# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

**Studi Pada Karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang**

## SKRIPSI


**O l e h**

**KHOIRUN NISA**

**NIM : 200501110071**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI**
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**


**2024**

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

**Studi Pada Karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang**

# SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (SE)


**O l e h**

**KHOIRUN NISA**

**NIM : 200501110071**


**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI**
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**
**2024**

# LEMBAR PERSETUJUAN

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

## Studi Pada Karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang

**SKRIPSI**

**O l e h**

**KHOIRUN NISA**
**NIM : 200501110071**

Telah Disetujui Pada Tanggal 20 Maret 2024

Dosen Pembimbing

**Dr. Faisol, M.Pd**
NIP. 19841114201608011089

# LEMBAR PENGESAHAN

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VASIABEL MEDIASI (STUDI PADA PT. CITIPLAN INDONESIA MALANG)

## SKRIPSI

Oleh:
KHOIRUN NISA
NIM : 20050110071

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Pada 28 Maret 2024

**Susunan Dewan Penguji** Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
   **Ikhsan Maksum, M.Sc**
   NIP. 199312192019031012
2. Anggota Penguji
   **Ryan Basith Fasih Khan, M.M**
   NIP. 199311292020121005
3. Sekertaris Penguji
   **Dr. Faisol, M.Pd**
   NIP. 1984111420232110115

Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,

**Muhammad Sulhan, SE, MM**
**NIP. 197406042006041002**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

| | |
|---|---|
| Nama | : Khoirun Nisa |
| NIM | : 200501110071 |
| Fakultas/Program Studi | : Ekonomi/Manajemen |

Menyatakan Bahwa "Skriipsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malangdengan judul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI: STUDI PADA PT. CITIPLAN INDONESIA MALANG.**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan dari hasil karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "Klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 11 Maret 2024

Hormat saya

Khoirun Nisa

200501110071

# HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT karena dengan Rahmat dan Hidayah-Nya penelitian ini dapat diselesaikan, tak lupa Sholawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang. Penelitian ini yang telah saya lakukan ini saya akan persembahkan kepada:

Keluarga saya tentunya Abah tersayang H. Faisol dan Ummi tercinta Hj. Nur Romlah yang selalu menemani saya, mendukung, mendoakan, dan memotivasi saya. Tidak lupa kakak saya Romi Maulidi dan juga adik-adik ponakan saya yaitu Rara dan Reyhan.

Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi, khususnya kepada Dosen Pembimbing saya Bapak Dr. Faisol, M.Pd yang telah membimbing saya dengan sabar, dan memberikan arahan sehingga saya daoat menyelesaikan penelitian ini. Dan juga Dosen mata kuliah Riset SDM kepada ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM yang juga selalu mengarahkan dan membimbing setiap proses penelitian saya dengan sabar.

Serta teman-teman semua yang telah mendukung dan membantu saya dalam menyelesaikan proses penelitian ini.

# MOTTO

*"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya"*
*(Q.S Al-Baqarah, 2:286)*

*"If your action inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader."* -John Quincy Adams

# KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Segala puji Syukur khadirat Allah SWT, karena atas Rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi (Studi Pada PT. Citiplan Indonesia Malang)."

Sholawat dan salam tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Misbahul Munir, Lc., M.Ei., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibarahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Ikhsan Maksum, M.Sc, selaku Sekertaris Program Studi Manajemen atas berbagi ilmu dan bimbingannya selama ini.
5. Dr. Faisol, M.Pd selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang dengan ketulusanya telah memberi motivasi dan bantuannya dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini
6. Dr. Vivin Maharani, M.Si., M.M, selaku Dosen Pembimbing tidak langsung dengan kebaikan dan ketulusannya telah memberikan dukungan, bantuan, dan semangatnya dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini
7. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
8. Kedua orang tua penulis Bapak H. Faisol dan Ibu Hj. Nur Romlah serta seluruh keluarga penulis yang senantiasa memberi Doa, kasih sayang, nasihat, dukungan moral dan materil dalam pengerjaan Skripsi ini.
9. Kakak terbaik Romi Maulidi yang selalu memotivasi, Bapak Farusdad selaku paman yang saya anggap bapak saya sendiri yang turut membantu, memotivasi dan mendukung proses kuliah saya mulai dari awal sampai selesainya masa skripsi, Mas Juni yang selalu memberikan dukungan dan bimbingan terbaik dan juga adik-adik ponakan lucu Rara dan Reyhan yang selalu memberikan keceriaan dan semangat dalam mengerjakan penelitian skripsi ini
10. Seluruh teman-temanku tersayang di dalam kampus maupun luar kampus juga teman seluruhnya.
11. Teman-teman seperjuangan dan seangkatan jurusan manajemen 2020 yang sudah membantu dan memotivasi dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
12. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebutkan.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal `Alamin...

Malang , 11 Maret 2024

Khoirun Nisa
200501110071

# DAFTAR ISI

**LEMBAR PERSETUJUAN** ..... **i**
**LEMBAR PENGESAHAN** ..... **ii**
**SURAT PERNYATAAN** ..... **iii**
**HALAMAN PERSEMBAHAN** ..... **iv**
**MOTTO** ..... **v**
**KATA PENGANTAR** ..... **vi**
**DAFTAR ISI** ..... **ix**
**DAFTAR TABEL** ..... **xii**
**DAFTAR GAMBAR** ..... **xii**
**BAB I** ..... **xv**
**PENDAHULUAN** ..... **1**
**1.1 Latar Belakang** ..... **1**
**1.2 Rumusan Masalah** ..... **10**
**1.3 Tujuan Penelitian** ..... **10**
**1.4 Manfaat Penelitian** ..... **11**
**BAB II** ..... **12**
**KAJIAN PUSTAKA** ..... **12**
**2.1 Hasil Penelitian Terdahulu** ..... **12**
**2.2 Kajian Teoritis** ..... **27**
**2.2.1 Kepemimpinan Transformasional** ..... **27**
**2.2.2 Lingkungan Kerja** ..... **32**
**2.2.3 Kepuasan Kerja Karyawan** ..... **37**
**2.2.4 Motivasi Kerja** ..... **40**
**2.3 Hubungan Antara Variabel** ..... **46**
**2.3.1 Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja** ..... **46**
**2.3.2 Hubungan Antara Lingkungan terhadap Kepuasan Kerja** ..... **48**
**2.3.3 Hubungan Antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi** ..... **49**
**2.3.4 Hubungan Antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi** ..... **50**

**2.4 Model Penelitian ..... 51**
**2.5 Hipotesis ..... 52**
**BAB III ..... 53**
**METODE PENELITIAN ..... 53**
**3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian ..... 53**
**3.2 Lokasi dan Obyek Penelitian ..... 53**
**3.3 Populasi dan Sampel ..... 53**
**3.4 Teknik dan Pengambilan Sampel ..... 54**
**3.5 Data dan Jenis Data ..... 55**
**3.7 Skala Pengukuran ..... 58**
**3.8 Definisi Operasional Variabel ..... 58**
**3.9 Teknik Analisis Data ..... 61**
**3.9.1 Uji Statistik Deskritif ..... 61**
**3.9.2 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*) ..... 62**
**3.9.3 Uji Model Struktural (*Inner Model)* ..... 63**
**3.9.4 Uji Hipotesis ..... 63**
**BAB IV ..... 65**
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN ..... 65**
**4.1. Gambaran Umum Perusahaan ..... 65**
**4.1.1 Sejarah Perusahaan ..... 65**
**4.1.2 Lokasi Perusahaan ..... 65**
**4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan ..... 66**
**4.1.4 Struktur Organisasi ..... 67**
**4.1.2 Kegiatan Usaha ..... 67**
**4.2. Distribusi Karakteristik Responden ..... 68**
**4.2.1 Distribusi Usia ..... 69**
**4.2.2 Distribusi Jenis Kelamin ..... 69**
**4.2 Distribusi Pendidikan Terakhir ..... 70**
**4.3 Deskripsi Variabel Penelitian ..... 70**
**4.3.1 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) ..... 71**
**4.3.2 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Lingkungan Kerja (X2) ..... 75**
**4.3.3 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kepuasan Kerja (Y1) 79**

**4.3.3 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Motivasi Kerja (Z)...83**
**4.4 Model Pengukuran (Outer Model)....89**
**4.4.1 Convergent Validity....89**
**4.4.2 Discriminant Validity....93**
**4.4.3 Construc Reability....94**
**4.5 Model Struktural (Inner Model)....95**
**4.6 Uji Hipotesis....96**
**4.6.1 Direct Effect (Pengujian Secara Langsung)....97**
**4.6.2 Indirect Effect (Pengujian Secara Tidak Langsung)....98**
**4.7 Pembahasan Hasil Hipotesis....99**
**4.7.1 Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan....99**
**4.7.2 Pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan....102**
**4.7.3 Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Motivasi Kerja....105**
**4.1 Pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Motivasi Kerja....109**
**BAB V....113**
**PENUTUP....113**
**5.1 Kesimpulan....113**
**5.2 Saran....114**
**DAFTAR PUSTAKA**
**LAMPIRAN**

# DAFTAR TABEL

**Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu .....19**
**Tabel 3. 1 Pengukuran Skala Likert .....58**
**Tabel 3. 2 Tabel Devinisi Operasi Variabel .....59**
**Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....69**
**Tabel 4. 2 Karakteristik berdasarkan Jenis Kelamin .....69**
**Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir .....70**
**Tabel 4. 4 Kriteria Interpretasi Skor .....70**
**Tabel 4. 5 Distribusi Jawaban Respnden variable Kepemimpinan Transformasional (X1).....71**
**Tabel 4. 6 Distribusi Jawaban Respnden Variabel Lingkungan Kerja (X2).....76**
**Tabel 4. 7 Distribusi Jawaban Respnden Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y1) .....80**
**Tabel 4. 8 Distribusi Jawaban Respnden Variabel Motivasi Kerja (Z1).....84**
**Tabel 4. 9 Hasil Uji Convergent Validity Pertama .....89**
**Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan .....92**
**Tabel 4. 11 Nilai Cross Loading .....94**
**Tabel 4. 12 Construc Reability .....95**
**Tabel 4. 13 Tabel R-Square .....96**
**Tabel 4. 14 Koefisien Jalur .....97**
**Tabel 4. 15 Efek Tidak Langsung Spesifik.....98**

# DAFTAR GAMBAR

**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....51**
**Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Citiplan Indonesia……67**
**Gambar 4. 2 Hasil Uji Convergent Validity.....91**
**Gambar 4. 3 Hasil Uji Convergent Validity.....93**

# ABSTRAK

Khoirun Nisa. 2024, Skripsi: *"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi* (Studi pada PT. Citiplan Indonesia Malang).

Pembimbing : Dr. Faisol, M.Pd

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Karyawan, Motivasi Kerja

Globalisasi era modern mempengaruhi persaingan di setiap bidang. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam menghadapi banyak tantangan kompetitif di dunia global. Perusahaan perlu meningkatkan kalitas sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan ini dan memaksimalkan dampaknya terhadap lingkungan bisnis. Manajemen sumber daya manusia dapat berperan dalam situasi ini dengan berfokus pada kepuasan kerja karyawan yang akan meningkatkan sentiment kepuasan dan kegembiraan ketika pekerja melakukan tugasnya. Selain itu, peningkatan kualitas SDM juga melalui kepemimpinan transformasional dalam perusahaan. Pemimpin yang baik dapat menciptakan lingkungan yang dibutuhkan dalam memotivasi para anggota organisasi untuk terus menerus belajar dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji serta menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Citiplan Indonesia Malang.

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Sampel pada penelitian ini adalah 69 orang karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang dengan pengambilan teknik sampling jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara kemudian diolah dan analisis menggunakan SmartPLS 4.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Citiplan Indonesia Malang.

# ABSTRACT

Khoirun Nisa. 2024, Thesis: "The Influence of Transformational Leadership and the Work Environment on Employee Job Satisfaction with Work Motivation as a Mediator (Study at PT. Citiplan Indonesia Malang).
Supervisor: Dr. Faisol, M.Pd
Keywords: Transformational Leadership, Work Environment, Employee Job Satisfaction, Work Motivation

Modern era globalization affects competition in every field. To gain a competitive advantage in facing the many competitive challenges in the global world, companies need to increase the quality of human resources more effectively and efficiently to achieve this goal and maximize their impact on the business environment. Human resource management can play a role in this situation by focusing on employee job satisfaction which will increase the sentiment of satisfaction and joy when workers carry out their duties. Apart from that, improving the quality of human resources is also done through transformational leadership within the company. A good leader can create the environment needed to motivate organizational members to continuously learn in order to increase employee job satisfaction. The purpose of this research is to test and analyze the influence of transformational leadership and the work environment on employee job satisfaction through work motivation at PT. Citiplan Indonesia Malang.

This research uses quantitative research. The sample in this study was 69 employees of PT. Citiplan Indonesia Malang using saturated sampling technique. Data collection techniques used questionnaires and interviews, then processed and analyzed using SmartPLS 4.0.

The results of this research show that transformational leadership has no significant effect on employee job satisfaction, the work environment has a positive and significant effect on employee job satisfaction, and work motivation is able to mediate the influence of transformational leadership and the work environment on employee job satisfaction at PT. Citiplan Indonesia Malang.

## مستخلس البحث

خير النساء .٢٠٢٤، البحث العلمي. تأثير القيادة التحويلية وبيئة العمل على الرضا الوظيفي للموظفين مع دافع العمل ( دراسة في PT سيتيلان إندونيسيا مالانج).

المشرف: الدكتور فيصل، الماجستير.

الكلماتالأساسية: القيادة التحويلية، بيئة العمل، الرضا الوظيفي للموظفين، الدافعية للعمل

تؤثر عولمة العصر الحديث على المنافسة في كل مجال. للحصول على ميزة تنافسية في مواجهة التحديات التنافسية العديدة في العالم العالمي، تحتاج الشركات إلى زيادة جودة الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق هذا الهدف وتعظيم تأثيرها على بيئة الأعمال. يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً في هذه الحالة من خلال التركيز على الرضا الوظيفي للموظفين مما يزيد من شعور الرضا والفرح عندما يقوم العمال بواجباتهم. وبصرف النظر عن ذلك، فإن تحسين جودة الموارد البشرية يتم أيضًا من خلال القيادة التحويلية داخل الشركة. يمكن للقائد الجيد أن يخلق البيئة اللازمة لتحفيز أعضاء المنظمة على التعلم المستمر من أجل زيادة الرضا الوظيفي للموظفين. الغرض من هذا البحث هو اختبار وتحليل تأثير القيادة التحويلية وبيئة العمل على الرضا الوظيفي للموظفين من خلال تحفيز العمل في PT سيتيلان إندونيسيا مالانج.

استخدم هذا البحث البحث الكمي. وكانت العينة في هذه الدراسة ٦٩ موظفا في شركة سيتيبلان إندونيسيا مالانج باستخدام تقنية أخذ العينات المشبعة. استخدمت تقنيات جمع البيانات الاستبيانات والمقابلات، ثم تمت معالجتها وتحليلها باستخدام SmartPLS 4.0.

أظهرت نتائج هذا البحث أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظفين وأن بيئة العمل لها تأثير إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي للموظفين، وأن دافعية العمل قادرة على التوسط سيتيبلان إندونيسيا مالانج.PT في تأثير القيادة التحويلية وبيئة العمل على الموظف. الرضا الوظيفي في

# BAB I
# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Globalisasi di era modern mempengaruhi persaingan di setiap bidang. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam menghadapi banyak tantangan kompetitif di dunia global, perusahaan perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia mereka untuk memiliki bakat khusus. Perusahaan harus mengelola sumber daya mereka secara lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan ini dan memaksimalkan dampaknya terhadap lingkungan bisnis. Visi dan misi organisasi perusahaan yang dijalankan oleh sumber daya manusia atau karyawan menjadi landasan bagi pembangunan organisasi perusahaan (Dwipayana et al, 2023)

Bagi organisasi untuk secara efektif dan efisien mengelola, mengatur, dan menggunakan sumber daya mereka saat ini untuk mencapai tujuan mereka, manajemen sumber daya manusia sangat penting. Manajemen sumber daya manusia dapat berperan dalam situasi ini dengan berfokus pada kepuasan kerja, yang akan meningkatkan sentimen kepuasan dan kegembiraan ketika pekerja melakukan tugasnya. Selain itu, seiring berjalannya waktu, pekerja dan komponen perusahaan dapat berkolaborasi secara efektif untuk mencapai tujuan. Kepuasan kerja adalah peristiwa dimana biasanya sering menjadi isu juga diperiksa dalam konferensi dan pembicaraan akademik. Ini mempengaruhi bagaimana proses organisasi berubah.

Menurut Robbins (1996) sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka adalah indikator kunci kepuasan kerja. Seseorang yang sangat puas dengan pekerjaan mereka akan mendekatinya dengan positif. Di sisi lain, seseorang yang tidak senang dengan pekerjaan mereka akan negatif tentang pekerjaan mereka. Perbandingan memainkan

peran besar dalam menentukan kepuasan kerja seperti dari apa yang seseorang dapatkan dari pekerjaan mereka dan apa yang mereka kontribusikan terhadapnya. Setiap faktor, termasuk gaji, tunjangan, dan pengawasan, memengaruhi seberapa puas seseorang dengan pekerjaan mereka. Jika pekerja produktif di tempat kerja dan organisasi dapat memenuhi harapan mereka, maka kepuasan kerja dapat dicapai. Ketika terdapat suatu peristiwa dimana pemimpin dalam maupun rekan kerja dalam suatu organisasi tidak dapat saling mendukung ataupun memperdulikan dalam hal apa saja, nantinya pekerjaan yang dilakukan juga tidak akan berjalan dengan semestinya justru malah akan menambah masalah baru dan ketika hal itu terjadi secara otomatis terdapat penurunan dalam kepuasan kerja karyawan. Selain itu, salah satu yang tidak kalah penting adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui kepemimpinan dalam perusahaan.

Selain itu, penjelasan kepemimpinan juga terdapat dalam Al-Qur`an surah Al-Shaad ayat 26, Allah SWT. berfirman:

يٰدَاوٗدُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ ۗاِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ع

> Artinya: "*Wahai Daud, Anda akan menjadi khalifah duniawi kami, jadi buatlah keputusan bijak di antara orang-orang dan hindari mengikuti nafsu Anda, yang akan mengalihkan Anda dari jalan Allah. Memang benar bahwa orang-orang yang berpaling dari jalan Allah akan sangat menderita karena mereka mengabaikan Hari Perhitungan".*

Tafsir Surah Al-Shaad Ayat 26 menurut Shihab (2002) dalam Tafsir Al-Mishbah menjelaskan bahwa penunjukan kata khalifah dalam ayat diatas merupakan adam. Nabi adam sering disebut sebagai khalifah dikarenakan beliau merupakan pengganti jin yang dating sebelum nabi adam ada. Terdapat penafsiran lain juga terkait adam

yang penyebutannya sebagai khalifah dikarenakan beliau nantinya juga akan tergantukan oleh orang lain. Dengan lebih jelasnya bahwa nabi adam merupakan khalifah Allah yang ada di muka bumi diperuntukkan dalam menegakkan ketentuannya juga melaksanakan perintah dari Allah SWT.

Adapun ayat diatas memberi arahan bahwasanya pemimpin (khalifah) mempunyai salah satu tugas juga kewajiban dalam menegakkan supremasi hukum dengan adil (al-haq). Maksudnya disini menegaskan bahwasanya hawa nafsu tidak boleh menjadi suatu sifat yang terpendam atau mengikuti isyarat tidak baik dalam hati seorang kepemimpinan. Sebenarnya tugas seorang pemimpin yakni tugas fisabilillah atau berjalan di jalan Allah dan pemimpin pula disebut orang mulia.

Menurut Usman (2019), definisi kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi sekelompok orang atau lebih untuk mendapatkan hasil yang lebih efisien dan efektif. Agar pemimpin di katakan seorang yang baik maka harus bisa menciptakan suatu lingkungan kerja yang dapat menjadi kebutuhan dalam menjadi motivasi bagi para karyawannya dalam lingkup organisasi agar dapat lebih belajar dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Fasilitas atau sarana kerja yang membantu karyawan ketika menangani tugas yang diajukan dalam rangka menstimulasi kerja karyawan pada sebuah organisasi merupakan bagian dari lingkungan kerja, yang didefinisikan sebagai segala sesuatu di sekitar pekerja atau karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerjanya dalam melaksanakan pekerjaannya sampai nantinya memperoleh hasil kerja yang memuaskan (Mahmudah, 2019).

Ada banyak jenis kepemimpinan yang berbeda, dan kepemimpinan

transformasional adalah salah satunya. Seperti yang dinyatakan oleh Bass (1985), kepemimpinan transformasional adalah situasi di mana pengikut atau bawahan seorang pemimpin menumbuhkan rasa hormat, loyalitas, kepercayaan, dan martabat bagi pemimpin, dan karyawan tersebut merasa dengan pemimpin itu akan menumbuhkan rasa motivasi untuk melakukan lebih dari yang pertama diharapkan oleh karyawan itu sendiri.

