064	.039		.000	.000	.009	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TF6	Pearson Correlation	.353**	.212*	.320**	.292**	.374**	1	.262**	.317**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.029	.001	.002	.000		.006	.001	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TF7	Pearson Correlation	.328**	.077	.111	.432**	.409**	.262**	1	.315**	.630**
	Sig. (2-tailed)	.001	.430	.254	.000	.000	.006		.001	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TF8	Pearson Correlation	.321**	.080	.097	.383**	.253**	.317**	.315**	1	.617**
	Sig. (2-tailed)	.001	.411	.318	.000	.009	.001	.001		.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	.541**	.478**	.479**	.615**	.571**	.678**	.630**	.617**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107

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

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

## Reliabilitas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	8

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TF1	28.51	10.139	.368	.689
TF2	28.64	10.328	.271	.712
TF3	28.53	10.459	.293	.705
TF4	28.41	9.886	.470	.670
TF5	28.59	9.961	.402	.682
TF6	28.57	9.323	.531	.654
TF7	28.50	9.630	.472	.667
TF8	28.69	9.385	.427	.677

## Kontrak Psikologis

### Validitas

#### Correlations

		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	Kontrak Psikologis
KP1	Pearson Correlation	1	.298**	.262**	.559**	.293**	.322**	.683**
	Sig. (2-tailed)		.002	.006	.000	.002	.001	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107
KP2	Pearson Correlation	.298**	1	.241*	.140	.415**	.425**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.002		.012	.149	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107
KP3	Pearson Correlation	.262**	.241*	1	.292**	.369**	.332**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.006	.012		.002	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107
KP4	Pearson Correlation	.559**	.140	.292**	1	.194*	.113	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000	.149	.002		.045	.247	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107
KP5	Pearson Correlation	.293**	.415**	.369**	.194*	1	.364**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.045		.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107
KP6	Pearson Correlation	.322**	.425**	.332**	.113	.364**	1	.665**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.247	.000		.000
	N	107	107	107	107	107	107	107
Kontrak Psikologis	Pearson Correlation	.683**	.635**	.640**	.584**	.695**	.665**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	107	107	107	107	107	107	107

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

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

### Reliabilitas

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	20.40	6.828	.529	.668
KP2	20.59	6.980	.461	.686
KP3	20.50	6.837	.453	.687
KP4	20.43	7.002	.366	.713
KP5	20.69	6.272	.492	.676
KP6	20.47	6.534	.463	.685

## Lampiran 7 Kategorisasi Tiap Variabel

### 1. Kepemimpinan Tranformasional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	17	15.9	15.9	15.9
	Tinggi	90	84.1	84.1	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

### 2. Kepuasan Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	13	12.1	12.1	12.1
	Tinggi	94	87.9	87.9	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

### 3. Kontrak Psikologis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	24	22.4	22.4	22.4
	Tinggi	83	77.6	77.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

## Lampiran 9 Uji Normalitas Data

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		107
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.34576219
Most Extreme Differences	Absolute	.056
	Positive	.036
	Negative	-.056
Test Statistic		.056
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

## Lampiran 10. Uji Hipotesis

### Uji Regresi

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	471.323	1	471.323	38.896	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1272.340	107	12.118		
	Total	1743.664	107			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatif

### Uji Moderasi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
 Y : Y  
 X : X  
 W : M

Sample  
 Size: 107

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5493	.3017	11.8214	14.8334	3.0000	103.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	44.6585	11.2646	3.9645	.0001	22.3177	66.9993
X	-.1673	.3686	-.4538	.6510	-.8984	.5638
M	-12.8046	6.4358	-1.9896	.0493	-25.5684	-.0407
Int_1	.4323	.2083	2.0753	.0404	.0192	.8455

Product terms key:

Int\_1 : X x M

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0292	4.3070	1.0000	103.0000	.0404

```
-----
      Focal predict: X      (X)
      Mod var: M          (W)
```

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

	M	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI	1.0000	.2650	.1756	1.5094	.1343	-.0832
		.6133				
	2.0000	.6974	.1121	6.2226	.0000	.4751
		.9196				

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  X          M          Y          .
BEGIN DATA.
  27.8623    1.0000    39.2388
  31.4766    1.0000    40.1968
  35.0909    1.0000    41.1547
  27.8623    2.0000    38.4797
  31.4766    2.0000    41.0002
  35.0909    2.0000    43.5207
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  X          WITH      Y          BY          M          .
```

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
 95.0000

----- END MATRIX -----