Menurut Robbins (2008)dengan mengadvokasi prinsip-prinsip yang tinggi juga memiliki moral semacam kebebasan, keadilan, dan kemanusiaan alih-alih didasarkan terhadap emosi seperti kebencian, keserakahan juga kecemburuan para pemimpin ini berharap dapat meningkatkan persepsi di antara bawahan mereka. Kepemimpinan memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada para pegawainya untuk menstimulasi mutu pada sumber daya. Hal itu dapat dimulai dari perencanaan hingga langkah-langkah dalam pengambilan sebuah keputusan yang tepat juga menjadikan seorang pemimpin tersebut penting dalam ketepatan pengelolaan perusahaan. Contohnya serupa dengan kelemahan tingkat kepuasan kerja karyawan lantaran kurangnya motivasi yang disampaikan kepada para karyawan sehingga hasil kerja tidak dapat menghasilkan dengan maksimal. Keadaan ini memicu pada gaya kepemimpinan transformasional, dimana dalam kepemimpinan ini dapat memberikan inspirasi kepada bawahannya sehingga dapat mengesampingkan sesuatu yang disebut kepribadian dalam diri seseorang demi memajukan organisasi. Selain itu, seorang pemimpin dapat memberi pengaruh secara tidak terduga bagi para bawahannya.

Secara umum, kepemimpinan transformasional mendorong bawahan untuk melampaui harapan mereka dengan kata lain, itu mungkin mengangkat kepercayaan

atau kepercayaan pengikut, yang akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja mereka. Seorang pemimpin yang mampu melakukan kegiatan dan fungsi manajemen yang efektif diperlukan untuk mendukung keberhasilan manajemen. Seorang pemimpin yang kompeten harus mampu menginspirasi orang lain agar kelompok dapat memperoleh produktivitas dalam kerja dan kepuasan kerja karyawan (Robbins, 2008).

Kepuasan kerja menekankan kepentingan pemimpin dalam manajemen suatu organisasi. Sebab itu faktor dalam membentuk kepuasan kerja ialah dengan baiknya kualitas manajemen dan menghargai karyawan sehingga ketika bekerja karyawan tersebut dapat diberikan peluang dalam terlibat pada suatu organisasi (Andarias & Hamidah, 2021).

Menurut Rahmawati et al. (2020) menjelaskan tentang lingkungan kerja yang kondusif mendukung peningkatan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena, itu kepuasan kerja juga sangat berpengaruh dalam menentukan kepuasan kerja pada suatu perusahaan atau organisasi. Dengan menentukan keadaan yang akan meningkatkan kepuasan kerja di kalangan pekerja ini akan sangat menguntungkan kepada *output* yang diterima yakni semakin berkualitasnya barang yang dihasilkan dari bekerja. Motivasi kerja dapat dipertahankan dalam memenuhi kepuasan kerja dalam sebuah perusahaan akan memberikan dampak kebutuhan kepuasan diri untuk mempergunakan potensi dan pengembangan diri yang baik (Dasmadi, 2021).

Penelitian tentang kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dilaksanakan oleh (Sugiono & Tobing, 2021) bahwa kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yakni positif juga signifikan. Begitupun pada penelitian yang ditemukan oleh Prawira (2020), Fitrianti & Saragih (2020), Widodo et

al. (2020), Pradana & Santoso (2022),Tamali & Munasip (2019) , Pradana & Santoso (2022), Rahmat Rahmat et al. (2019), Pasaribu et al. (2022) dan terakhir penelitian Yuliani et al. (2022)menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dampak signifikan dan menguntungkan pada kepuasan kerja pekerja. Tapi, beda juga pada temuan yang dilaksanakan oleh Prayekti & Pangestu (2022)menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh secara positif juga signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan begitu pada temuan yang tidak memiliki nilai signifikan ini diharapkan pada penelitian selajutnya diharapkan bahwa lebih banyak variabel, seperti faktor budaya organisasi, stres kerja, dan sebagainya yang dapat dimasukkan dan bahwa berbagai proyek penelitian kaya fitur akan dilakukan.

Dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh positif juga signifikan kepada kepuasan kerja karyawan. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa ketika suatu perusahaan atau organisasi dapat mengolah kepemimpinan dengan baik maka hasil yang akan di dapatkan yaitu kepuasan kerja karyawan memiliki sifat baik pula. Ketika karyawan mempunyai kepuasan dengan hasil pekerjaan yang mereka jalani juga akan berdampak baik bagi peningkatan produktivitas perusahaan.

Temuan dahulu yang menerangkan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan telah dilaksanakan oleh Adinata & Turangan (2023), Prayekti & Pangestu (2022), Lestari et al. (2020), Irma & Yusuf (2020), dan Yuliani et al. (2022)menyebutkan bahwa lingkungan kerja kepada kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh secara positif dan signifikan. Sedangkan hasil berbeda yang dilakukan dalam penelitian terdahulu oleh Rasyid & Tanjung (2020),Pradana & Santoso (2022),Tamali & Munasip

(2019)menunjukkan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan kepada kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu pada temuan yang di laksanakan oleh Pradana & Santoso (2022)menyarankan bahwa pada penelitian yang selanjutnya dapat menambah beberapa variabel yang ada kaitannya dengan kepuasan kerja dikarenakan kepuasan memiliki peran bagi perusahaan yakni secara krusial.

Pada temuan terdahulu dilaksanakan oleh Hidayat et al. (2021)menyarankan bahwa temuan yang akan diteliti dapat juga menambah variabel dependen yang lain semacam disiplin kerja, kompensasi juga kinerja. Dan untuk penelitian yang dilakukan oleh disarankan pada penelitian selanjutnya, dapat menambahkan variabel independen pengembangan karir, keamanan kerja, tugas kerja, kompensasi, komitmen kerja terhadap variabel kepuasan kerja. Pada penelitian Pasaribu et al. (2022) disarankan untuk penelitian selanjutnya untuk menggantikan yang lain variabel moderasi yang dapat meningkatkan hubungan antara kepemimpinan, kinerja karyawan, motivasi dan teknologi informasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh yang ditimbulkan kepemimpinan kepada kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi oleh Yuliani et al. (2022), Harahap & Khair (2019)menyebutkan bahwa kepimpinan akan kepuasan kerja melalui motivasi kerja tidak memiliki pengaruh positif maupun signifikan. Pada temuan tersebut dapat dilihat bahwa motivasi tidak termasuk dalam variabel intervening, karena pengaruh yang ditimbulkan justru bukanlah motivasi melainkan sebagai pengaruh secara langsung. Kejadian ini bermula ketika pemimpin yang merasa baik dapat dirasa mampu menaikkan kepuasan dalam hal bekerja pada karyawan sehingga motivasi tidaklah diperlukan.

Terakhir pada penelitian terdahulu tentang penelitian Yuliani et al. (2022),"*The Influence of the Work Environment on Employee Job Satisfaction Through Work Motivation*" menegaskan bahwa pada lingkungan kerja berdampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan tidak memerlukan motivasi. Dalam penelitian ini, pengaruh lingkungan kerja di PT. Sutindo Raya kota Balikpapan kepada kepuasan pekerjaan karyawan tidak termediasi oleh motivasi karena temuan ini yang terjadi di PT. Sutindo Raya Mulia Balikpapan sudah menciptakan lingkungan dalam kerja yang begitu kondusif sehingga nyaman juga dalam pekerjaan dan secara langsung dapat memiliki pengaruh kepuasan kerja karyawan. Ketika meningkat dalam hal kepuasan kerja maka motivasi tidak diperlukan lagi.

Penelitian ini dilakukan di PT.Citiplan Indonesia Malang dalam hal ini berdiri sekitar tahun 2005 yang di didikan langsung oleh Bapak Mukhlis, S.T pun juga masih menjabat sebagai direktur utama sampai masa sekarang. Perusahaan ini mempunyai alamat kantor di perum Bukit Cemara Tidar L1/09 Karangbesuki Sukun Malang - Jawa Timur 65149, Indonesia. Perusahaan yang bergerak pada bidang jasa semacam perusahaan konsultan konstruksi ternama di Kota Malang. Selain itu keunggulan lain yang dimiliki adalah didukung dengan memiliki tenaga yang profesional juga sangat berpengalaman. Pendiri juga memiliki harapan kuat yakni memiliki peran aktif dalam membangun Indonesia. Juga perusahaan ini memiliki komitmen dalam memberikan pelayanan yang paling baik, hal ini menjadi kekuatan budaya kerja yang dimiliki oleh PT. Citiplan Indonesia Malang. Tidak hanya itu, bukan sektor konstruksi saja yang dikelolanya melaikan juga perusahaan ini mempunyai anak cabang yang terhimpun dalam lingkungan *Citiplan Group* bergerak dalam sektor berbeda-beda yakni pajak,

supervisor juga SDM.

Berdasarkan pengamatan peneliti pada PT. Citiplan Indonesia Malang, kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan masih belum optimal, dibuktikan dengan pengakuan salah satu pegawai yang mengungkapkan bahwa pemimpin kurang tegas terhadap karyawan baik dalam pekerjaan atau lainnya. Sehingga membuat karyawan kurang puas dalam pekerjaan yang diberikannya karena kurang nya motivasi dalam bekerja sehingga pekerjaan yang dikerjakan kadang kala saling lempar tanggung jawab antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Lingkungan kerja yang seperti itu juga pastinya akan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang lain ketika mengerjakan tugasnya karena lingkungan kerja antar karyawan yang kurang baik karena saling melemparkan tugas dalam bekerja membuat karyawan kurang termotivasi dalam bekerja. Setelah melakukan wawancara bersama salah satu karyawan pihak kantor PT.Citiplan Indonesia Malang yaitu pak Rofinto. Saya menemukan jawaban bahwa pada PT. Citiplan Indonesia Malang, sesuai indikator yang telah saya cantumkan pada makalah, kepemimpinan yang ada pada perusahaan ini lebih condong pada Stimulasi Intelektualnya, beliau menjelaskan bahwa "kepemimpinan di sana menstimulasi anggotanya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat serta rasional. Selain itu pemimpin mendorong karyawannya untuk menyelesaikan masalah dengan lebih efektif. Biasanya pemimpin memberikan wejangan terhadap karyawan yang bermasalah secara langsung dan menyelesaikan masalah sesuai pada problem maupun pembagian tugas yang diberikan" (M. Rofinto, komunikasi pribadi, 11 Desember 2023).

Bersumber pada penjelasan fenomena diatas juga tambahan dari penelitian

terdahuli yang masih snagat kontradiktif. Oleh karena itu, peneliti menambahkan motivasi kerja yang menjadi mediasi, sehingga peneliti memiliki inisiatif mengkaji tentang "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja".

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pada keadaan kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh pada peningkatan kepuasan kerja karyawan di PT. Citiplan Indonesia Malang?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Citiplan Indonesia Malang?
3. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Citiplan Indonesia Malang?
4. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Citiplan Indonesia Malang?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang

## 1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian diharapkan akan menghasilkan keuntungan teoritis dan praktis.

a. Manfaat teoritis

Hal ini diantisipasi bahwa temuan penelitian ini akan menghasilkan ide-ide mengenai bagaimana kepemimpinan dan tempat kerja mempengaruhi kebahagiaan karyawan dan berfungsi sebagai dasar untuk penelitian tambahan.

b. Manfaat praktis

1. Bagi pembaca

Memberikan pembaca pengetahuan tentang kepemimpinan, tempat kerja, dan bagaimana faktor-faktor ini mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Bagi perusahaan

Hal ini diantisipasi bahwa temuan penelitian ini akan memberikan para pemimpin dialog konstruktif tentang bagaimana meningkatkan kepemimpinan mereka dan membuat tempat kerja lebih nyaman untuk mempengaruhi pening kepuasan kerja karyawan.

3. Mendorong anggota staf dalam meningkatkan dan mempertahankan atau meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka, karena ini akan bermanfaat.

# BAB II
# KAJIAN PUSTAKA

## 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk lebih memperjelas dalam menentukan kerangka konseptual dan memberikan gambaran mengenai penelitian ini, maka peneliti dirasa perlu mencantumkan hasil penelitian terdahulu yang telah terangkum untuk dijadikan pedoman dasar pertimbangan bagi peneliti untuk mempermudah menemukan kerangka konseptual yang jelas. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang diperlukan sebagai acuan dalam penelitian yang berhubungan dengan variabel yang akan dibahas yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.

1. Adinata & Turangan (2023) berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt x" kuantitatif sebagai metodenya. Hasilnya yakni motivasi kerja dan stress kerja tidak memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja.
2. Tirtono et al. (2023) judulnya "Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Matahari Department Store Java Supermall Semarang)" metode kuantitatif sebagai penggunaaan metodenya. Hasilnya pengembangan karir dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan juga signifikan pada kepuasan kerja karyawan.
3. Prayekti & Pangestu (2022) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan

Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA)" penelitiannya memakai penelitian kuantitatif. Hasilnya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja, sedangkan secara bersamaan semua variabelnya berpengaruh pada kepuasan kerja.

4. Pradana & Santoso (2022) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo" menggunakan metode kuantitatif dengan hasil gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif juga signifikan kepada kepuasan kerja karyawan sedangkan lingkungan kerja berpengaruh negatif pada kepuasan kerja.
5. Haryadi et al. (2022) dengan judul "Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Timur Jaya Prestasi Cileungsi" menggunakan metode kuantitatif dengan hasil positif juga signifikan antara komunikasi dan motivasi kepada kepuasan kerja karyawan.
6. Pasaribu et al. (2022) dengan judul " *The Effect Of Leadership, Employee Performance, Motivation and Information Technology Of Employee Job Satisfaction Moderated By Age Employees At* Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bekasi" metode kuantitatif yang digunakan dengan hasil kepemimpinan, kinerja karyawan, dan motivasi

memiliki efek langsung pada kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Sedangkan teknologi informasi pada kepuasan kerja tidak terdapat efek langsung. Kepemimpinan dan moderasi tidak memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karyawan apabila moderasinya memakai usia karyawan. Motivasi kerja juga teknologi efeknya sifnifikan pada kepuasan kerja karyawan yang di moderasi usia karyawan.

7. Yuliani et al. (2022) dengan judul "Analisis kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi" metodenya yakni kuantitatif dengan hasil kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh pada motivasi karyawan. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengarauh pada kepuasan kerja. kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi karyawan tidak berpengaruh signifikan.
8. Sugiono & Tobing (2021) yang berjudul "Analisis Pengaruh kepemimpinan, Budaya organisasi, dan Komunikasi terhadap kepuasan kerja Serta dampaknya terhadap kinerja karyawan" menggunakan metode kuantitatif dengan hasil kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif. Kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.
9. Hidayat et al. (2021) dengan judul "Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja di UMKM Nahla *Toys* Cikampek"

menggunakan metode kuantitatif hasilnya adalah motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

10. Lestari et al. (2020) dengan judul "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" metodenya menggunakan kuantitatif dengan hasil penelitian promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja tidak dapat memediasi antara variabel promosi jabatan dengan variabel kepuasan kerja, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.
11. Prawira (2020) yang berjudul "Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja" penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil menunjukkan bahwa variabel kompensasi, kepemimpinan, dan fasilitas kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai baik secara simultan maupun parsial.
12. Fitrianti & Saragih (2020) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan

dan Kerjasama Tim terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Len Industri (Persero)" penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasilnya gaya transformasional secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kerjasama tim secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan kerjasama tim secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

13. Widodo et al. (2020) dengan judul "Pengaruh Penerapan Syariah dalam Pelayanan Keperawatan, Beban Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit" menggunakan metode kuantitatif dengan hasil penerapan perilaku syariah dalam pelayanan keperawatan dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.
14. Lestari et al. (2020) dengan judul "Pengaruh Efikasi diri dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" menggunakan metode kuantitatif dengan hasil penelitiannya menunjukkan secara parsial, variabel efikasi diri mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel efikasi diri dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara bersama pada kepuasan kerja karyawan.
15. Rasyid & Tanjung (2020) dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan" menggunakan

metode kuantitatif dengan hasil penelitian kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan dan positif. Secara simultan kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

16. Irma & Yusuf (2020) dengan judul "Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai" penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan hasil penelitian yakni mempunyai pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja Pegawai.
17. Hasil penelitian terdahulu Yasnita & Fitri (2019) yang berjudul "Pengaruh *Quality Of Work Life* dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" metodenya kuantitatif dengan hasil *quality of work life* dan motivasi secara terpisah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara simultan, *quality of work life* dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan.
18. Tamali & Munasip (2019) dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja" menggunakan metode kuantitatif hasilnya kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

19. Harahap & Khair (2019) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja" penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil diperoleh kepemimpinan dan kompensasi secara terpisah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja tidak dimediasi oleh motivasi kerja, kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja melalui mediasi oleh motivasi kerja.
20. Rahmat et al. (2019) dengan judul " *The Leadership Style Effect on The Job Satisfaction and The Performance*" penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasilnya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki efek positif yang signifikan pada kinerja, gaya kepemimpinan dimediasi kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

**Tabel 1. 1**
**Penelitian Terdahulu**

| No | Penelitian, Judul, Tahun | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Michael C. Adinata, Joyce A. Turangan (2023), Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt X | • Motivasi Kerja<br>• Stress Kerja<br>• Lingkungan Kerja<br>• Kepuasan Kerja | • Kuantitatif<br>• PLS-SEM | • Temuan penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja secara positif mempengaruhi kepuasan kerja<br>• Motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja<br>• Stres kerja tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. |
| 2. | Tjandra Tirtono, Lita Apriani Rustian, Citha Bella Rawani (2023), Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Matahari Department Store Java Supermall Semarang) | • Pengembangan karir<br>• Motivasi Kerja<br>• Kepuasan Kerja Karyawan | • Kuantitatif<br>• Regresi Linier Berganda | • Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, menurut data, dan pertumbuhan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. |
| 3. | Rizki Agung Pradana dan Bowo Santoso (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo | • Gaya Kepemimpinan<br>• Lingkungan Kerja<br>• Motivasi<br>• Kepuasan kerja Karyawan | • Kuantitatif<br>• Partial Least Square (PLS) | • Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya seorang pemimpin secara signifikan dan menguntungkan mempengaruhi seberapa puas anggota staf mereka dengan pekerjaan mereka.<br>• Tempat kerja menghasilkan hasil yang tidak menguntungkan dan memiliki sedikit pengaruh pada kepuasan kerja pekerja.<br>• Kepuasan kerja di tempat kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi kerja. |

| No | Penelitian, Judul, Tahun | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|---|
| 4. | Rofiq Noorman Haryadi, Denok Sunarsi, Heri Erlangga, Nurjaya, Hamsinah (2022), Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Timur Jaya Prestasi Cileungsi | • Komunikasi<br>• Motivasi<br>• Kepuasan kerja | • Kuantitatif<br>• SPSS | • Temuan menunjukkan bahwa motivasi dan komunikasi memiliki dampak besar pada kepuasan kerja pekerja. |
| 5. | Rasnius Pasaribu, Adler Haymans Manurung, dan Zahara Tussoleha Rony (2022). The Effect Of Leadership, Employee Performance, Motivation and InformationTechnology Of Employee Job Satisfaction Moderated By Age Employees At Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bekasi | • Kepemimpinan<br>• Kinerja karyawan<br>• Motivasi<br>• Teknologi informasi<br>• Kepuasan kerja<br>• Usia karyawan | • Kuantitatif<br>• Smart PLS | • Kepuasan kerja karyawan secara langsung dan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, kinerja karyawan, dan motivasi, menurut temuan.<br>• Kepemimpinan dan motivasi, jika dipengaruhi oleh usia karyawan, memiliki sedikit efek pada kebahagiaan kerja karyawan.<br>• Teknologi informasi tidak berdampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.<br>• Ketika dikontrol untuk usia karyawan, motivasi dan teknologi informasi memiliki dampak besar pada kepuasan kerja. |
| 6. | Tutik Yuliani, Misna Ariani, Derry Muhammad Fahmi Ihsan (2022), Analisis kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi | • Kepemimpinan<br>• Lingkungan Kerja<br>• Motivasi Kerja<br>• Kepuasan kerja | • Kuantitatif<br>• SPSS | • Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan; motivasi karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh lingkungan kerja<br>• Suasana tempat kerja mempengaruhi kebahagiaan kerja pekerja<br>• Kepuasan kerja pekerja dipengaruhi oleh motivasi<br>• Memimpin dalam mendorong motivasi staf untuk |

| No | Penelitian, Judul, Tahun | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|---|
| | | | | meningkatkan kepuasan kerja<br>• Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi karyawan tidak berpengaruh signifikan. |
| 7. | Prayekti, Kris Aji Pangestu (2022), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA) | • Kepemimpinan Transformasional<br>• Lingkungan Kerja<br>• Kompensasi<br>• Kepuasan Kerja Karyawan | • Kuantitatif<br>• Regresi Linier Berganda | • Menurut temuan penelitian, kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh pada seberapa puas karyawan dengan pekerjaan mereka.<br>• Kondisi tempat kerja berdampak pada kebahagiaan kerja pekerja.<br>• Upah berdampak pada kebahagiaan kerja pekerja.<br>• Budaya tempat kerja, gaji, dan kepemimpinan transformasional semuanya secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada saat yang bersamaan. |
| 8. | Edi Sugiono, Gloria Ida Lumban Tobing (2021), Analisis Pengaruh kepemimpinan, Budaya organisasi, dan Komunikasi terhadap kepuasan kerja Serta dampaknya terhadap kinerja karyawan | • Kepemimpinan<br>• Budaya organisasi<br>• Komunikasi<br>• Kepuasan kerja<br>• Kinerja karyawan | • Kualitatif<br>• SPSS | • Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan.<br>• Kebahagiaan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh komunikasi.<br>• kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh: kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan |

| No | Penelitian, Judul, Tahun | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|---|
| | | | | signifikan oleh semua faktor ini. |
| 9. | Firman Hidayat, maman Suryaman, Risma Fitriani, Billy Nugraha (2021), Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja di UMKM Nahla *Toys* Cikampek | • Motivasi Kerja<br>• Lingkungan Kerja<br>• Kepuasan Kerja | • Kuesioner<br>• Regresi Linier Berganda | • Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan motivasi kerja pada saat yang bersamaan.<br>• Lingkungan kerja tidak memiliki dampak yang nyata terhadap kepuasan kerja;<br>• Motivasi kerja penting dan berpengaruh dalam hal kepuasan kerja |
| 10. | Sri Lestari (2021), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening | • Kompensasi<br>• Motivasi<br>• Kepuasan Kerja Karyawan | • Kuantitatif<br>• SPSS | • Menurut temuan penelitian, motivasi kerja secara signifikan dipengaruhi oleh promosi.<br>• Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kompensasi.<br>• Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh promosi.<br>• Kebahagiaan kerja tidak banyak dipengaruhi oleh kompetensi.<br>• Kepuasan kerja tidak dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja.<br>• Kompetensi tidak memiliki dampak yang nyata terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja;<br>• Motivasi kerja tidak dapat menjadi perantara antara karakteristik promosi dan variabel kepuasan kerja. |

| No | Penelitian, Judul, Tahun | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|---|
| 11. | Indra Prawira (2020), Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai | • Kompensasi<br>• Kepemimpinan<br>• Fasilitas Kerja<br>• Kepuasan Kerja Pegawai | • Kuantitatif<br>• Regresi Linier Berganda | • Temuan penelitian menunjukkan bahwa, secara bersamaan dan sampai batas tertentu, fasilitas kerja, kepemimpinan, dan gaji semuanya secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. |
| 12. | Gita Fitrianti, Romat Saragih (2020), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kerjasama Tim terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Len Industri (Persero) | • Gaya Kepemimpinan<br>• Kerjasama tim<br>• Kepuasan Kerja Karyawan | • Kuantitatif<br>• Regresi Linier Berganda | • Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya transformasional secara signifikan dan sebagian meningkatkan kepuasan kerja.<br>• Ada korelasi penting dan positif antara kerja tim dan kebahagiaan kerja.<br>• Kerja tim dan pendekatan kepemimpinan transformasional baik secara signifikan maupun menguntungkan berdampak pada kepuasan kerja. |
| 13. | Panggah Widodo, Madya Sulisno, Chriswardani Suryawati (2020), Pengaruh Penerapan Syariah dalam Pelayanan Keperawatan, Beban Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit | • Perilaku Syariah dalam Pelayanan Keperawatan<br>• Beban Kerja<br>• Kepemimpinan<br>• Kepuasan Kerja | • Kuesioner<br>• Regresi Linier Berganda | • Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan perilaku syariah dalam pelayanan keperawatan meningkatkan kepuasan kerja pekerja.<br>• Kepuasan kerja dipengaruhi secara negatif oleh beban kerja.<br>• Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan |

| No | Penelitian, Judul, Tahun | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|---|
| 14. | Utami Puji Lestari, Ella Anastasya Sinambela, Rahayu Mardika Ningsih, dan Didit Darmawan (2020), Pengaruh Efikasi diri dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan | • Efikasi diri<br>• Lingkungan Kerja<br>• Kepuasan Kerja | • Kuantitatif<br>• Regresi Linier Berganda | • Ada beberapa bukti bahwa faktor self-efficacy secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.<br>• Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan kerja.<br>• Kombinasi lingkungan kerja dan karakteristik efikasi diri secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. |
| 15. | Mhd. Andi Rasyid Hasrudi Tanjung (2020), Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan | • Kompensasi<br>• Lingkungan Kerja<br>• Motivasi<br>• Kepuasan kerja | • Kuantitatif<br>• SPSS | • Kepuasan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh kompensasi parsial.<br>• Faktor tempat kerja hanya sedikit mempengaruhi kebahagiaan kerja karyawan.<br>• Kepuasan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh motivasi, sampai batas tertentu.<br>• Gaji, suasana tempat kerja, dan motivasi semuanya memiliki dampak besar pada kepuasan kerja pada saat yang bersamaan. |
| 16. | Ade Irma, Muhammad Yusuf (2020), Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai | • Lingkungan Kerja<br>• Kepuasan kerja | • Kuantitatif<br>• SPSS | • Temuan ini menunjukkan korelasi yang signifikan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. |
| 17. | Vika yasnita, Mellyna, Ekan yan Fitri (2019), Pengaruh *Quality Of Work Life* dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan | • Quality Of Work Life<br>• Motivasi kerja<br>• Kepuasan Kerja Karyawan | • Kuantitatif<br>• Regresi Linier Berganda | • Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kualitas kehidupan kerja.<br>• Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi |

| No | Penelitian, Judul, Tahun | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|---|
| | | | | kerja.<br>• Bagi pekerja produksi di PT Lembah Karet, kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja dan kualitas kehidupan kerja secara bersamaan. |
| 18. | Hedro Tamali, dan Adi Munasip (2019), Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja | • Kepemimpinan<br>• Lingkungan kerja<br>• Kepuasan kerja | • Kuantitatif<br>• SPSS | • Kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan dan negatif oleh remunerasi yang sebagian variabel.<br>• Ada korelasi yang patut dicatat dan menguntungkan antara faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja.<br>• Ada beberapa bukti bahwa faktor lingkungan kerja tidak secara signifikan dan menguntungkan mempengaruhi kepuasan kerja.<br>• Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja pada saat yang bersamaan. |
| 19. | Dewi Suryani Harahap, dan Hazmanan Khair (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja | • Kepemimpinan<br>• Kompensasi<br>• Kepuasan kerja<br>• Motivasi kerja | • Kuantitatif<br>• SPSS | • Temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan.<br>• Kepemimpinan memiliki dampak besar pada kepuasan kerja, sedangkan kompensasi memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi kerja.<br>• Gaji tidak memiliki dampak yang nyata terhadap kepuasan kerja.<br>• Kepuasan kerja tidak dipengaruhi secara |

| No | Penelitian, Judul, Tahun | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|---|
| | | | | signifikan oleh motivasi kerja.<br>• Tanpa perlu motivasi kerja sebagai mediator, kepemimpinan memiliki dampak langsung pada kepuasan kerja.<br>• Pembayaran memiliki dampak langsung dan tidak dimediasi pada motivasi kerja dan kepuasan kerja. |
| 20. | Rahmat, dkk (2019). The Leadership Style Effect on The Job Satisfaction and The Performance | • Gaya kepemimpinan<br>• Kepuasan kerja<br>• Kinerja | • Kuantitatif<br>• SPSS | • Temuan ini menunjukkan hubungan positif yang kuat antara gaya kepemimpinan dan kebahagiaan kerja.<br>• Kinerja meningkat secara signifikan dengan gaya seorang pemimpin.<br>• Kinerja meningkat secara signifikan oleh kebahagiaan kerja.<br>• Gaya kepemimpinan yang mempromosikan kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja. |

Sumber: diolah dari berbagai sumber, 2023

Dari pemaparan beberapan peneliti terdahulu ketika membandingkannya dengan penelitian ini terdapat persamaan-persamaan dan perbedaan, seperti halnya: perbedaan penelitian ini pada penelitian terdahulu terdapat variabel yang ada pada penelitian ini terlebih difokuskan pada kepemimpinan transformasional dan juga lingkungan kerja pada kepuasan kerja karyawan. Dari segi lokasi dan subyek penelitian, temuan ini berfokus pada seluruh karyawan yang ada pada PT. Citiplan Indonesia yang berjumlah 69 orang dan juga menjasi sampel. dalam penelitian ini. Kemudian pada temuan ini terdapat integrasi konsep penelitian dengan kajian keislaman berdasarkan Al-Qur`an, Hadist dan kaidah islam lainnya. Adapun secara lebih jelas perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu sebagaimana disajikan dalam tabel 2.2 sebagai berikut:

**Tabel 2.2**
**Orisinalitas penelitian**

| Nama Peneliti | Judul | Orisinalitas Penelitian |
|---|---|---|
| Khoirun Nisa | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi | • Variabel peneliti mengacu kepada kepemimpinan ransformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan<br>• Lokasi penelitian dilakukan pada PT. Citiplan Indonesia di Kota Malang<br>• Subyek penelitian seluruh karyawan di PT. Citiplan<br>• Integrasi keislaman dalam konsep penelitian |

Sumber: Data diolah (2023)

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

#### 2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Robbin (2006) menyatakan kemampuan untuk membujuk sekelompok orang untuk mencapai tujuan atau sasaran adalah apa yang mendefinisikan kepemimpinan. Menurut Armstrong (dalam Sudarmanto, 2009), kepemimpinan adalah proses memotivasi setiap pekerja untuk berkinerja baik guna mencapai hasil yang diinginkan dalam pekerjaan.Menurut

Usman (2019) definisi kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi sekelompok orang atau lebih untuk mendapatkan hasil yang lebih efisien dan efektif. Sedangkan definisi lain mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan pribadi dalam mendorong dan mengajak orang lain agar melakukan sesuatu sesuai perintah atas dasar penerimaan yang di terima oleh kelompoknya dan mempunyai keahlian yanh khusus secara tepat dalam sebuah situasi yang khusus pula. (Hutahaean

dan Sepmady, 2021). Sebagai seorang pemimpin, harusnya mempunyai keunikan dan juga khasnya tersendiri. Ketika mempinpin suatu organisasi, pemimpin mempunyai kemampuan lebih dari pada karyawannya dengan berwibawa dan mempunyai kekuasaan tersendiri (Hutahaean, 2021). Pengertian lain dari kepemimpinan adalah suatu proses melakukan berbagai cara untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama (Sari et al., 2021).

Gaya kepemimpinan bisa diartikan sebagai pola perilaku yang diterapkan pada pengikut, bawahan atau tim untuk merencanakan, mengelola, memotivasi, dan mengawasi aktivitas dan kinerja mereka. Selain itu, gaya kepemimpinan juga berkaitan dengan bagaimana pemimpin mendengar, menetapkan standar tujuan dan kinerja, mengembangkan dan menetapkan rencana aksi, memandu dan mengarahkan orang lain, dan memberikan umpan balik (Suryadi, 2019).

Ada banyak jenis kepemimpinan, dan kepemimpinan transformasional adalah salah satunya seperti yang dinyatakan oleh Bass (1985b), kepemimpinan transformasional ditandai dengan situasi di mana pengikut atau bawahan seorang pemimpin menumbuhkan rasa hormat, loyalitas, kepercayaan, dan martabat bagi pemimpin, dan rasa percaya yang dipupuk pemimpin akan memotivasi pengikut untuk melampaui apa yang awalnya diharapkan pengikut. Dengan meningkatkan kesadaran pekerja akan pentingnya pekerjaan mereka, para pemimpin dapat mempengaruhi dan menginspirasi tenaga kerja mereka. Selain itu, pemenuhan tugas yang

diinginkan karyawan akan memotivasi mereka untuk memprioritaskan kebutuhan tim atau organisasi di atas kepentingan mereka sendiri, dan menanamkan rasa kebutuhan yang lebih tinggi terhadap karyawan tersebut. Dengan cara mengekspresikan visi pemimpin tersebut. Pemimpin mengajak para karyawan dalam mencapai sebuah tujuan yang pada awalnya menjadi harapan tersesar bagi kelanjutan atau keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi. Visi dari pemimpin tersebut yang nantinya akan memberikan motivasi tersndiri kepada para karyawan untuk bekerja keras dalam memberikan imbalan internal.

Teori yang diungkapkan oleh Hater & Bass (dalam Wahyuddin, 2001) sesungguhnya kepemimpinan transformasional ialah pemimpin yang mempunyai jiwa kharismatik juga terdapat peran sentral dan strategis dalam menjunjung organisasi tersebut mempu menggapai tujuannya Robbin (2003), mengemukakan bahwa pemimpin transformasional ialah pemimpin yyang dapat menyalurkan ransangan intelektual dan juga dapat memberi pertimbangan yang dindividualkan dan yang memiliki karisma.

Dari beberapa definisi kepemimpinan dapat kesimpulan bahwa kepemimpinan ialah suatu proses dalam mempengaruhi, mendorong dan mengajak orang lain dalam menempuh tujuan bersama yang telah di tetapkan.

#### 2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformaional

Berdasarkan Bass dan Avolio (1990) dalam Utomo (2002), terdapat empat unsur dalam dasar juga indikator yang terdapat dalam kepemimpinan

transformasional sebagai berikut:

1. *Charisma* (kharisma)

   Ketika seorang pemimpin memiliki kharisma menurut pandangan bawahannya maka pemimpin yang mempunyai kharisma itu akan membawa pengaruh yang tinggi dan dapat mengatur karyawannya.

2. *Inspiration motivation* (motivasi inspiratif)

   Dalam diri pemimpin yang memiliki motivasi inspiratif dapat diartikan sebagai pemimpin yang memiliki tujuan bersma dan bisa menentukan pemahaman terhadap sesuatu yang menurut pemimpin itu sendiri penting ataupun benar.

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

   Ketika seseorang ditunjuk menjadi pemimpin dan mempunyasi stimulasi intelektual maka dia harus menggerakkan bawahannya dalam membantu ketika terjadi beberapa masalah yang muncul dalam duniakerja juga dapat menjadi seorang yang cakap dalam penyelesaian masalah menggunakan cara atau beberapa metodenya.

4. *Individualized consideration*

   Bagi pemimpin ppasti diberatkan pada kemampuan dalam memperlakukan karyawannya secara berbeda-beda. Namun meskipun begitu pemimpin tersebut haruslah adil juga menyediakan fasilitas dalam mencapai tujuan organisasi dan juga bawahan tersebut diberikan pekerjaan oleh pemimpin dengan kriteria menurut karyawan itu sendiri seperti pekerjaan yang menurutnya menjadi tantangan ketika bekerja.

Sejalan dengan indikator yang disebutkan diatas menurut Supriyanto et al. (2020) menyebutkan bahwa ada 4 indikator yang dapat dilakukan dalam mengukur kepemimpinan transformasional yakni:

1. *Idealized influenced*
2. *Inspirational motivation*
3. *Intellectual stimulation*
4. *Individual consideration*

**2.2.1.3 Kepemimpinan Transformasional Perspektif Islam**

Terdapat pula penjelasan tentang pentingnya peran seorang pemimpin ketika mengendalikan suatu organisasi yakni dalam Al-Qur`an dengan berbagai teori. Pemberitahuan tentang pentingnya seorang pemimpin menurut islam telah Allah anugerahkan pada manusia, seperti halnya yang terdapat pada Al-Qur`an dapat kita temukan bahwa banyak ayat yang membahas tentang permasalahan kepemimpinan. Hal itu dapat kita lihat juga dalam penggalan surah dibawah ini tentang Al- Qur`an pada firman Allah (Q.S. AI-Baqarah; 30), sebagai berikut:

وَاِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰۤىِٕكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْٓا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَۚ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْٓ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْن

> Artinya : *"Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui"* (Q.S Al- Baqarah ayat: 30).

Panafsiran tentang surah Al-Baqarah ayat 30 berdasarkan Shihab

(2002b) dalam kitab tafsir Al-Misbah menerangkan ketika Allah SWT menyampaikan kepusan pada malaikat tentang menciptakan khalifah di bumi ini. Pada penyampaian disebut penting sebab dimasa kelak malaikat akan diberikan tugas tentang manusia contohnya pencatatan amal dan lain sebagainya.

Pada penjelasann tafsir tersebut menyebutkan tentang konsep kepemimpinan yang memiliki dua uraian, tugas yang dibebankan pada manusia dan kekuasaan politik. Dalam surah Al-Baqarah dijelaskan pula tentang yang wajib khalifah lakukan seperti bumi mengetahui wilayah, Allah memberi kekuasaan politik atau mandataris juga hubungan antara yang memiliki kekuasaan dan juga wilayah serta hubungannya kepada Allah SWT (Mukhtar, 2016).

### 2.2.2 Lingkungan Kerja

#### 2.2.2.1 Definisi Lingkungan Kerja

Menurut temuan Serdamayanti (2001), lingkungan kerja pekerja mencakup semua alat dan bahan yang mereka gunakan, lingkungan sekitar mereka, teknik kerja mereka, dan pengaturan yang mereka buat untuk bekerja secara individu dan kelompok. Lingkungan kerja, menurut Winata (2022), merupakan tempat dimana pekerja dapat melaksanakan tugas rutinnya. Ketika lingkungan kerja memberikan kenyamanan dan juga keamanan dibenak pegawai atau karyawannya maka dapat menguatkan karyawan tersebut bekerja secara lebih optimal karena dalam diri karyawan tersebut terdapat emisi yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Sedangkan pendapat lain mengemukakan bahwa lingkungan kerja ialah segala sesuatu yang terdapat disekitar para pekerja dan yang bisa mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya yang diberikan, seperti kebersihan, penerbangan, musical dan lain sebagainya (Rahmawati et al., 2020).

Dari hasil pengertian lingkungan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan sebuah lingkngan dimana nantinya akan menentukan kenyamanan dan ketidaknyamanan seorang pekerja ditempat tersebut yang dapat menentukan apakah pekerja tersebut nyaman dengan pekerjaanya atau tidak hasilnya juga dapat menentukan apakah keoptimalan pekerjaanya tersebut.

#### 2.2.2.2 Indikator Lingkungan Kerja

Serdamayanti (2001) berikut sejumlah indikator dalam lingkungan kerja antara lain:

1. Pencahayaan

   Pencahayaan matahari juga termasuk dalam penerangan ditempat kerja selain bersuber dari listrik.

2. Suhu udara

   Ventilasi udara atau suhu udara merupakan hal yang sangat diperlukan untuk membuat pekerja tetap nyaman dalam bekerja.

3. Kebisingan

   Kebisangan dalam hal lingkungan kerja merupakan suatu hal yang dapat membuat pekerja menjadi resah dan akhirnya menjadi tidak

kondusif sehingga para pekerja tidak fokus karena mereka merasakan gelisah serta rasa yang tidak nyaman dalam bekerja.

4. Penggunaan warna

   Kepuasan karyawan akan meningkat di lingkungan kerja yang menyenangkan bagi mereka, ditingkatkan dengan dekorasi dinding yang berselera tinggi atau area sekitarnya, serta didukung oleh infrastruktur dan fasilitas yang memadai.

5. Kebutuhan ruang

   Tempat kerja antara rekan kerja juga termasuk peralatan seperti meja, kursi, lemari, dan barang-barang lainnya. Salah satu persyaratan yang mungkin menumbuhkan perasaan aman dan tenang saat bekerja adalah kebutuhan akan ruang.

6. Keamanan kerja

   Keadaan yang dirasakan dalam tempat kerja harusnya dapat menjadikan pekerja aman dan nyaman ketika melakukan pekerjaan, hal ini menjadi bentuk dorongan dalam keamanan kerja.

7. Hubungan Kerja

   Dalam aspek ini terdapat dua pilihan yang dimaksudkan yakni pada relasi individu dan juga dengan hubungan antara kelompok.

Menurut Khaeruman (2021) mengemukakan bahwa hal yang bisa dijadikan indikator dalam lingkungan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Aman

Tempat yang aman ialah suatu tempat yang menyediakan keamanan dalam lingkungan kerja supaya kerja nyaman dari gangguan-gangguan.

2. Tempat yang layak

   Dalam hal ini pada lingkungan kerja dimaksudkan dengan pemberian tempat yang terbaik untuk para karyawan, seperti contohnya jika tempat yang dihuni tidak layak atau sempit, suhu panas pun akan membuat pekerja tidak nyaman dalam mengerjakan tugasnya.

3. Orang yang ada di dalam lingkungan kerja

   Hubungan antar pekerja memberikan dorongan penuh atas kesuksesan pekerjaan mereka, sebab para ekerja kan jauh lebih bahagia apabila mengerjakan pekerjaan dapat pula menjaga hubungan baik dengan rekan sepekerja.

**2.2.2.3 Lingkungan Kerja dalam Perspektif Islam**

Penjelasan tentang lingkungan kerja telah tercantum dalam Al-Qur`an Surat Hud ayat 6 yang berbunyi:

وَمَا مِنْ دَآبَّةٍ فِى الْاَرْضِ اِلَّا عَلَى اللّٰهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا ۗ كُلٌّ فِيْ كِتٰبٍ مُّبِيْنٍ

> Artinya: *"Dan tidak satupun makhluk bergerak (bernyawa) di bumi melainkan semuanya dijamin Allah rezekinya. Dia mengetahui tempat kediamannya dan tempat penyimpanannya. Semua (tertulis) dalam Kitab yang nyata (Lauh Mahfuzh)".* (Q.S Huud ayat: 6).

Ketika melihat tafsiran pada surah hud ayat 6 pada kitab tafsir Al-Misbah oleh Shihab (2002) menjelaskan bahwasanya Allah berkehendak agar mereka tahu kekuasaan, juga nikmat dan juga ilmu pengetahuan yang Allah berikan tersebut telah mencakup semua sesuatu. Tak satupun dapat

pengecualian seperti binatang yang melata di bumi, hanya Alah dengan karunianya-lah yang dapat menjamin pemberian rezeki yng layak juga sesuai dengan habitatnya. Selain itupun allah dapat mengetahui letak binatag akan menetap dan kemana binatang tersebut akan ditempatkan nantinya. Allah telah mencatat segalanya dalam sebuah kitab yang penjelasannya tentang segala ikhwal para makhluknya.

Dari penjelasan diatas menjelaskan bahwa setiap makhluk dibumi telah ditetapkan rezekinya masing-masing. Allah mengetahui tempat dan juga kediaman para makhluknya sehingga tidak perlu khawatir lagi terhadap rezeki kita yang menjamin adalah Allah. Bekerja merupakan sebuah upaya dalam mencari rezeki dengan menentukan tempatnya dalam bekerja. dalam hal ini, lingkungan kerja tidak akan pernah lepas dari pembahasan dalam islam, sebab tempat kerja islam adalah organisme dinamis yang saling berhubungan dengan kemanusiaan dan Allah SWT. Alam diciptakan oleh itu. Alam berfungsi sebagai metafora untuk Allah SWT, pencipta lingkungan. Realitas gaya mini tidak dibuat secara kebetulan atau untuk bersenang-senang; Itu dibuat dengan suatu tujuan. Berdasarkan hasil akhir dari beberapa pertanyaan kuesioner yang telah peneliti lakukan bahwa kebutuhan kerja dalam lingkup lingkungan kerja secara keseluruhan mulai dari aspek kenyamanan dan keamanan telah datur dan disediakan dengan baik sesuai tanggung jawab pemimpin. Kebersamaan yang terjalin diantara para karyawan akan menuju sebuah *ukhwah islamiyah* dapat membuat pekerja nyaman saat melakukan pekerjaannya. Rata-rata jawaban responden

cukup dalam segala aspek kebutuhan dalam lingkungan kerja yang diberikan oleh perusahaan sebagai fasilitas yang merupakan hak bagi para pekerja.

### 2.2.3 Kepuasan Kerja Karyawan

#### 2.2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja Karyawan

Robbins & Judge (2013) menyebutkan bahwa perasaan baik seseorang tentang pekerjaan mereka berasal dari penilaian kriteria kepuasan kerja. Ini dikenal sebagai kepuasan kerja. Perasaan positif ini umumnya identik dengan rasa bahagia dan nyaman karena harapan seseorang dari pekerjaannya telah banyak terpenuhi.

Menurut Pasinringi & Rivai (2022) kepuasan kerja adalah sikap positif karyawan terhadap seluruh lingkungan bisnis sebagai hasil pengalaman mereka terhadap lingkungan kerja. Penjelasan lain dari kepuasan kerja terdapat pada penjelasan Hanifah (2016) mengemukakan kesan karyawan tentang seberapa baik kinerja pekerjaan mereka adalah apa yang mengarah pada tingkat kepuasan kerja itu.

Selain itu, Samud et al. (2021) berpendapat bahwa tingkat kebahagiaan keseluruhan karyawan dengan pekerjaan mereka ditentukan oleh seberapa besar mereka suka atau tidak suka komponen yang berbeda darinya. Dengan kata lain, sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya tercermin dalam tingkat kepuasan kerjanya. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan cara merasakan dalam diri seorang pekerja agar dapat merasa bahwa mendukung atau tidaknya

pekerjaan tersebut dengan apa yang dirasakan sendiri. Karena kepuasan kerja seseorang itu bertumpu pada emosional, perasaan dan reaksi individu itu sendiri.

#### 2.2.3.1 Indikator kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2011) dalam (Harahap & Khair, 2019) menyebutkan bahwa berikut merupakan beberapa indikator dapat mengukur kepuasan kerja karyawan.

1. Pengawasan
2. Bayaran saat ini
3. Peluang promosi
4. Rekan kerja

Menurut Agustini (2019) Indikator kepuasan kerja diantaranya ialah sebagai berikut:

1. Gaji atau Imbalan

   Gaji atau imbalan adalah pemberian atau imbalan berupa apa saja dalam hal ini memiliki kesesuaian dalam beban kerja yang dilakukan dan juga jenis pekerjaanya.

2. Pekerjaan

   Hal ini berhubungan dnegan karakteristik pekerjaan, yakni apakah pekerjaan tersebut menantang, menarik ataupun membosan kan bagi para pegawai.

3. Supervisi

   Supervisi disini meliputi kualitas yakni telihat pada beberapa bentuk

seperti pengarahan, pembimbingan yang diterima dari pimpinan sampai pengawasan yang baik.

4. Promosi

   Promosi adalah komponen yang emngatur tersedianya kesempatan untuk berkembang dalam tugas dan jabatan.

5. Rekan Kerja

   Disini rekan kerja merupakan komponen yang mengukur apakah dalam pekerjaan meliliki rekan kerja yang dapat diajak bekera sama dengan baik, memiliki kompetensi yang sangat mendukung, persahabatan serta perilaku tolong menolong sesame rekan kerja.

#### 2.3.3.3 Kepuasan Kerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Perspektif islam atau pembahasan kepuasan kerja tercantum dalam firman Allah pada surat Ibrahim ayat 7:

وَاِذْ تَاَذَّنَ رَبُّكُمْ لَىِٕنْ شَكَرْتُمْ لَاَزِيْدَنَّكُمْ وَلَىِٕنْ كَفَرْتُمْ اِنَّ عَذَابِيْ لَشَدِيْد

> Artinya*; "Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat"* (Q.S Ibrahim ayat: 7).

Shihab (2002)dalam Tafsir Al-Misbah mengutip Tafsir Surah Ibrahim ayat 7 yang menjelaskan bahwa makna bersyukur dalam konteks ini adalah "menunjukkan". Ini juga bertentangan dengan arti istilah kufur, yaitu "menutupi." Singkatnya, definisi bersyukur dalam konteks ini adalah ekspresi sukacita melalui pemanfaatan sejauh mungkin dan sejalan dengan keinginan pemberi. Quraish Shihab melanjutkan dengan mengatakan bahwa

perkembangan sentimen kufur seperti ketidakpuasan hanya akan menyebabkan dia merasa tersiksa. Karena tidak menghargai kebesaran dan kemakmuran yang diberikan Allah SWT.

Terkadang hasil yang meningkat bukanlah jaminan bekerja dengan ketulusan, kesabaran, dan rasa syukur. Bekerja dengan ketiganya, bagaimanapun, memiliki manfaat tersendiri sebagai sebuah proses. Bekerja dengan kesabaran, rasa syukur, dan ketulusan menghasilkan nilai kepuasan tertentu yang melampaui produktivitas belaka. Ada rasa puas ketika persalinan selesai, meskipun itu tidak ada hubungannya dengan hasil.

### 2.2.4 Motivasi Kerja

#### 2.2.4.2 Definisi Motivasi Kerja

Menurut Robbin (2006) motivasi adalah ukuran terhadap intensitas, tujuan, dan ketekunan seseorang dalam mengejar tujuannya. Intensitas menggambarkan berapa banyak usaha yang dilakukan seseorang. Sasaran adalah hal-hal baik yang dapat mempengaruhi suatu organisasi, sedangkan ketekunan adalah bagaimana seseorang melanjutkan usahanya.

Menurut Hamzah (2006) motivasi kerja dapat didefinisikan salah satu hal yang mempengaruhi kinerja seseorang di tempat kerja adalah motivasi mereka untuk itu. Sejauh mana motivasi diterapkan menentukan ukuran atau tingkat dampaknya terhadap kinerja individu. Teori lain mengemukakan bahwa motivasi kerja ialah proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang (Abbas, 2023). Selanjutnya motivasi kerja menurut Sahir et al.

(2022a) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah upaya yang memiliki potensi untuk memulai, membimbing, dan menegakkan perilaku yang cocok untuk tempat kerja organisasi.

Berdasarkan pengetahuan yang dipaparkan di atas, dapat dikatakan bahwa salah satu faktor penentunya adalah motivasi kerja yang mendorong bekerja lebih giat yang dapat menentukan kegigihan usahan seorang pegawai dalam bekerja dan lebih ke arah perilaku individu itu sendiri.

#### 2.2.4.2 Indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan Wartini (2022) menjelaskan bahwa dalam memberikan motivasi kerja pada karyawan, motif yang diinginkan karyawan menjadi slaah satu pekerjaan yang dilakukan oleh manajer. Mengapa hal itu terjadi, karena beberapa karyawan mendaftar dalam bekerja agar bisa memenuhi kebutuhan hidupnya, baik itu berupa kebutuhan disadari maupun yang tidak disadari, hal itu dapat berupa materi atau nonmateri, kebutuhan fisik maupun rohani. Menurut Maslow (1954) dalam Rivai (2014) telah mengembangkan kebutuhan manusia berdasarkan tingkatannya. Ada lima kebutuhan dalam diri manusia yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis

   Yaitu keperluan dasar manusia sehari-hari seperti: sandang, pangan, kebutuhan jasmani dan lain sebagainya. Sedangkan untuk karyawan adalah kebutuhan uang lembur, gaji, fasilitas perusahaan dan lain sebagainya. Faktor tersebut yang dapat menjadi kebutuhan dasar bagi para karyawan.

2. Rasa aman

   Pada setiap diri manusia pasti butuh terhadap perlindungan dari segala macam marabahaya, dan ancaman lingkungan hidup dan pertentangan. Rasa aman dibutuhkan bukan semata-mata hanya perlindungan fisik melainkan juga mental, intelektual dan psikologikal.

3. Kepemilikan sosial

   Pada diri manusia disebut sebagai makhluk sosial. Manusia mempunyai kebutuhan untuk memiliki, berafiliasi, menerima dan diterima dalam tim, berinteraksi, dicintai dan mencintai termasuk juga kebutuhan dalm kepemilikan sosial.

4. Penghargaan Diri

   Selanjutnya yaitu penghargaan diri. Bentuk simbol-simbol atau status mencerminkan harga diri pada setiap orang. Manusia mempunyai kebutuhan dihargai dan menghargai kemudian juga menghormati dan dihormati.

5. Aktualisasi Diri

   Aktualisasi diri adalah ketika seseorang memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Selain itu, realisasi diri membuka peluang bagi seseorang untuk mengungkapkan pendapatnya dengan mengungkapkan pemikirannya dan saran terhadap sesuatu

Menurut Andiyanto & Darmastuti (2011) berikut merupakan indikator dalam motivasi kerja:

1. Upah atau Gaji yang Layak

Gaji layak atau disebut juga upah merupakan indikator yang bisa diukur dilihat pada besaran gaji yang dinilai cukup memadai juga standar hidup yang cukup.

2. Pemberian insentif

   Insentif merupakan sesuatu yang dikukur dilihat dari pemberian bonus pada karyawan dengan memberikan rangsangan kerja ataupun prestasi kerja yang baik.

3. Mempertahankan harga diri

   Pengukuran pertahanan harga diri di nilai dari iklim kerja yang dirasa cukup dalam kategori kondusif, menaikkan pangkat, dan terakhir kesamaan hak.

4. Memenuhi kebutuhan rohani

   Kebutuhan rohani diukur pada aspek kebebasan ketika menjalankan syariat agama, menyelenggarakan ibadan dan juga menghormati kepercayaan orang lain.

5. Memenuhi kebutuhan parsitipasi

   Kebutuhan partisipasi dilihat dari segi kerjasama mempunyai tanggung jawab yang besar, rasa memiliki dan juga kebersamaan yang baik.

6. Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai

   Penempatan pegawai dapat di lakukan sesuai dengan kemampuannya melalui seleksi seperti memperhatikan pendidikan, pemberian pekerjaan sesuai kemampuan, kebutuhan saat ini dan pengalaman yang baik.

7. Menimbulkan rasa aman pada masa depan

   Rasan aman merupakan indikator yang penting contohnya berupa membayar perumahan, menyediakan jaminan hari tua, dan terakhir pembayaran uang pensiun.

8. Memperhatikan lingkungan tempat kerja

   Lingkungan tempat kerja dalam hal ini dapat dilihar dari segi kenyamanan, terhindar dari polusi, aman dari bahaya, tempat kerja yang nyaman dan penerangan yang cukup memadai.

9. Memperhatikan kesempatan untuk maju

   Kesempatan untuk maju pada karyawan dapat diukur melalui pemberian kursus, diklat, dan upaya pengembangan diri.

10. Menciptakan persaingan yang sehat

    Persaingan yang sehat perlu dilakukan agar terhindar dari pertikaian, dalam hal ini di lihat pada hukuman, penghargaan, bonus, kinerja karyawan, produktivitas kerja dan juga prestasi kerja.

#### 2.2.4.3 Perspektif Islam Motivasi Kerja

Pembahasan kepuasan kerja sesuai dengan firman Allah dalam Surah At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلِ اعْمَلُوْا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهٗ وَالْمُؤْمِنُوْنَۗ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰى عٰلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

Artinya: *"Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan- Nya kepada kamu*

*apa yang telah kamu kerjakan"* (Q.S At-Taubah ayat:105).

Tafsir Surah At-Taubah pada ayat ke-105 menurut Shihab (2002) dalam Tafsir Al-Misbah menjelaskan bahwa manusia selama hidup pada setiap kelakuannya di muka bumi nantinya akan disaksikan oleh Allah SWT dan Rasulullah serta orang mukmin. Dengan itu akan ditimbanglah manusia memakai timbangan keimanan setelahnya mereka akan bersaksi atas perbuatan mereka. Kehidupan setelah mati yakni dikembalikanlah manusia pada yang maha mengetahui lahir dan juga bathin. Terdapat ganjaran pasti pada setiap sesuatu yang diperbuat. Allah SWT memberikan gambaran pada segala sesuatunya baik itu kecil maupun besar pada seluruh alam ini. Pengertian ayat di atas dinyatakan bahwa Allah memerintahkan berbuat amal sholeh. Ketika pintu taubat dibuka, tapi setiap perbuatan yang melanggar aturan tidak akan kembali. Setiap manusia pasti mengalami kerugian pada waktu yang sudah lalu tanpa mengisinya dengan kebaikan. Caranya yakni perlu dengan giat melakukan kebaikan untuk menggantikan kerugian yang telah di lakukan.

Terdapat penjelasan berdasarkan apa yang di sampaikan pada uraian diatas bahwa Allah SWT memberikan perintah kepada hambanya tentang agar makhluknya senantiasa bekerja dalam hal memenuhi kebutuhan hidupnya. Selain itu, dalam bekerja juga mempunyai tujuan yakni dapat mencukupi apa yang dibutuhkan dalam keluarga juga dapat menjadi sarana dalam pendekatan diri kepada Allah SWT yang dapat bernilaikan ibadah. Selain itu, dalam Islam, tujuan kerja bukanlah untuk mencapai kekayaan dengan biaya, status, atau gaya hidup hedonistik.

## 2.3 Hubungan Antara Variabel

### 2.3.1 Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan diartikan sebagai cara memimpin. Maka gaya kepemimpinan erat kaitannnya dengan perilaku pemimpin, proses layanan, tanggung jawab, pengorganisasian, dukungan, mempengaruhi, kerjasama, dan ketelasanan dalam pencapaian menuju tujuan atau objek sasaran yang telah di tentukan. Selanjutnya berdasarkan penemuan peneliti yang menjelaskan tentang gaya kepemimpinan yang secara langsung berkontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 30%. Hal tersebut telah mendedikasikan bahwa gaya kepemimpinan mampu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja (Iwan et al., 2022).

Penelitian berkenaan dengan kepemimpinan kepada kepuasan kerja karyawan dilakukan oleh Sugiono & Tobing (2021), bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif juga signifikan kepada kepuasan kerja karyawan. Begitupun dengan temuan yang dilaksanakan oleh Prawira (2020), Fitrianti & Saragih (2020), Widodo et al. (2020), Pradana & Santoso (2022), Tamali & Munasip (2019), Harahap & Khair (2019), Rahmat Rahmat et al. (2019), Pasaribu et al. (2022) dan terakhir penelitian Yuliani et al. (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat memiliki pengaruh yang positif juga signifikan kepada kepuasan kerja karyawan. Beda halnya dengan temuan yang dilakukan oleh Prayekti & Pangestu (2022) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh secara positif

dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu pada penelitian yang dirasa tidak signifikan akan peneliti harapkan pada penelitian selanjtnya ditambahkan beberapa variabel yang mempengaruhi pada kepuasan kerja karyawan seperti halnya stress kerja, budaya organisasi dan sebagainya juga penentuan populasi yang berbeda pula.

Dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan kebanyakan pada temuan itu yang menerangkan bahwa kepemimpinan dapat memiliki pengaruh positif dan signifikan kepada kepuasan kerja karyawan. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa ketika suatu perusahaan atau organisasi dapat mengolah kepemimpinan dengan baik maka hasil yang akan di dapatkan yaitu kepuasan kerja karyawan yang baik pula. Ketika karyawan merasa puas dengan hasil pekerjaan yang mereka jalani juga akan memiliki dampak baik bagi peningkatan produktivitas perusahaan.

Kesimpulan dari hasil teori yang di jelaskan dan juga hasil temuan yang tekah dihasilkan oleh peneliti terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan penjelasan tersebut diketahaui bahwa ketika kepemimpinan yang baik mempengaruhi kepuasan kerja akan menimbulkan dampak positif bagi perusahaan atau organisasi karena tingkat kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan optimisasi pekerja.

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### 2.3.2 Hubungan Antara Lingkungan terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Irma & Yusuf (2020) menjelaskan lingkungan kerja mengacu pada segala sesuatu di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi bagaimana dia melakukan pekerjaan yang diberikan. Kebahagiaan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja di mana mereka bekerja. Di mana lingkungan kerja merujuk terhadap kondisi fisik dan psikis di tempat kerja. Akibatnya organisasi perlu mempersiapkan lingkungan kerja yang sesuai, termasuk baik fisik (tata letak kantor yang menyenangkan, lingkungan yang bersih, cahaya yang sesuai, sirkulasi udara yang baik, alunan lagu yang merdu, penggunaan warna) dan nonfisik (pencahayaan yang memadai, pencahayaan yang memadai, dan musik merdu, keadaan kerja karyawan, tempat ibadah, hubungan baik bagi sesama karyawan, kesejahteraan bagi karyawan, hubungan dengan). Suasana kerja yang positif dapat membantu dalam mengimplementasikan tugas, menumbuhkan semangat kerja karyawan dan peningkatan kepuasan kerja.

Hasil riset yang sudah lalu tentang lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan telah dilakukan oleh Adinata & Turangan (2023), Prayekti & Pangestu (2022), Lestari et al. (2020), Irma & Yusuf (2020), dan Yuliani et al. (2022) menyebutkan bahwa lingkungan kerja kepada kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan hasil berbeda yang dilakukan dalam penelitian terdahulu oleh Rasyid & Tanjung (2020), Pradana & Santoso (2022), Tamali & Munasip (2019)menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak punya pengaruh positif dan signifikan terhadap pada

kerja karyawan.

Dari penjelasan di atas dan juga di perkuat oleh hasil dari penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan, karena ketika pekerja menemukan lingkungan kerkja yang baik akan menentukan kepuasan kerja mereka.

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### 2.3.3 Hubungan Antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi

Menurut Andarias & Hamidah (2021) menjelaskan praktek membujuk orang lain dalam pencapaian tujuan bersama yang sudah ditentukan sebelumnya dikenal sebagai kepemimpinan. Selain itu kepemimpinan juga mempengaruhi orang lain dalam hal mewujudkan visi yang telah di tetapkan. Kepemimpinan merupakan hal yang peting dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan dapat membentuk strategi bisnis yang baik melalui pengaturan dan juga mengembangkan sumber daya yang telah ada. Ketika kepemimpinan yang telah diatur dengan baik mempunyai output yang bagus akan mempengaruhi kinerja pegawai yang nantinya akan memberiakan kepuasan kerja dalam diri pegawai itu sendiri.

Menurut Rahmat (2020) menjelaskan bahwa motivasi merupakan keinginan atau kekuatan terhadap diri seseorang untuk melaksanakan langkah atau tidak yang pada dasarnya melihat pada acara internal dan eksternalnya secara positif atau negatif guna menempatkannya sangat

berpegang pada kepemimpinan. Dalam hal ini, terdapat teori dari Mangkunegara (2005) peran motivasi bertambah penting bahwa pimpinan menyerahkan pekerjaan kepada pegawainya untuk dikerjakan agar mencapai hasil baik dan terintegrasi kepada tujuan yang dinginkan.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh kepemimpinan kepada kepuasan kerja dengan dimediasi oleh motivasi kerja menurut Yuliani et al. (2022), Harahap & Khair (2019) menyebutkan bahwa kepimpinan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja variabelnya tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan. Pada riset ini, ditemukan bahwa motivasi kerja tidak termasuk ke dalam variabel intervening melainkan menjadi pengaruh langsung. Penyebabnya adalah pada kepemimpinan yang baik bisa memperkuat peningkatan pada kepuasan kerja karyawannya. Keadaan ini dapat dibenarkan bahwa kepuasan kerja tidak memerlukan motivasi kerja.

H3 : Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif dana signifikan pada kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediasi.

### 2.3.4 Hubungan Antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi

Menurut Unaradjan (2019) menemukakan bahwa lingkungan kerja ialah suatu komponen yang penting halnya dalam melaksanakan aktivitas dalam bekerja. Lingkungan kerja berarti semua hal yang terdapat pada sekeliling pekerja dan hal tersebut berpengaruh pada dirinya sendiri agar dapat melaksanakan tugas yang telah di berikan, seperti kebersihan, music, penerangan dan lain-nya. Terdapat teori menurut Mangkunegara (2005:5)

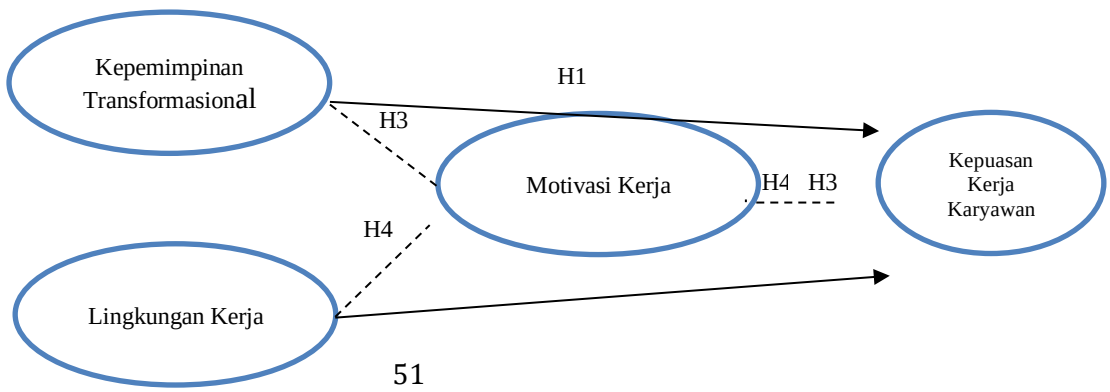
oleh Frederick Herzberg yang mengemukakan bahwa kondisi kerja atau lingkungan kerja bisa mewujudkan motivasi sehingga ketidakpuasan tidak akan timbul.

Pada penelitian terdahulu tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja oleh Yuliani et al. (2022) menyebutkan bahwa kepuasan kerja karyawan mendapatkan pengaruh langsung dari variabel lingkungan kerja, tidak melalui motivasi. Pada penelitian ini motivasi tidak termasuk kedalam variabel intervening sebagai pengaruh dari lingkungan kerja pada kepuasan kerja karyawan pada PT Sutindo Raya Mulia Balikpapan. Hal tersebut disebabkan oleh perusahaan yang telah menciptakan lingkungannya secara kondusif sehingga nyaman juga dan dapat berpengaruh dalam kenaikan rasa puas pekerjaan pada karyawan. Kesimpulannya motivasi tidak termasuk bagian dalam peningkatan kepuasan kerja.

H4: Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dana signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediasi.

## 2.4 Model Penelitian

**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**



H2

Keterangan : → Pengaruh langsung

--- Pengaruh tidak langsun

## 2.5 Hipotesis

Menurut tinjauan pustaka dan juga hasil penelitian terdahulu pula rumusan masalah telah disebutkan, maka terbentuklah hipotesis bagi penelitian ini sebagai berikut:

H1: Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

H2: Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

H3: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

H4: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

# BAB III
# METODE PENELITIAN

## 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif ialah ragam beberapa metode yang digunakan dalam melihat pengujian beberapa teori dengan cara melihat hubungan diantara variabel yang diteliti (Kusumastuti et al., 2020). Penelitian kuantitatif disini dilihat dari perilaku manusia dapat prediksi dengan objektif, dapat diukur, dan realitas sosialnya. Maka dari itu, dapat menggunakan penelitian metode kuantitatif dengan penelitian analisis dan reliabel serta analisis statistik yang dapat sesuai dengan tepat sehingga dapat menghasilkan penelitian yang tidak melencong dari kondisi yang sebenarnya (Yusuf, 2014). Penelitian ini menggunakan metode *Explanatory Research*. Tujuan dari *explanatory research* ialah untuk memperjelas hubungan antara variabel yang diteliti dengan posisi relatifnya (Sugiyono, 2016). Empat faktor yang dipakai dalam penelitian ini: kepuasan kerja karyawan (X2), lingkungan kerja (X2), dan kepemimpinan (X1). (Y).

## 3.2 Lokasi dan Obyek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Citiplan Indonesia Malang yang bertempat di Perumahan Bukit Cemara Tidar L1/9 Karangbesuki Sukun Kota Malang. PT. Citiplan Indonesia Malang disebut sebgaia perusahaan yang terfokus di bidang konsultan konstruksi.

## 3.3 Populasi dan Sampel

### 3.3.1 Populasi

Berdasarkan Nurrahmah et al. (2021) populasi ialah keseluruhan dari suatu objek penelitian yang menjadi pusat perhatian dan menjadi sumber data penelitian. Objek penelitian disini berbentuk sikap hidup, gejala, nilai, tumbuhan, hewan, peristiwa, manusia dan lainnya. Populasi adalah semua penilaian baik itu perhitungan maupun pengukuran baik itu pakai metode kuantitatif ataupun kualitatif dari karakteristik tertentu mengenai suatu kelompok atau objek yang lengkap dan jelas. Pada penelitian ini populasinya sejumlah 69 orang dari karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang.

### 3.3.2 Sampel

Berdasarkan Unaradjan (2019) sampel adalah bagian dari populasi yang akan diperiksa yang memenuhi kriteria tertentu. Semua data dan informasi akan diproses dalam sampel itu sendiri. Namun, hanya sampel representatif dari orang dan objek yang akan dianalisis. Sampel harus representatif disamping itu peneliti wajib mengerti tentang besar ukuran sampel, teknik sampling, dan karakteristik populasi dalam sampel. Sampel yang ditentukan oleh peneliti adalah jumlah karyawan pada PT. Citiplan Indonesia Malang, ialah sebanyak 69 orang.

## 3.4 Teknik dan Pengambilan Sampel

Menurut Syahza (2021) teknik sampling merupakan teknologi yang cakupan pembicaraannya meliputi dua masalah yakni pemilihan unit kedalam sampel dan masalah estimasi parameter yang menurut bahasa statistika disebut dengan rencana sampling (*sampling plan*). Teknik yang dilakukan dalam pengambilan sampel dalam riset disini memakai teknik *nonprobability sampling*. Berdasarkan Sugiyono (2016) *nonprobability sampling* adalah metode mengambil sampel yang tanpa memberi setiap

komponen atau anggota populasi yang dijadikan sampel peluang atau peluang yang sama.

Pengambilan sampel jenuh, juga dikenal sebagai pengambilan sampel sensus, adalah metode pengambilan *nonprobability sampling* yang dilakukan dalam pekerjaan ini. Sugiyono (2019) mendefinisikan sampling jenuh sebagai strategi sampling dimana semua karyawan populasi dijadikan sampel. Ini digunakan ketika tidak ada banyak orang dalam populasi kurang dari tiga puluh, atau ketika seseorang ingin membuat kesalahan yang sangat kecil. Sensus adalah kata lain untuk sampel jenuh, yang berarti bahwa setiap orang dalam populasi dipekerjakan sebagai sampel penelitian. Pada penelitian ini digunakan analisis SmartPLS maka jumlah sampel diselaraskan dengan syarat minimal penggunaan sampel dalam PLS. Menurut Pahlevi (2021) syarat minimal penggunaan alat analisis PLS yaitu minimal 30 data, dan menggunakan SEM harus memenuhi syarat 100-200 unit data.

## 3.5 Data dan Jenis Data

Temuan Siyoto (2015) data merupakan fakta empirik yang digabungkan oleh peneliti guna kepentingan dalam pemecahan masalah ataupun menjawab suatu pertanyaan penelitian. Selain itu data merupakan sesuatu yang belum memiliki arti bagi penerima data tersebut dan juga masih memerlukan adanya suatu pengolahan. Data yang dicantumkan dalam penelitian ini ada dua jenis, yakni data primer juga data sekunder.

1. Data Primer

   Data primer adalah data yang didapatkan atau digabungkan oleh peneliti menggunakan sumber data langsung . Data ini juga disebut data asli atau data

baru yang mempunyai sifat *up to date.* Dalam hal ini, data primer yang dignakan peneliti adalah hasil penelitian lapangan selanjutnya diimplementasikan dalam sebuah wawancara dan juga kuesioner yang berstruktur. Sumbernya pun merupakan karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang.

2. Data Sekunder

   Data sekunder ialah data yang dapatkan atau digabung peneliti melalui sumber yang sudah ada maksudnya disini peneliti sebagai tangan kedua. Contohnya seperti data yang dapat dari Biro Pusat Statistik (BPS), buku, laporan, jurnal, dan lain sebagainya. Data sekunder yang dipakai dalam penelitian ini berbentuk artikel jurnal, skripsi, tesis, dan data dari internet.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sahir et al. (2022b) teknik pengumpulan data ialah proses dalam sebuah penelitian merupakan bagian yang terpenting karena dalam pengambilan data harus benar dan sesuai dengan metode agar hasil yang diperoleh dapat sesuai dengan tujuan penelitian awal atau hipotesis awal yang telah ditentukan. Teknik data yang dipakai dalam penelitian ini yaitu:

1. Kuesioner

   Kuesioner ialah salah satu teknik pengumpulan berkas yang paling sering digunakan dalam mengumpulkan data penelitian. Menurut Sugiyono (2019) kuesioner ialah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pernyataan atau pertanyaan secara tertulis kepda responden untuk diisi. Dalam penggunaan kuesioner ini menggunakan prinsip

kepenulisan angket sebagai teknik pengumpula data yaitu prinsip kepenulisan, pengukuran dan penampilan fisik. Kuesioner disebarkan kepada seluruh karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang yang berjumlah 69 orang.

2. Wawancara

Menurut Sofianti (2022) wawancara ialah teknik pengumpulan data melalui proses secara tanya dan jawab secara lisan yang dilakukan satu arah, artinya pertanyaan diajukan dari pihak yang ingin mewawancarai juga jawaban akan diberikan oleh orang yang diberikan pertanyaan atau pewawancaranya. Wawancara ini salah satu cara yang digunakan para peneliti supaya mendapatkan data dengan metode mendapatkan wawancara secara langsung dengan informan terkait. Menurut Sahir et al. (2022) ada beberapa cara wawancara yang digunakan dalam penelitian, yakni wawancara terstuktur dan tidak terstuktur. Wawancara terstruktur merupakan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap subyek penelitian dan peneliti sudah tau pasti informasi yang akan didapatkan dari subyek penelitian. Sedangkan wawancara tidak terstruktur ialah wawancara yang dilakukan secara bebas tidak berstruktur, yakni hanya memakai pedoman berupa garis besar masalah penelitian yang sedang diteliti. Pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara berstruktur untuk menggali sebuah informasi kepada manajer PT. Citiplan Indonesia di Kota Malang. Wawancara dilakukan terhadap beberapa responden seperti Bapak M. Rofinto sebagai karyawan dengan posisi admin dokumen perusahaan dan Bapak Mukhlis selaku direktur utama pada PT. Citiplan Indonesia Malang.

## 3.7 Skala Pengukuran

Skala Likert adalah alat pengukuran yang digunakan dalam penyelidikan ini. Tanggapan terhadap survei memanfaatkan skala Likert. Sesuai Sugiyono (2016), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pandangan, dan persepsi individu atau kelompok mengenai fenomena sosial yang terjadi. 1 hingga 5 poin skala likert diterapkan pada respons yang diberikan untuk setiap pertanyaan. Tabel berikut menampilkan respons alternatif yang diberikan:

**Tabel 3. 1**
**Pengukuran Skala Likert**

| No | Kriteria | Kode | Skor |
|---|---|---|---|
| 1. | Sangat Tidak setuju | STS | 1 |
| 2. | Tidak Setuju | TS | 2 |
| 3. | Ragu-ragu | RR | 3 |
| 4. | Setuju | S | 4 |
| 5. | Sangat Setuju | SS | 5 |

## 3.8 Definisi Operasional Variabel

Menurut Siyoto & Sodik (2015) Menjelaskan bahwa pengertian variabel adalah sesuatu yang menjadi objek pengamatan penelitian, atau bisa namakan dengan faktor yang memiliki peran di penelitian ataupun sebuah gejala yang akan dikaji. Dengan menggunakan variabel, peneliti dapat dengan mudah memperoleh dan memahami permasalahan. Menurut Sugiyono (2019) variabel independen adalah variabel yang berdampak pada, menghasilkan, atau muncul sebagai variabel independen (terikat). Di sisi lain, variabel dependen ialah salah satu yang menjadi pengaruh oleh, atau hasil dari, keberadaan, variabel independen. Faktor yang tidak dapat diamati dan tidak dapat diukur yang dikenal sebagai variabel intervensi adalah faktor-faktor yang, secara teori, mengubah hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi hubungan

tidak langsung (Sugiyono, 2019). Dalam rangka penyusunan operasional variabel, terdapat beberapa hal yang mesti dikerjakan seperti memilih beberapa item yang dapat digunakan dalam pengukuran tabel.

**Tabel 3. 2**
**Tabel Devinisi Operasi Variabel**

| No | Variabel | Indikator | Item |
|---|---|---|---|
| 1. | Kepemimpinan Tranformasional (Bass & Avolio, 1990, dan Supriyanto et al, 2020) | 1. *Charisma/ Idealized Influenced* | 1. Menumbuhkan sikap optimis pegawai<br>2. Menjadi simbol kesuksesan<br>3. Dapat menumbuhkan rasa percaya diri pegawai |
| | | 2. *Inspirational Motivation* | 4. Memberikan semangat kepada para pegawai<br>5. Memberi inspirasi terbaik kepada karyawan |
| | | 3. *Intellectual Stimulation* | 6. Bisa memecahkan permasalahan<br>7. Mempunyai ide-ide baru<br>8. Menciptakan kreatifitas |
| | | 4. *Individual Consideration* | 9. Memberi penghargaan terhadap karyawan<br>10. Memberi perhatian kepada karyawan<br>11. Memberik dukungan moral kepada karyawan |
| 2. | Lingkungan Kerja (Serdamayanti, 2001; Khaeruman, 2019) | 1. Pencahayaan | 1. Penerangan lampu dalam ruangan sudah memadai<br>2. Pendistribusian cahaya ditempat kerja sudah merata |
| | | 2. Suhu Udara | 3. Sirkulasi udara di ruangan kerja saya dalam kondisi baik |
| | | 3. Kebisingan | 4. Saya dapat berkonsentrasi karena ruangan terhindar dari keramaian |
| | | 4. Penggunaan warna | 5. Kombinasi corak di ruangan saya membuat saya semangat dalam bekerja |
| | | 6. Kebutuhan ruang gerak | 6. Ruang kerja saya lebar dan luas<br>7. Saya rasa penataan ruang kerja memberikan kenyamanan saat bekerja |
| | | 7. Keamanan kerja | 8. Saya rasa aman saat bekerja<br>9. Saya lingkungan kerja bebas dari berbagai macam kejahatan |
| | | 8. Hubungan kerja | 10. Hubungan antar unit kerja di instansi ini baik-baik saja<br>11. Hubungan antar sesama pegawai terjalin dengan baik |

| No | Variabel | Indikator | Item |
|---|---|---|---|
| 3. | Kepuasan Kerja (Robbins & Judge, 2011; Agustini, 2019 ) | 1. Pengawasan | 1. Dukungan kepada pegawai<br>2. Masukan kepada pegawai |
| | | 2. Bayaran saat ini | 3. Gaji telah sesuai standart yang berlaku<br>4. Menerima tunjangan hari raya sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan |
| | | 3. Peluang promosi | 5. Akan dipromosikan jika bekerja dengan baik<br>6. Puas dengan tingkat kemajuan karir |
| | | 4. Rekan kerja | 7. Komunikasi yang baik antar pegawai<br>8. Bekerja secara tim |
| | | 5. Pekerjaan | 9. Senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang<br>10. Senang dengan pekerjaan karena sesuai dengan kemampuan |
| 4. | Maslow (1954) dalam Rivai (2014, Andiyanto & Darmastuti, 2011) | 1. Kebutuhan fisiologis | 1. Kebutuhan sehari-hari terpenuhi<br>2. Adanya jam istrirahat yang cukup |
| | | 2. Rasa aman | 3. Lingkungan kerja saya rasa aman dan nyaman<br>4. Terdapat system keamanan<br>5. Sarana dan fasilitas lengkap<br>6. Jaminan asuransi |
| | | 3. Kepemilikan Sosial | 7. Berhubungan baik dengan karyawan dan atasan<br>8. Tim mendukung untuk dapat berkembang dan meningkatkan kemampuan |
| | | 4. Penghargaan Sosial | 9. Adanya hadiah dan penghargaan dari perusahaan |
| | | 5. Aktualisasi Diri | 10. Peningkatan kemampuan dan pendidikan |
| | | 6. Mempertahankan harga diri | 11. Kinerja dihargai oleh atasan baik secara kualitas maupun kuantitas |
| | | 7. Memenuhi kebutuhan rohani | 12. Perusahaan menyediakan tempat istirahat, ibadah dan lainnya |
| | | 8. Memenuhi kebutuhan partisipasi | 13. Ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk menentukan hal yang ingin dicapai oleh atasan |
| | | 9. Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai | 14. Perusahaan memberikan jabatan sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi |
| | | 10. Memperhatikan kesempatan untuk maju | 15. Dalam bekerja selalu mencapai target |

| No | Variabel | Indikator | Item |
|---|---|---|---|
| | | 11. Menciptakan persaingan yang hebat | 16. Selalu berusaha keras agar produktifitas kerja melebihi teman kerja yang lain |

Sumber: Data diolah, 2024

## 3.9 Teknik Analisis Data

Untuk mencapai tujuan, data yang akan dikumpulkan perlu dianalisis. Analisis bisa dilakukan dengan merumuskan atau menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlanjut hingga kepenulisan hasil penelitian berdasarkan data yang diperoleh (Sugiyono, 2019). Penelitian di sini menggunakan teknik menganalisis data berupa *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan Fernandes & Solimun (2016) *Partial Least Square Regression* (PLS) ialah metode yang dibentuk dari persamaan regresi linear dengan membentuk variabel prediktor baru yang biasa disebut dengan faktor atau komponen yang berfungsi sebagai kombinasi linear dari variabel asal.

Metode PLS dapat digunakan untuk memprediksi variabel respon dari sekelompok besar variabel perdiktor. Dalam penerapannya metode PLS hampir sama dengan metode *Principal Component Analysis* (PCA), perbedaanya adalah metode PLS melibatkan variabel respon dalam pembentukan komponen laten. Metode PLS mengidentifikasi kombinasi liner dari variabel asal sebagai variabel prediktor dan menggunakan komponen liner ini dalam regresi linier.

### 3.9.1 Uji Statistik Deskritif

Menurut Priadana & Sunarsi (2021) pengertian analisis deskriptif adalah teknik analisis data yang dipakai apabila melihat performa data yang telah lalu agar dapat mendapatkan suatu kesimpulan. Sedangkan menurut teknik

mengananlisis data yang bersifat kuantitatif dapat dipakai apabila terdapat data dalam jumlah yang sangat besar seperti data sensus penduduk. Menurut Amruddin et al. (2022) untuk menarik kesimpulan atau menghasilkan generalisasi dari data, analisis statistik deskriptif menggunakan statistik untuk mengilustrasikan atau mengkarakterisasi data yang sudah terkumpul.

### 3.9.2 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Fernandes & Solimun (2016), analisis outer model merupakan model pengukuran untuk menguji hubungan setiap indikator kepada konstruk laten yang ada dalam model struktural. Dengan kata lain, model luar menentukan bagaimana setiap indikator terhubung ke variabel latennya. Analisis outer model dilakukan untuk menentukan hubungan antara variabel laten dan indikator. Uji berikut dijalankan pada outer model.

*a. Convergent Validity*

Nilai *convergen validity* ialah dilihat nilai loading faktor pada variabel eksogen dan endogen dengan indikator-indikator yang mempengaruhinya. Harapan nilai *convergen validity* adalah > 0.7.

*b. Discriminant Validity*

Dalam *discriminant validity* yang dilihat ialah nilai dari *cross loading* faktor sebagai konstruk yang dapat memiliki diskriminan yang bisa dinilai memadai dengan cara yakni membandingkan antara nilai loading factor dengan nilai konstruk lain.

*c. Composite Reliability*

*Composite reliability* artinya data dapat dikatakan punya reliabilitas cukup

tinggi jika melihat nilai pada *composite reliability*-nya > 0.7.

d. *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai yang dapat dikatakan dapat memenuhi kriteria yakni sebesar > 0,05.

*e.* *Cronbach Alpha*

Pada penilaian disini dapat dilihat pada uji *cronbach alpha* karena dapat memperkuat pada uji reabilitasnya. Nilai uji Cronbach Alpha untuk semua konstruk yang diharapkan > 0.6.

### 3.9.3 Uji Model Struktural (*Inner Model)*

Menurut Hamid et al. (2019) menerangkan bahwa uji model structural (*inner model*) adalah model struktural menurut nilai koefisien jalur, mengamati sebesar apa pengaruh antar variabel laten dengan perhitungan *boostraping*. Evaluasinya di ketahui dari nilai *R-Square* dan juga penilaian signifikansi. Variasi pada *R-Square* dapat dilakukan ketika menganalisis pengaruh faktor independent spesifik pada variabel laten dependen yang substansif. Apabila hasil nilai $R^2$ jika jumlah nya semakin tinggi artinya penilaian akan semakin baik pun moden pada prediksi pada penelitian yang diajukan. Berdasarkan pada Ghozali (2011) menyebutkan ketika nilai pada *R-Square* 0,67 artinya kuat, sedangkan yang moderat ketika bernilai 0,33, dan terakhir pada angka 0,19 dikatakan lemah.

### 3.9.4 Uji Hipotesis

Menurut Verda & Rahayu (2024) uji hipotesis dapat menggunakan hasil pada *boostraping* di Smart PLS 4.0. Hasil pengujian dapat di lihat dari nilai *t*-

*values* untuk pengujian 2 arah (*two-tailed*) dengan *t-statistik* > 1,96 (signifikan level= 5%). Pada percobaan menggunakan *t-statistik* disini maksudnya penilaian alpha sebesar 5%, sedangkan statistik harus lebih besar dari 1,96. Untuk menentukan kriteria pada hipotesa, harus memahami tentang Ha diterima sedangkan H0 ditolak pun apabila Nilai pada *t-statistiknya* melebihi 1,96. Selanjutnya pada penerimaan atau penolakan hipotesa dilakukan berdasarkan probabilitas jika nilai p lebih kecil dar hasil 0,5 artinya diterima. Pada temuan yang diteliti ini mendapat pengaruh langsung (*direct effect*) dikarenakan adanya variabel independen dan juga dependen. Pengaruh langsung (*direct effect*) pada penelitia ini terdiri dari 5 hipotesis dengan menggunakan teknik *boostraping* SmartPLS 4.0.

# BAB IV
# HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## 4.1. Gambaran Umum Perusahaan

### 4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Citiplan Indonesia Malang merupakan sebuah perusahaan jasa konsultan yang terdiri dari bidang keuangan, pendidikan, kesehatan, jasa studi, penelitian, bantuan teknis, konsultasi manajemen beserta seluruh sub bidang yang ada di dalamnya. PT. Citiplan Indonesia Malang didirikan di Malang pada tanggal 12 Desember 2011. Para personalia dan tenaga ahli di PT. Citiplan Indonesia Malang berasal dari berbagai perguruan tinggi di Jawa Timur dan memiliki pengalaman dalam konsultasi baik dengan pemerintah maupun swasta. Perusahaan ini telah dipercaya oleh berbagai pemerintah daerah dalam pengerjaan jasa konsultasi.

PT. Citiplan Indonesia Malang juga berkolaborasi dengan perusahaan lain untuk meningkatkan pengalaman dan keterampilan dalam mengerjakan proyek-proyek mendatang. Dikelola oleh direktur dan tenaga ahli professional, PT. Citiplan Indonesia Malang juga melayani konsultasi dan asistensi kepada perusahaan swasta dan instansi pemerintah melalui kajian, penelitian, workshop, pelatihan, dan pengembangan.

### 4.1.2 Lokasi Perusahaan

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Citiplan Indonesia Malang yang bertempat di Perumahan Bukit Cemara Tidar No.L1/9 Karangbesuki, Kec. Sukun Kota Malang, Jawa Timur. Alasan peneliti memilih lokasi karena

berbagai alasan diantaranya adalah sebagai berikut: terdapat saran penelitian dari penelitian sebelumnya yang melakukan penelitian di PT. Citiplan Indonesia Malang dengan saran juga menambah beberapa variabel untuk memberbaiki penelitian sebelumnya. Setelah itu langsung di lakukan observasi langsung pada kantor PT. Citiplan Indonesia Malang dan ditemukan masalah yang sangat cocok untuk dijadikan kajian dalam penelitian ini, dengan melakukan wawancara langsung dan observasi terhadap beberapa karyawan yang ada di PT. Citiplan Indonesia Malang.

### 4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

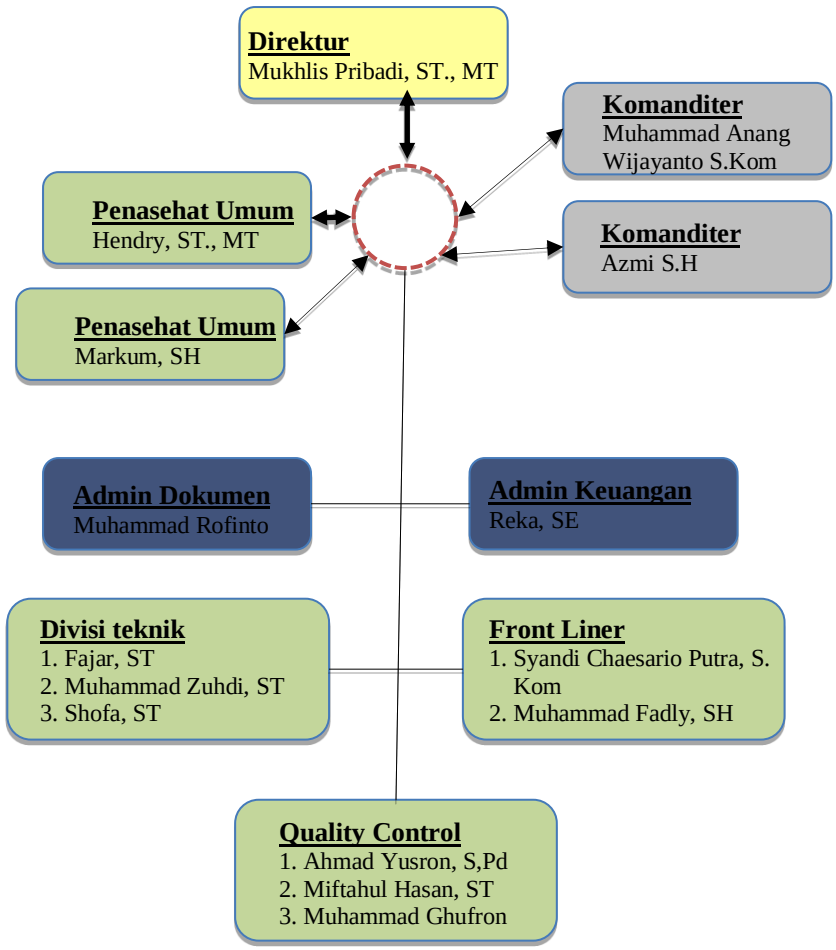
Visi PT. Citiplan Indonesia Malang ialah mengedepankan mutu dan kualitas dalam pelayanan jasa konsultasi penelitian, pendidikan, pelatihan, pendampingan, bantuan teknis, dan pengembangan di bidang manajemen, bisnis, dan pengembangan penelitian bagi berbagai jenis organisasi, seperti pemerintah dan swasta, perguruan tinggi, perusahaan, lembaga profit, dan non-profit, baik dalam skala besar maupun kecil.

Sedangkan misinya adalah memiliki fokus untuk mengembangkan perusahaan serta berorientasi pada pelayanan jasa konsultasi managemen dan bisnis yang profesional. Perusahaan ini juga berkomitmen untuk mengakomodasi potensi sumber daya manusia dan mengembangkan peluang bisnis dalam bidangnya. Selain itu, perusahaan berusaha memberikan kontribusi maksimal bagi rekanan, baik dalam pelayanan maupun konsultasi pekerjaan.

### 4.1.4 Struktur Organisasi

**Gambar 4. 1**

**Struktur Organisasi PT. Citiplan Indonesia**




### 4.1.2 Kegiatan Usaha

PT. Citiplan Indonesia Malang beroperasi dalam bidang konsultan konstruksi dan non-konstruksi. Di sektor konstruksi, perusahaan ini terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan proyek. Sementara itu, dalam bidang konsultan non-konstruksi, PT. Citiplan Indonesia Malang menyediakan layanan di beragam sub-bidang contohnya pariwisata, survei, manajemen

sumber daya manusia, audit, keuangan, hukum, pendidikan, dan lainnya.

Untuk sebagian proyek utamanya, PT. Citiplan Indonesia Malang bekerja sama dengan perusahaan lain yang memiliki pengalaman lebih lama untuk memperoleh pengetahuan, teknologi, dan keterampilan tambahan yang berguna untuk meningkatkan kualitas kerja di masa mendatang.

Operasional PT. Citiplan Indonesia Malang dipimpin oleh seorang direktur yang didukung oleh tenaga ahli profesional dari berbagai bidang ilmu, teknisi, dan staf pendukung yang cakap. Mereka bekerja secara sinergis di bawah koordinasi pemimpin proyek untuk memberikan layanan terbaik sesuai dengan kebutuhan dan permintaan dari klien.

Perusahaan ini memiliki pengalaman dalam memberikan layanan konsultasi dan bantuan teknis kepada beberapa perusahaan swasta serta instansi pemerintah. Layanan yang disediakan mencakup berbagai kegiatan seperti penelitian, workshop, studi, penyusunan dokumen, pengembangan, pelatihan, dan lainnya.

## 4.2 Distribusi Karakteristik Responden

Pada temuan ini penyebaran kuesioner dilakukan memakai bantuan dari google form yang disebarkan melalui media sosial dan juga kuesioner selebaran kertas yang langsung dibagi kepada karyawan kantor karena yang menjadi sasaran dari penelitian ini adalah karyawan kantor PT. Citipan Indonesia Malang sebagai target responden. Responden pada riset ini totalnya 69 karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang. Karakteristik yang dipaparkan berlandaskan pada Pendidikan terakhir, usia, dan jenis kelamin.

### 4.2.1 Distribusi Usia

**Tabel 4. 1**
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| Usia | Frekuensi | Presentase |
|---|---|---|
| 18 -20 Tahun | 1 | 1,4 % |
| 21-30 Tahun | 23 | 33,3 % |
| 31-40 Tahun | 24 | 34,8 % |
| >41 Tahun | 21 | 30,4 % |
| **Total** | **69** | **100%** |

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.1 terlihat bahwa responden dalam riset ini berkisar usia 18-20 tahun hanya 1 responden atau 1,4 %, untuk usia 21-30 tahun sebanyak 23 ressponden atau 33,3 %, dan untuk 31-40 tahun jumlah respnden 24 orang atau 34,8% dan sisanya > 41 tahun sebanyak 21 responden atau 30,4 %. Sangat jelas dalam penelitian ini usia antara antara 31-40 tahun paling condong diantara yang lain yaitu dengan 24 responden atau presentase sebesar 34,8 %.

### 4.2.2 Distribusi Jenis Kelamin

**Tabel 4. 2**
**Karakteristik berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Presentase |
|---|---|---|
| Laki-Laki | 48 | 69,6 % |
| Perempuan | 21 | 30,4 % |
| **Total** | **69** | **100%** |

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan table 4.2 responden dalam riset ini untuk laki-laki sebanyak 69,6 % atau 48 responden dan perempuan sebanyak 30,4 % atau 21 responden. Jika dilihat dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa karyawan pada PT. Citiplan Indonesia Malang yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan karyawan yang berjenis perempuan.

## 4.2 Distribusi Pendidikan Terakhir

**Tabel 4. 3**
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir**

| Pendidikan | Frekuensi | Prsentase |
|---|---|---|
| SMA/SMK sederajat | 1 | 1,4 % |
| Diploma | 3 | 4,3 % |
| Sarjana (S-1) | 49 | 71 % |
| Magister (S-2) | 16 | 23,2 % |
| **Total** | **69** | **100 %** |

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 responden dalam penelitian ini memiliki Tingkat Pendidikan SMA/SMK Sederajat sebanyak 1,4 % atau 1 responden, Tingkat Pendidikan Diploma sebanyak 4,3 % atau 3 responden, Tingkat Pendidikan sarjana sebanyak 71 % atau 49 responden, dan tingkat Pendidikan Magister sebanyak 23,2 % atau 16 respnden. Dapat disimpulkan bahwa responden penelitian paling banyak adalah Pendidikan akhir Sarjana (S-1).

## 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian deskripsi variabel penelitian termasuk bagian dari analisis statistika deskripsi yakni digunakan untuk melihat hasil distribusi frekuensi beberapa jawaban yang telah dikumpulkan juga dapat mengetahui dari hasil tersebut akan nilai maksimum, minimum standar, mean, dan juga median variabel yang dipakai pada penelitian ini. Ketika belum melakukan perhitungan, terlebih dahulu menentukan pada kategori dalam penelitian penilaian tingkat tertinggi dan pada hasil yang diberikan oleh responden.

**Tabel 4. 4**
**Kriteria Interpretasi Skor**

| No | Nilai Rata-Rata | Kriteria |
|---|---|---|
| 1. | 1.00 – 1.80 | Sangat tidak setuju / Sangat rendah |
| 2. | 1.81 – 2. 60 | Tidak setuju / Rendah |

| | | |
|---|---|---|
| 3. | 2.61 – 3.40 | Ragu-ragu/ Cukup tinggi |
| 4. | 3.41 – 4.20 | Setuju / Tinggi |
| 5. | 4.21 – 5.00 | Sangat Setuju / Sangat Tinggi |

Sumber: Data diolah, 2024

Setelah melihat kategori penilaian terendah dan tertinggi terhadap tanggapan responden ditentukan, kemusian hasil analisis deskriptif variabel penelitian dapat di tentukan.

### 4.3.1 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Kepemimpinan Transformasional dipenelitian ini diukur dengan memakai 12 indikator item pertanyaan. Berikut merupakan distribusi jawaban dari variable kepemimpinan transformasional yang disajikan pada table 4.5:

**Tabel 4. 5**
**Distribusi Jawaban Respnden variable Kepemimpinan Transformasional (X1)**

| No | Indikator | Skala Kuesioner | | | | | Jumlah | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. | KT1 | 0 | 1 | 7 | 41 | 20 | 69 | 4.16 |
| 2. | KT2 | 0 | 4 | 15 | 37 | 13 | 69 | 3.86 |
| 3. | KT3 | 0 | 0 | 12 | 43 | 14 | 69 | 4.01 |
| 4. | KT4 | 0 | 0 | 8 | 49 | 12 | 69 | 4.04 |
| 5. | KT5 | 0 | 0 | 6 | 49 | 14 | 69 | 4.10 |
| 6. | KT6 | 0 | 2 | 15 | 42 | 10 | 69 | 3.87 |
| 7. | KT7 | 0 | 3 | 13 | 39 | 14 | 69 | 3.93 |
| 8. | KT7 | 0 | 0 | 13 | 39 | 17 | 69 | 4.06 |
| 9. | KT9 | 0 | 0 | 13 | 40 | 16 | 69 | 4.04 |
| 10. | KT10 | 0 | 3 | 18 | 38 | 10 | 69 | 3.80 |
| 11. | KT11 | 0 | 0 | 15 | 36 | 18 | 69 | 4.04 |

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban responden terkait Kepemimpinan Transformasional (X1) yakni, pernyataan terkait berikut:

1. Pernyataan terkait Pimpinan saya menumbuhkan sikap optimis kepada karyawan (KT1) menunjukkan distribusi jawaban 41 responden

memberikan jawaban setuju, 20 memberikan jawaban sangat setuju, 7 responden memberikan jawaban netral dan 1 responden memberikan jawaban tidak setuju dengan rata-rata 4.16. Hasil tersebut menunjukkan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (KT1).

2. Pernyataan terkait Pimpinan saya dipandang sebagai simbol keberhasilan dan prestasi (KT2) menunjukkan distribusi jawaban responden sebanyak 37 responden memberikan jawaban setuju, 13 memberikan jawaban sangat setuju, 15 responden memberikan jawaban netral dan 4 responden memberikan jawaban tidak setuju dihasilkan rata-ratanya adalah 3,86. Hal itu mengindikasikan bahwa responden cenderung setuju terhadap pernyataan (KT2)
3. Pernyataan terkait pimpinan saya menunjukkan rasa percaya diri kepada karyawan (KT3) menunjukkan distribusi jawaban dari responden yaitu 43 responden memberikan jawaban setuju, 14 memberikan jawaban sangat setuju, dan 12 responden memberikan jawaban netral dengan rata-rata jawaban 4.01. Hal tersebut mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung kepada setuju terhadap pernyataan (KT3)
4. Selanjutnya pernyataan pimpinan saya berusaha melakukan pembicaraan yang dapat mendorong semangat karyawan (KT4) menunjukkan distrbusi jawaban yang diberikan oleh responden adalah sebanyak 49 responden memberikan jawaban setuju, 12 memberikan jawaban sangat setuju, dan 8 responden memberikan jawaban netral dengan rata-ratanya 4.04. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden lebih banyak

memilih setuju terhadap pernyataan (KT4)

5. Perntayaan Pimpinan saya berikan suatu inspirasi kepada pegawai agar lebih mampu dalam menyelesaikan masalah (KT5) menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden yang memilih 49 responden memilih jawaban setuju, 14 memberikan jawaban sangat setuju, dan 6 responden yang memberikan jawaban netral dengan rata-rata 4.10. Hal itu menunjukkan bahwa para responden lebih bayak setuju terhadap pernyataan (KT5)
6. Pernyataan Pimpinan saya mampu menyelesaikan masalah pada karyawan (KT6) menunjukkan bahwa distribusi jawaban dari responden sebanyak 42 responden memilih jawaban setuju, 10 memilih jawaban sangat setuju, 15 responden memilih jawaban netral dan 2 responden memberikan jawaban tidak setuju dengan rata-rata jawaban 3.87. Hal tersebut menunjukkan bahwa pandangan responden terhadap pernyataan pada (KT6) lebih cenderung ke setuju.
7. Pernyataan Pimpinan saya mempunyai ide-ide baru (KT7) menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden yang 39 responden memilih jawaban setuju, 14 memilih jawaban sangat setuju, 13 responden memberikan jawaban netral dan 3 responden yang pilih jawaban tidak setuju dengan rata-rata 3.93. Hal tersebut meunjukkan bahwa responden cenderung setuju terhadap pernyataan (KT7)
8. Pernyataan pimpinan saya memberikan dorongan pegawai lebih kreatif ketika melakukan pekerjaan (KT8) dengan distribusi jawaban responden menunjukkan bahwa 39 responden yang memilih jawaban setuju, 17 yang

memilih jawaban sangat setuju, 13 responden yang memilih jawaban netral dan 1 responden pada pilihan jawaban tidak setuju dengan rata-rata 4.06. Hal ini menunjukkan bahwa responden kebnayakan memilih setuju terhadap penyataan pada (KT8).

9. Pernyataan pimpinan saya selalu memuji pegawai Ketika mereka mengerjakan pekerjaan dengan baik (KT9) dengan distribusi jawaban responden yang memilih 40 responden memberikan jawaban setuju, 16 memberikan jawaban sangat setuju, dan 13 responden memberikan jawaban netral dengan rata-rata 4.04. Hal tersebut menunjukkan bahwa jawaban dari responden cenderung kepada setuju pada pernyataan (KT9).
10. Pernyataan pimpinan saya dapat memberi perhatian dengan pribadi pada karyawan yang terlihat terabaikan (KT10) dengan distribusi jawaban responden yang memilih 38 responden memberikan jawaban setuju, 10 yang terpilih pada jawaban sangat setuju, 18 responden yang mendapat jawaban netral dan 3 responden yang mendapat jawaban tidak setuju dengan rata-rata 3.80. Hal ini mengndikasikan bahwa responden cenderung memilih jawaban setuju terhadap pernyataan (KT10)
11. Pernyataan saya mempunyai pemimpin yang selalu dpat memberi dukungan moral pada karyawannya (KT11) dengan distribusi jawaban responden 36 responden mendapatkan jawaban setuju, 18 mendapatkan jawaban sangat setuju, 15 responden mendapatkan jawaban netral dan 1 responden mendapatkan pilihan tidak setuju dengan rata-rata 4.04. Hal ini mengindikasikan bahwa jawaban reponden lebih cenderung kepada setuju

terhadap pernyataan (KT11).

Dari beberapa pernyataan item pada variabel kepemimpinan transformasional (KT) dengan rata-rata jawaban terbanyak terdapat pada item (KT1) dengan pernyataan "Pimpinan saya menumbuhkan sikap optimis kepada karyawan" yang mendapatkan nilai rata-rata 4,16. Artinya pada pernyataan "Pimpinan saya menumbuhkan sikap optimis kepada karyawan" lebih menggambarkan pada variabel kepemimpinan transformasional.

### 4.2.2 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Lingkungan Kerja (LK) pada riset ini pengukurannya terdapat 11 indikator pada beberapa item pernyataan Berikut merupakan distribusi jawaban tentang variable Lingkungan Kerja (LK) yang dapat dilihat pada table 4.6:

**Tabel 4. 6**
**Distribusi Jawaban Respnden Variabel Lingkungan Kerja (X2)**

| No | Indikator | Skala Kuesioner | | | | | Jumlah | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. | LK1 | 0 | 2 | 16 | 38 | 13 | 69 | 3.88 |
| 2. | LK2 | 0 | 1 | 28 | 28 | 12 | 69 | 3.74 |
| 3. | LK3 | 5 | 25 | 25 | 13 | 1 | 69 | 2.74 |
| 4. | LK4 | 2 | 12 | 15 | 37 | 3 | 69 | 3.39 |
| 5. | LK5 | 0 | 9 | 34 | 21 | 5 | 69 | 3.32 |
| 6. | LK6 | 1 | 4 | 25 | 35 | 4 | 69 | 3.52 |
| 7. | LK7 | 1 | 3 | 31 | 28 | 6 | 69 | 3.51 |
| 8. | LK7 | 0 | 4 | 8 | 45 | 12 | 69 | 3.94 |
| 9. | LK9 | 0 | 1 | 5 | 42 | 21 | 69 | 4.20 |
| 10. | LK10 | 0 | 0 | 16 | 37 | 16 | 69 | 4.00 |
| 11. | LK11 | 0 | 0 | 17 | 34 | 18 | 69 | 4.01 |

Sumber: Data diolah 2024

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban responden terkait variabel Lingkungan Kerja (X2) yaitu, pernyataan terkait berikut:

1. Penerangan Lampu dalam ruangan sudah memadai (LK1) dengan pengedaran ini menunjukkan bahwa 38 responden memberikan jawaban setuju, 13 memberikan jawaban sangat setuju, 16 responden memberikan jawaban netral, dan 2 responden memilih tidak setuju dengan rata-rata jawaban 3.88. Ini menerangkan jawaban responden lebih condong kepada setuju terhadap pernyataan (LK1).
2. Pernyataan Pendistribusian cahaya ditempat kerja sudah merata (LK2) pembagian ini menunjukkan 28 responden memberikan jawaban setuju, 13 memberikan jawaban sangat setuju, 28 responden memberikan jawaban netral, dan 1 responden memilih tidak setuju dengan rata-rata 3.74. Ini menandakan bahwa jawaban responden yang memlilih setuju dan netral memiliki jumlah yang sama-sama banyak dengan pilihan tertinggi

menunjukkan kebanyakan setuju dan juga netral terhadap pernyataan (LK2).

3. Pernyataan Sirkulasi kerja ditempat kerja kurang memadai (LK3) distribusi ini menunjukkan bahwa 13 responden memberikan jawaban setuju, 1 memberikan jawaban sangat setuju, 25 responden memberikan jawaban netral, 25 responden memilih tidak setuju, dan 5 responden memilih sangat tidak setuju dengan rata-rata sebanyak 2.74. Dengan ini mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung memilih netral dan tidak setuju terhadap pernyataan (LK3)
4. Pernyataan Dalam lingkungan kerja tidak terdapat suara bising yang dapat mengganggu fous bekerja (LK4) dengan pengedaran ini menunjukkan bahwa 37 responden yang terpilih pada jawaban setuju, 3 yang memilih jawaban sangat setuju, 15 yang dipilih responden pada jawaban netral, 12 yang dipilih responden pada jawaban tidak setuju, dan 2 yang dipilih responden pada jawaban sangat tidak setuju dengan rata-rata 3.39. Ini mengindikasikan bahwa jawaban responden lebih cenderung setuju terhadap pernyataan (LK4)
5. Pernyataan tata warna dalam kantor membuat karyawan nyaman dalam bekerja (LK5) dengan penyaluran ini menunjukkan jawaban 21 yang dipilih responden pada jawaban setuju, 5 pilihan responden pada jawaban sangat setuju, 34 pilihan pada jawaban netral, dan 9 responden memilih tidak setuju dengan rata-rata 3.32. Hal ini menerangkan bahwa responden lebih banyak memilih jawaban netral terhadap pernyataan (LK5).

6. Pernyataan Perusahaan menyediakan ruang kerja yang nyaman guna mendukung aktivitas kerja (LK6) dengan pembagian ini menunjukkan bahwa jawaban 35 pilihan yang responden berikan pada jawaban setuju, 4 memberikan jawaban sangat setuju, 25 pilihan yang responden berikan pada jawaban netral, 4 responden pada jawaban tidak setuju, dan 1 responden terpilih pada jawaban sangat tidak setuju dengan rata-rata 3.52. Ini mengindikasikan bahwa jawaban responden lebih cenderung setuju terhadap pernyataan (LK6).
7. Pernyataan penataan ruang kerja memberikan kenyamanan saat bekerja (LK7) dengan penyaluran ini menerangan bahwa 28 pilihan responden pada jawaban setuju, 6 pilihan responden pada jawaban sangat setuju, 31 responden pilihan pada jawaban netral, 3 pilihan responden tidak setuju, dan 1 responden terkumpul jawaban sangat tidak setuju dengan rata-rata 3.51. Ini menandakan bahwa kebanyakan jawaban yang diberikan oleh responden menuju kearah setuju terhadap pernyataan (LK7).
8. Pernyataan adanya jaminan yang diberikan Perusahaan (LK8) dengan distribusi ini menunjukkan jawaban 45 pilihan responden pada jawaban setuju, 12 pilihan responden pada jawaban sangat setuju, 8 responden milih jawaban netral, dan 4 responden milih tidak setuju dengan rata-rata 3.94. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan jawaban yang diberikan oleh responden setuju terhadap pernyataan (LK8).
9. Pernataan lingkungan kerja bebas dari berbagai ancaman kejahatan (LK9) dengan distribusi ini menunjukkan bahwa 42 pilihan responden jawaban

setuju, 21 responden yang pilih jawaban sangat setuju, 5 responden yang pilih jawaban netral, dan 1 responden yang pilih jawaban tidak setuju dengan rata-rata 4.20. Ini menandakan bahwa responden lebih bnayak memilih setuju terhadap pernyataan (LK9).

10. Pernyataan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik (LK10) dengan distribusi ini menunjukkan bahwa 37 responden yang pilih jawaban setuju, 16 yang pilih jawaban sangat setuju, dan 16 responden yang pilih jawaban netral dengan rata-rata 4.00. Ini mengindikasikan bahwa jawaban responden lebih condong setuju terhadap pernyataan (LK10).
11. Pernyataan hubungan antar sesama pegawai terjalin dengan baik (LK11) dengan distribusi jawaban 34 responden yang pilih jawaban setuju, 18 yang pilih jawaban sangat setuju, dan 17 responden yang pilih jawaban netral dengan rata-rata 4.01. Ini menunjukkan bahwa jawaban responden lebih banyak setuju terhadap ernyataan (LK11).

    Dari beberapa pernyataan item pada variabel lingkungan kerja (LK) dengan rata-rata jawaban terbanyak terdapat pada item (LK9) dengan pernyataan "Lingkungan kerja bebas dari berbagai ancaman kejahatan" yang mendapatkan nilai rata-rata 4,20. Artinya pada pernyataan "Lingkungan kerja bebas dari berbagai ancaman kejahatan" lebih menggambarkan pada variabel lingkungan kerja karyawan.

### 4.3.3 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (KKK) pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 10 indikator item pertanyaan. Berikut merupakan

distribusi jawaban tentang variabel Kepuasan Kerja Karyawan (KKK) yang dapat dilihat pada table 4.7:

**Tabel 4. 7**
**Distribusi Jawaban Respnden Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)**

| No | Indikator | Skala Kuesioner | | | | | Jumlah | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. | KKK1 | 0 | 0 | 16 | 40 | 13 | 69 | 3.96 |
| 2. | KKK2 | 0 | 0 | 11 | 43 | 15 | 69 | 4.06 |
| 3. | KKK3 | 1 | 6 | 20 | 34 | 8 | 69 | 3.59 |
| 4. | KKK4 | 1 | 2 | 19 | 41 | 6 | 69 | 3.71 |
| 5. | KKK5 | 0 | 1 | 17 | 42 | 9 | 69 | 3.80 |
| 6. | KKK6 | 1 | 5 | 11 | 30 | 22 | 69 | 3.91 |
| 7. | KKK7 | 0 | 0 | 21 | 34 | 14 | 69 | 3.90 |
| 8. | KKK7 | 0 | 1 | 20 | 33 | 15 | 69 | 3.90 |
| 9. | KKK9 | 0 | 1 | 7 | 27 | 34 | 69 | 4.36 |
| 10. | KKK10 | 0 | 1 | 5 | 27 | 36 | 69 | 4.42 |

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban responden terkait variable Kepuasan kerja Karyawan (Y1) yaitu pernyataan terkait hal berikut:

1. Pernyataan Saya selalu mendapatkan dukungan dari pimpinan maupun pegawai (KKK1) dengan distribusi jawaban 40 responden memberikan jawaban setuju, 13 memberikan jawaban sangat setuju, dan 16 responden memberikan jawaban netral dengan rata-rata 3.96. Ini mengindikasikan bahwa kebanyakan responden lebih condong kepada jawaban setuju terhadap pernyataan (KKK1).
2. Pernyataan Saya selalu menerima masukan dari pemimpin maupun pegawai (KKK2) dengan distribusi jawaban 43 responden memberikan jawaban setuju, 15 memberikan jawaban sangat setuju, dan 11 responden memberikan jawaban netral dengan rata-rata 4.06. Hal ini menunjukkan

bahwa kebanyakan jawaban responden mengarah ke setuju terhadap pernyataan (KKK2).

3. Pernyataan Gaji saya cukup sesuai dengan standart yang berlaku (KKK3) menunjukkan distribusi jawaban 34 responden memberikan jawaban setuju, 8 memberikan jawaban sangat setuju, 20 responden memberikan jawaban netral sangat setuju, 6 responden dengan jawaban tidak setuju dan 1 responden memberikan tanggapan sangat tidak setuju dengan rata-rata 3.59. Hasil tersebut menunjukkan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (KKK3).
4. Pernyataan terkait Saya menerima tunjangan hari raya sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan (KKK4) menunjukkan distribusi jawaban responden sebanyak 41 yang memberikan jawaban setuju dan 6 responden yang dipilih jawaban setuju, 19 jawaban netral, 2 responden dengan jawaban tidak setuju, dan 1 responden dengan jawaban sangat tidak setuju dihasilkan rata-ratanya adalah 3.71. Hal itu mengindikasikan bahwa responden cenderung setuju terhadap pernyataan (KKK4).
5. Pernyataan terkait Saya akan dipromosikan apabila mengerjakan ppekerjaan dengan baik (KKK5) menunjukkan distribusi jawaban dari responden yaitu 42 jawaban untuk setuju, 9 responden untuk pilihan sangat setuju, 17 responden dengan pilihan netral, dan 1 responden jawaban tidak setuju dengan rata-rata jawaban 3.80. Hal tersebut mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung kepada setuju terhadap pernyataan (KKK5).
6. Selanjutnya pernyataan Saya puas dengan tingkat kemajuan karir saya

(KKK6) menunjukkan distrbusi jawaban yang diberikan oleh responden adalah sebanyak 30 yang setuju dan 22 responden yang sangat setuju, 11 responden jawaban netral, 5 responden jawaban tidak setuju, dan 1 responden dengan jawaban sangat tidak setuju dengan rata-ratanya 3.91. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden lebih banyak memilih setuju terhadap pernyataan (KKK6).

7. Pernyataan terkait Saya berkomunikasi dengan baik kantar pegawai (KKK7) menunjukkan distribusi responden dari jawaban tersebut sebanyak 34 responden memilih setuju, 14 responden jawaban sangat setuju, dan 21 responden dengan jawaban netral dengan rata-rata dihasilkan 3.90. Dengan begitu menunjukkan bahwa responden lebih condong kepada jawaban setuju terhadap pernyataan (KKK7).
8. Perntayaan Saya selalu bekerja bersama tim (KKK8) menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden yang pilih jawab setuju 33 responden, 15 responden yang dipilih ialah sangat setuju, 20 responden pada pilihan netral, dan 1 responden jawaban tidak setuju dengan rata-rata 3.90. Hal ini mengartikan bahwa para responden lebih bayak setuju terhadap pernyataan (KKK8).
9. Pernyataan Saya senang dengan pekerjaan yang menarik (KKK9) menunjukkan bahwa distribusi jawaban dari responden sebanyak 27 yang menjawab setuju dan 34 yang pilih sangat setuju, 7 responden yang pilih netral, dan 1 responden pilih tidak setuju dengan rata-rata jawaban 4.36. Hal tersebut menunjukkan bahwa pandangan responden terhadap pernyataan

pada (KKK9) lebih cenderung kepada jawaban sangat setuju.

10. Pernyataan saya senang bekerja sesuai dengan kemampuan saya (KKK10) menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden pada pilihan setuju sebanyak 27 dan untuk yang setuju sebanyak 36, jawaban netral dengan 5 responden, dan 1 jawaban tidak setuju dari responden dengan rata-rata 4.42. Hal tersebut meunjukkan bahwa responden sangat condong pada jawaban sangat setuju terhadap pernyataan (KKK10).

Dari beberapa pernyataan item pada variabel kepuasan kerja karyawan (KKK) dengan rata-rata jawaban terbanyak terdapat pada item (KKK9) dengan pernyataan "Saya senang dengan pekerjaan yang menarik" yang mendapatkan nilai rata-rata 4,36. Artinya pada pernyataan "Saya senang dengan pekerjaan yang menarik" lebih menggambarkan pada variabel kepuasan kerja karyawan.

### 4.3.3 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Motivasi Kerja (Z)

Variabel Motivasi Kerja (MK) pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 16 indikator item pertanyaan. Berikut merupakan distribusi jawaban tentang variable Motivasi Kerja (MK) yang dapat dilihat pada table 4.8:

**Tabel 4. 8**
**Distribusi Jawaban Respnden Variabel Motivasi Kerja (Z1)**

| No | Indikator | Skala Kuesioner | | | | | Jumlah | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. | MK1 | 0 | 0 | 16 | 44 | 9 | 69 | 3.91 |
| 2. | MK2 | 0 | 0 | 18 | 41 | 10 | 69 | 3.88 |
| 3. | MK3 | 0 | 0 | 20 | 42 | 7 | 69 | 3.81 |
| 4. | MK4 | 0 | 1 | 9 | 36 | 23 | 69 | 4.19 |
| 5. | MK5 | 0 | 3 | 32 | 27 | 7 | 69 | 3.55 |
| 6. | MK6 | 2 | 6 | 24 | 27 | 10 | 69 | 3.54 |
| 7. | MK7 | 0 | 1 | 21 | 35 | 12 | 69 | 3.86 |
| 8. | MK7 | 0 | 0 | 11 | 40 | 18 | 69 | 4.12 |
| 9. | MK9 | 1 | 0 | 13 | 39 | 16 | 69 | 4.00 |
| 10. | MK10 | 1 | 1 | 13 | 36 | 18 | 69 | 4.03 |
| 11. | MK11 | 1 | 0 | 15 | 39 | 14 | 69 | 3.96 |
| 12. | MK12 | 0 | 0 | 21 | 34 | 14 | 69 | 3.88 |
| 13. | MK13 | 0 | 1 | 25 | 30 | 13 | 69 | 3.78 |
| 14. | MK14 | 0 | 0 | 7 | 39 | 23 | 69 | 4.22 |
| 15. | MK15 | 0 | 0 | 7 | 26 | 36 | 69 | 4.41 |
| 16. | MK16 | 0 | 0 | 10 | 18 | 41 | 69 | 4.43 |

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban responden terkait variable Motivasi Kerja (Z1) yaitu, terkait pernyataan berikut:

1. Pernyataan Perusahaan menjamin kebutuhan dasar yang layak (MK1) dengan pengedaran ini menunjukkan bahwa jawaban setuju sebanyak 44 responden, 9 responden jawaban sangat setuju, dan 16 responden jawaban netral dengan rata-rata 3.91. Ini mengindikasikan bahwa jawaban responden lebih cenderung setuju terhadap pernyataan (MK1).
2. Pernyataan Perusahaan memberikan jam sitirahat yang cukup pada karyawan (MK2) dengan penyaluran ini menunjukkan jawaban dari responden yang setuju sebanyak 41 dan yang sangat setuju 10 responden, sedangkan jawaban netral dengan 18 responden dengan rata-rata 3.88. Hal ini menerangkan bahwa responden lebih banyak memilih jawaban setuju

terhadap pernyataan (MK2).

3. Pernyataan Terdapat sistem keamanan dalam lingkungan kerja yang baik (MK3) dengan pembagian ini menunjukkan bahwa jawaban responden yang setuju 42, jawaban sangat setju 7 responden dan jawaban netral 20 responden dengan rata-rata 3.81. Ini mengindikasikan bahwa jawaban responden lebih cenderung setuju terhadap pernyataan (MK3).
4. Pernyataan lingkungan kerja bebas dari berbagai macam tindak kejahatan (MK4) dengan penyaluran ini menerangan bahwa jawaban responden setuju sebanyak 36, sangat setuju 23 responden, jawaban netral 9 resonden, dan jawaban tidak setuju 1 responden dengan rata-rata 4.19. Ini menandakan bahwa kebanyakan jawaban yang diberikan oleh responden menuju kearah setuju terhadap pernyataan (MK4).
5. Pernyataan Sarana fasilitas lengkap (MK5) dengan distribusi ini menunjukkan jawaban responden setuju sebanyak 27, sangat setuju sebanyak 7 responden, jawaban netral sebanyak 32 responden, dan jawaban tidak settuju sebanyak 3 responden dengan rata-rata 3.55. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan jawaban yang diberikan oleh responden yakni netral terhadap pernyataan (MK5).
6. Pernyataan Saya mendapatkan jaminan asuransi dari perusahaan (MK6) dengan distribusi ini menunjukkan bahwa responden setuju sebanyak 27, responden yang pilih sangat setuju 10, responden netral 24, responden tidak menyetujui 6, dan terakhir responden yang sangat tidak setuju sebanyak 2 dengan rata-rata 3.54. Ini menandakan bahwa responden lebih bnayak

memilih setuju terhadap pernyataan (MK6).

7. Pernyataan komunikasi dalam tim terjalin dnegan baik (MK7) dengan distribusi ini menunjukkan bahwa responden pada pilihan setuju 35, responden pada pilihan sangat setuju 12, responden pada pilihan netral 21, dan responden yang pilih tidak setuju sebanyak 1 dengan rata-rata 3.86. Ini mengindikasikan bahwa jawaban responden lebih condong setuju terhadap pernyataan (MK7).
8. Pernyataan Tim mendukung untuk dapat berkembang dan meningkatkan kemampuan (MK8) dengan distribusi jawaban responden setuju sebanyak 40, responden sangat setuju 18, dan responden yang netral sebanyak 11 dengan rata-rata 4.12. Disimpulkan bahwa jawaban responden lebih banyak setuju terhadap pernyataan (MK8).
9. Pernyataan Adanya hadian dan penghargaan dari Perusahaan (MK9) dengan distribusi jawaban responden setuju sebanyak 39, responden jawaban sangat setuju 16, responden jawaban netral 13, dan responden jawaban sangat tidak setuju 1 dengan rata-rata 4.00. Ini mengindikasikan bahwa kebanyakan responden lebih condong kepada jawaban setuju terhadap pernyataan (MK9).
10. Pernyataan adanya peningkatan kemampuan dan Pendidikan yang dilakukan oleh perusahaan (MK10) dengan distribusi jawaban responden setuju 36, responden pilihan sangat setuju 18, responden yang pilih netral 13, responden yang dipilih tidak setuju 1, dan responden yang pilih sangat tidak setuju 1 dengan rata-rata 4.03. Hal ini menunjukkan bahwa

kebanyakan jawaban responden mengarah ke setuju terhadap pernyataan (MK10).

11. Pernyataan kinerja saya dihargai oleh atasan, baik secara kualitas maupun kuantitas (MK 11) menunjukkan distribusi jawaban 39 responden memberikan jawaban setuju ,14 responden jawaban sangat setuju, 15 responden jawaban netral, dan 1 responden jawaban sangat tidak setuju dengan rata-rata 3.96. Hasil tersebut menunjukkan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (MK11).
12. Pernyataan perusahaan menyediakan tempat istirahat, ibadah dan yang lainnya (MK12) menunjukkan distribusi jawaban responden sebanyak 34 yang memberikan jawaban setuju, responden sangat setuju 14, dan jawaban responden yang netral 21 dihasilkan rata-ratanya adalah 3.88. Hal itu mengindikasikan bahwa responden cenderung setuju terhadap pernyataan (MK12).
13. Pernyataan saya ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk menentukan hal yang ingin dicapai oleh atasan (MK13) menunjukkan distribusi jawaban dari responden yaitu 30 jawaban untuk setuju, 13 responden jawaban sangat setuju, 25 responden jawaban netral, dan 1 responden jawaban tidak setuju dengan rata-rata jawaban 3.78. Hal tersebut mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung kepada setuju terhadap pernyataan (MK13).
14. Selanjutnya pernyataan perusahaan memberikan jabatan sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi (MK14) menunjukkan distrbusi jawaban yang

diberikan oleh responden adalah sebanyak 39 yang setuju, 23 responden menjawab sangat setuju, dan 7 responden menjawab netral dengan rata-ratanya 4.22. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden lebih banyak memilih setuju terhadap pernyataan (MK14).

15. Pernyataan terkait saya Ketika bekerja selalu mencapai target (MK15) menunjukkan distribusi responden dari jawaban tersebut sebanyak 26 responden jawaban setuju, 36 responden jawaban sangat setuju, dan 7 responden jawaban netral dengan rata-rata dihasilkan 4.41. Dengan begitu menunjukkan bahwa responden lebih condong kepada jawaban sangat setuju terhadap pernyataan (MK15).
16. Pernyataan saya selalu berusaha keras agar produktifitas kerja saya selalu melebihi teman kerja yang lain (MK16) dengan pengedaran ini menunjukkan bahwa jawaban responden yang setuju 18, jawaban responden sangat setuju sebanyak 41, dan jawaban responden netral 10 dengan rata-rata jawaban 4.43. Ini menerangkan jawaban responden lebih condong kepada sangat setuju terhadap pernyataan (MK16).

Dari beberapa pernyataan item pada variabel motivasi kerja (MK) dengan rata-rata jawaban terbanyak terdapat pada item (MK16) dengan pernyataan "Saya selalu berusaha keras agar produktifitas kerja saya selalu melebihi teman kerja yang lain" yang mendapatkan nilai rata-rata 4,43. Artinya pada pernyataan "Saya selalu berusaha keras agar produktifitas kerja saya selalu melebihi teman kerja yang lain" lebih menggambarkan pada variabel motivasi kerja.

## 4.4 Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*Outer model*) dipakai guna mengetahui validitas dan reabilitas alat pengumpul data (*measurement*). Berikut ini ialah hasil dari model pengukuran (*outer model*).

### *4.4.1 Convergent Validity*

Uji *convergent validity* dapat dilihat dari nilai *loading factor*-nya. Untuk *confimatory research* apabila nilainya lebih dari 0,70 indikator itu bisa dikatakan valid, jika nilai *construc validity* dan *reability* nya telah valid dan reliabel ditandai semua warna hijau. Dapat dikatakan juga nilai *convergent validity* dinyatakan valid jika nilai pada *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50 (Duryadi, 2021). Uji *convergent validity* dilakukan pada aplikasi SmartPLS dengan hasil pertama yang disajikan pada tabel 4.9:

**Tabel 4. 9**
**Hasil Uji *Convergent Validity* Pertama**

| Variabel | Indikator | *Loading Factor* | Keterangan |
|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Transformasional (KT) (X1) | KT1 | 0.720 | Valid |
| | KT2 | 0.634 | Tidak Valid |
| | KT3 | 0.820 | Valid |
| | KT4 | 0.865 | Valid |
| | KT5 | 0.791 | Valid |
| | KT6 | 0.803 | Valid |
| | KT7 | 0.786 | Valid |
| | KT8 | 0.792 | Valid |
| | KT9 | 0.635 | Tidak Valid |
| | KT10 | 0.699 | Tidak Valid |
| | KT 11 | 0.750 | Valid |
| Lingkungan Kerja (LK) (X2) | LK1 | 0.776 | Valid |
| | LK2 | 0.792 | Valid |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | LK3 | -0.167 | Tidak Valid |
| | LK4 | 0.458 | Tidak Valid |
| | LK5 | 0.684 | Tidak Valid |
| | LK6 | 0.748 | Valid |
| | LK7 | 0.810 | Valid |
| | LK8 | 0.402 | Tidak Valid |
| | LK9 | 0.397 | Tidak Valid |
| | LK10 | 0.757 | Valid |
| | LK11 | 0.728 | Valid |
| Kepuasan Kerja Karyawan (KKK) (Y1) | KKK1 | 0.789 | Valid |
| | KKK2 | 0.780 | Valid |
| | KKK3 | 0.584 | Tidak Valid |
| | KKK4 | 0.695 | Tidak Valid |
| | KKK5 | 0.508 | Tidak Valid |
| | KKK6 | 0.504 | Tidak Valid |
| | KKK7 | 0.619 | Tidak Valid |
| | KKK7 | 0.746 | Valid |
| | KKK9 | 0.699 | Tidak Valid |
| | KKK10 | 0.550 | Tidak Valid |
| Motivasi Kerja (MK) (Z1) | MK1 | 0.786 | Valid |
| | MK2 | 0.670 | Tidak Valid |
| | MK3 | 0.736 | Valid |
| | MK4 | 0.426 | Tidak Valid |
| | MK5 | 0.779 | Valid |
| | MK6 | 0.593 | Tidak Valid |
| | MK7 | 0.670 | Tidak Valid |
| | MK8 | 0.633 | Tidak Valid |
| | MK9 | 0.729 | Valid |
| | MK10 | 0.722 | Valid |
| | MK11 | 0.707 | Valid |
| | MK12 | 0.583 | Tidak Valid |
| | MK13 | 0.675 | Tidak Valid |
| | MK14 | 0.568 | Tidak Valid |
| | MK15 | 0.407 | Tidak Valid |

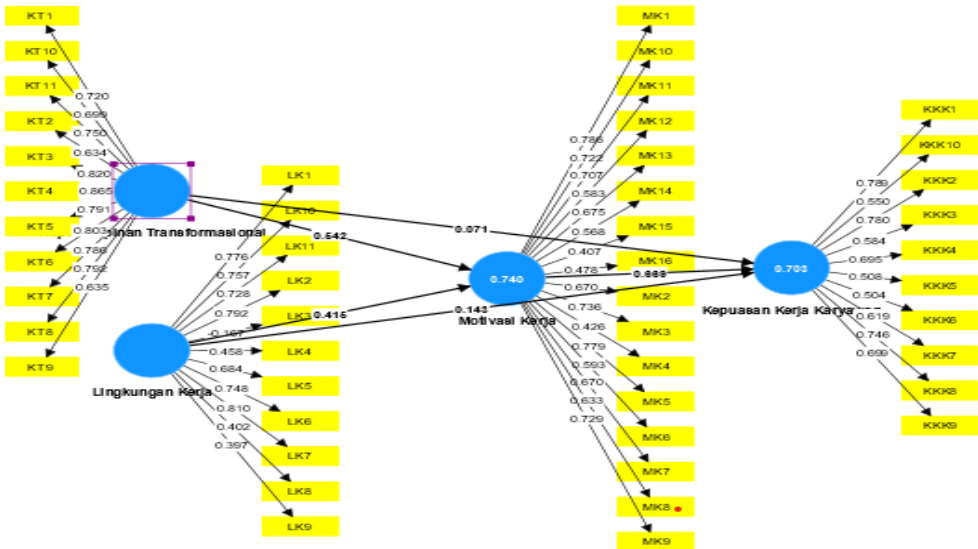
| | | | |
|---|---|---|---|
| | MK16 | 0.478 | Tidak Valid |

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel diatas, apabila terdapat indikator yang memiliki nilai > 0,70 dihapus dari model. Pada variabel lingkungan kerja yaitu indikator kepemimpinan transformasional (KT) yang memiliki nilai < 0,70 adalah KT2, KT9, dan KT10. Untuk variabel lingkungan kerja (LK) yang memiliki nilai < 0,70 yaitu LK3, LK4, LK5, LK8, dan LK9. Juga pada variabel kepuasan kerja karyawan (KKK) yang memiliki nilai < 0,70 ialah KKK3, KKK4, KKK5, KKK6, KKK9, KKK10, dan KKK7. Kemudian di variabel motivasi kerja (MK) yaitu indikator MK2, MK4, MK 6, MK7, MK8, MK12, MK13, MK14, MK15, dan MK16 yang memiliki nilai < 0,70.

Hasil *Loading factor* untuk setiap variabel dapat dilihat juga pada gambar 4.1:

**Gambar 4. 2**
**Hasil Uji *Convergent Validity***




Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS. 4.0

Ini ialah hasil akhir uji *convergent validity* setelah dilakukan penghapusan

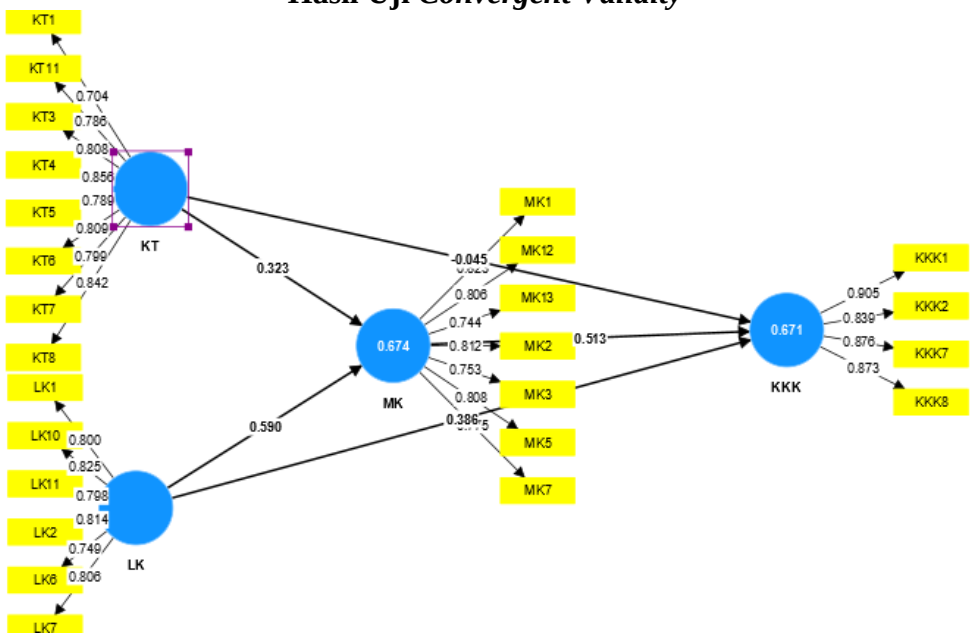
beberapa indikator yang < 0,70 setelah beberapa kali melakukan uji *convergent validity* sampai semua indikator tersebut valid, begitu juga nilai AVE dalam hasil akhir ini memiliki nilai > 0,70 dapat di disebutkan bahwa kuesioner di penelitian ini dapat dikatakan valid, penjelasannya pada tabel 4.9.

**Tabel 4. 10**
**Hasil Uji *Convergent Validity* Setelah Penghapusan**

| Variabel | Indikator | *Loading Factor* | AVE | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Transformasional (KT) (X1) | KT1 | 0.704 | 0,764 | Valid |
| | KT3 | 0.808 | | Valid |
| | KT4 | 0.856 | | Valid |
| | KT5 | 0.789 | | Valid |
| | KT6 | 0.809 | | Valid |
| | KT7 | 0.799 | | Valid |
| | KT8 | 0.842 | | Valid |
| | KT 11 | 0.786 | | Valid |
| Lingkungan Kerja (LK) (X2) | LK1 | 0.800 | 0,640 | Valid |
| | LK2 | 0.814 | | Valid |
| | LK6 | 0.749 | | Valid |
| | LK7 | 0.806 | | Valid |
| | LK10 | 0.825 | | Valid |
| | LK11 | 0.798 | | Valid |
| Kepuasan Kerja Karyawan (KKK) (Y1) | KKK1 | 0.905 | 0,639 | Valid |
| | KKK2 | 0.839 | | Valid |
| | KKK7 | 0.876 | | Valid |
| | KKK8 | 0.873 | | Valid |
| Motivasi Kerja (MK) (Z1) | MK1 | 0.823 | 0,623 | Valid |
| | MK2 | 0.812 | | Valid |
| | MK3 | 0.753 | | Valid |
| | MK5 | 0.808 | | Valid |
| | MK7 | 0.775 | | Valid |
| | MK12 | 0.806 | | Valid |
| | MK13 | 0.744 | | Valid |

Sumber: Data diolah, 2024

**Gambar 4. 3**
**Hasil Uji *Convergent Validity***




Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS. 4.0

### *4.4.2 Discriminant Validity*

Setelah melakukan uji *convergent validity*, maka selanjutnya melakukan *discriminant validity*. Pada *discriminant validity* ini indikator dikatakan memenuhi kriteria jika hasil pada *cross loading* indikator terhadap variabel nya merupakan paling besar dari pada variabel lainnya. (Jogiyanto, 2011). Selain itu dalam indikator dapat berkategori valid apabila hasil *cross loading* > 0,7 untuk semua variabel. Untuk lebih membuktikannya juga bisa memakai *kriteia Fornell-Lacker* dengan melihat pada indikator nilai akar dari AVE > dari korelasi antar konstruk laten. Berikut merupakan hasil dari nilai *cross loading* pada tabel 4.10:

**Tabel 4. 11**
**Nilai *Cross Loading***

| | Kepuasan Kerja Karyawan | Kepemimpinan Transormasional | Lingkungan Kerja | Motivasi Kerja |
|---|---|---|---|---|
| KT1 | 0.281 | 0.704 | 0.398 | 0.399 |
| KT3 | 0.427 | 0.808 | 0.472 | 0.537 |
| KT4 | 0.369 | 0.856 | 0.397 | 0.525 |
| KT5 | 0.342 | 0.789 | 0.385 | 0.555 |
| KT6 | 0.353 | 0.809 | 0.403 | 0.437 |
| KT7 | 0.408 | 0.799 | 0.520 | 0.561 |
| KT8 | 0.537 | 0.842 | 0.590 | 0.623 |
| KT 11 | 0.528 | 0.786 | 0.491 | 0.560 |
| LK1 | 0.647 | 0.531 | 0.800 | 0.634 |
| LK2 | 0.654 | 0.486 | 0.814 | 0.659 |
| LK6 | 0.465 | 0.458 | 0.749 | 0.535 |
| LK7 | 0.518 | 0.454 | 0.806 | 0.568 |
| LK10 | 0.648 | 0.453 | 0.825 | 0.644 |
| LK11 | 0.664 | 0.402 | 0.798 | 0.666 |
| KKK7 | 0.876 | 0.342 | 0.712 | 0.712 |
| KKK8 | 0.873 | 0.507 | 0.698 | 0.721 |
| MK1 | 0.576 | 0.656 | 0.630 | 0.823 |
| MK2 | 0.631 | 0.430 | 0.552 | 0.812 |
| MK3 | 0.519 | 0.605 | 0.594 | 0.753 |
| MK5 | 0.593 | 0.572 | 0.608 | 0.808 |
| MK7 | 0.706 | 0.515 | 0.692 | 0.775 |
| MK12 | 0.695 | 0.348 | 0.631 | 0.806 |
| MK13 | 0.589 | 0.552 | 0.574 | 0.744 |

Sumber: Data Pengolahan Smart PLS 4.0

Berdasarkan tabel diatas, dapat dipastikan bahwa seluruh nilai *cross loading* indikator terhadap variabel nya adalah paling besar dibandingkan pada variabel lainnya dan hasil *cross loading* untuk semua variabel bernilai 0,7. Sehingga validitas diskriminan dapat dapat dikatakan valid. Untuk variabel kepuasan kerja karyawan (KKK) yang dikatakan valid hanya ada 2 item karena selain item tersebut nilai hasil *cross loading* hampir mendekati pada nilai item pada variabel lain sehingga hanya tersisa 2 item.

### *4.4 Construct Reability*

Dalam mendeteksi reabilitas pada sebuah riset, dapat diambil dari hasil

*Cronbach alpha* serta *composite reability* syarat yang harus dilakukan ialah menghasilkan nilai > 0,7. Lebih lanjut dengan melihat pada hasil nilai AVE yakni syaratnya harus > 0,5. Dibawah beberapa hasil *composite reability, Cronbach alpha*, dan *AVE* dalam penelitian ini.

**Tabel 4. 12**
***Construct Reability***

| **Variabel** | ***Cronbach`s alpha*** | ***Composite reabilty (rho-a)*** | ***Composite reablity (rho_c)*** | ***AVE*** |
|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Transformasional | 0,920 | 0.927 | 0.934 | 0.640 |
| Kepuasan Kerja Karyawan | 0897 | 0.901 | 0.928 | 0.764 |
| Lingkungan Kerja | 0.887 | 0.892 | 0.914 | 0.639 |
| Motivasi Kerja | 0.899 | 0.900 | 0.920 | 0.623 |

Sumber: Data pengolahan Smart PLS 4.0

Berdasarkan tabel diatas bisa dilihat bahwa seluruh nilai *Cronbach alpha* dan *compoite reability* sudah memenuhi syarat karena memiliki nilai > 0,7. Jadi, setiap variabel dalam penelitian ini bisa dikatakan reliabel. Nilai AVE pada seluruh variabel juga telah memenuhi kriteria, yaitu > 0,5.

## 4.5 Model Struktural (*Inner Model*)

Yang kedua merupakan model struktural, disini sistem pengujiannya dapat dilihat dari hasil yang diperolehh dari *R-Square* pada konstruk dependen uji t dan juga pada signifikansi dari koefisien pada parameter model struktural. Model struktural ini memiliki tujuan sebagai pengujian pada hubungan dari konstruk satu pada konstruk lain, penilaian signifikansi dan juga *R-Square*. Di bawah ini ialah beberapa hasil yang diperoleh data memakai program SmartPLS nilai dari *R-Square*:

**Tabel 4. 13**
**Tabel *R-Square***

| Variabel | *R-Square* | Prosentase |
|---|---|---|
| Motivasi Kerja (Z1) | 0.674 | 67% |
| Kepuasan Kerja Karyawan (Y1) | 0.671 | 67% |

Sumber: Data diolah, 2024

Dari data Tabel 4.13 berdasarkan hasil pengujian *R-Square* pada motivasi kerja (Z1) dengan nilai 0.674 sama dengan 67% hal ini mendapatkan pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja. Selain itu kepuasan kerja karyawan diberikan pengaruh oleh variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja sebesar 0.671 atau 67%. Lalu yang tersisa dapat didefinisikan dengan faktor lain yang belum diteliti pada penelitian ini.

## 4.6 Uji Hipotesis

Hasil analisis data yang telah diuji memberikan kontribusi yang signifikan terhadap jawaban hipotesis dalam penelitian ini. Uji hipotesis dilaksanakan dnegan mengevaluasi nilai T-Statistika dan *P-value*. Hipotesis akan diterima jika nilai T-Statistika > 1,96 dan nilai *P-Value* < 0,05. Dasar pengujian hipotesis dalam penelitian ini diperoleh dari *output* koefisien jalur dan efek tidak langsung yang di spesifikasikan dalam perhitungan *boostraping* pada SmartPLS versi 4.0.

### 4.6.1 *Direct Effect* (Pengujian Secara Langsung)

**Tabel 4. 14**
**Koefisien Jalur**

| Variabel | *Original Sample* (O) | *T-Statistics* (\|O/STDEV\|) | *P Values* | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| **Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)** | -0,045 | 0.351 | 0.725 | Tidak Signifikan |
| **Lingkungan Kerja (X2) → Kepuasan Kerja Karyawan (Y2)** | 0,386 | 2,712 | 0,007 | Signifikan |

Sumber: Data diolah, 2024

Dari hasil pada tabel diatas yaitu 4.14 menunjukkan hasil pengujian secara langsung antar variabel ialah:

**H1: Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan perolehan hasil uji pada variabel kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan di hasilkan nilai koefisien parameternya -0,045, selanjutnya nilai *P-value* sebesar 0,725 nilai ini lebih besar dari ketentuan 0.05 dan yang terakhir pada T-Statistik yakni 0.351 bernilai lebih kecil dari ketentuan 1,96.

Hasil menunjukkan H1 ditolak, artinya pada variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

**H2: Lingkungan Kerja terhadap kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian pada variabel lingkungan kerja pada kepuasan kerja karyawan maka diperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,386, selanjutnya juga nilai *P-value* yakni 0,007 lebih kecil dari ketentuan 0.05 dan teraakhir pada nilai T-statistik sebesar 2,712 nilai ini lebih besar dari ketentuan penilaian T-statistik sebesar 1,96.

### 4.6.2 *Indirect Effect* (Pengujian Secara Tidak Langsung)

**Tabel 4. 15**
**Efek Tidak Langsung Spesifik**

| Variabel | *Original Sample (O)* | *T-Statistics (\|O/STDEV\|)* | *P Values* | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Transformasional (X1) → Motivasi Kerja (Z1) → Kepuasan Kerja Karyawan (Y1) | 0.066 | 2.787 | 0.005 | Signifikan |
| Lingkungan Kerja (X2) → Motivasi Kerja (Z1) → Kepuasan Kerja Karyawan (Y2) | 0.303 | 2.776 | 0.006 | Signifikan |

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.15 tersebut memperlihatkan bahwa nilai efek tidak langsung spesifik dijabarkan pada hipotesis 3 dan 4 berikut:

H3: **Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan nilai yang keluar dari hasil uji menyatakaan bahwasanya pkepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan memakai mediasi motivasi kerja mendapatkan nilai koefisien parameter sebesar 0.166, selanjutnya pada nilai *P-value* yang dilihat lebih kecil dari pada ketentuannya yakni 0.005 < 0.05. Dan terakhir terdapat nilai T-statistiknya lebih besar dari 1,96 yaitu 2,787.

Hasilnya ialah H3 di terima, membuktikan bahwasanya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan dengan memakai mediasi motivasi kerja dapat dikatakan memiliki pegaruh positif juga signifikan.

H4: **Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan penilaian uji yang keluar seperti pada tabel diatas

mengungkapkan bahwa lingkungan kerja pada kepuasan karyawan dengan dimediasi oleh motivasi kerja menetapkan nilai koefisien parameter sebesar 0,303, sedangkan pada *P-Value* dinilai lebih kecil dari ketentuan 0.05 yakni 0.006. Dan terakhir ialah hasil T-statistik sebesar 2.776 penilaian ini lebih besar dari 1.96.

Hasilnya mengungkapkan jika lingkungan kerja karyawan pada kepuasan kerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif juga signifikan.

## 4.7 Pembahasan Hasil Hipotesis

### 4.7.1 Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut perhitungan *inner model* menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Pernyataan ini dapat dilihat pada hasil pengujian menggunakan *path coefficient* sebesar 0,045, dan *T-statistik* sebesar 0,351 hasil tersebut lebih kecil dari pada T-tabel yakni 1,96, dengan nilai *P-value* sebesar 0,725 nilai ini lebih besar dari 0,05. Hal ini menyatakan jika kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Citiplan Indonesia Malang.

Hasil pada riset ini juga sesuai dengan temuan riset oleh Prayekti & Pangestu (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, hasil dalam penelitian ini juga dapat menjadi perbandingan dengan

penelitian pada Sugiono & Tobing (2021), Prawira (2020), Fitrianti & Saragih (2020), Widodo et al. (2020), Harahap & Khair (2019), Pasaribu et al. (2022)dan penelitian Yuliani et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Bass & Avolio (1990) dalam Utomo (2002) terdapat empat unsur dalam mendasari kepemimpinan transformasional yakni karisma, inspirasi motivasi, intelektual stimulasi dan juga individual konsiderasi. Pada riset ini indikator yang paling tinggi mendapat rata-rata presentase yang tertinggi dibandingkan indikator lain ialah inspiratif motivasi. Selain itu, indikator yang mendapatkan rata-rata yang terendah yakni simulasi intelektual. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa memberikan motivasi yang menginspirasi para karyawan merupakan salah satu cara yang dapat mempunyai pengaruh berupa naiknya kepuasan kerja karyawan, sedangkan yang harus diperbaiki dalam hal kepemimpinan transformasionalnya ialah simulasi intelektual dengan cara butuh perbaikan dalam merencanakan strategi dalam menyelesaikan permasalahan dengan baik dan tepat.

Penelitian ini sepakat dengan teori yang dikemukakan oleh Yukl (1998) dalam Yenny dan T.Elisabeth (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan dan kepuasan bawahannya terhadap pemimpinnya. Dikatakan dalam teori ini bahwa hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena salah satu aspek yakni pengawasan. Pengawasan yang telah disediakan oleh pemimpin melalui perhatian individual,

dan motivasi inspirasional akan mampu mengatasi dan mendorong bawahan agar melakukan pekerjaan dengan baik. Terlihat dari hasil penelitian yang menunjukkan perhatian individual dan motivasi inspirasi memrupakan hal yang paling menunjukkan nilai tertinggi yang diberikan oleh pegawai atas perilaku pemimpin mereka akan tetapi masalah dalam hal ini yakni kurang puasnya pegawai dalam pekerjaannya karena pemimpin kurang tegas dalam arahan atau strategi dalam penyelesaian masalah, sehingga karyawan sering menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan.

Kepemimpinan dalam perspektif islam terdapat dalam firman Allah (Q.S. Al-Baqarah; 30), sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّى جَاعِلٌ فِى ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓا۟ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّىٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

> Artinya: *“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui"* (Q.S Al-Baqarah ayat: 30).

Tafsir Surah Al Baqarah Ayat 30 menurut Shihab (2002) dalam Tafsir Al-Mishbah Jilid 1 menjelaskan, Allah SWT menyampaikan keputusan-Nya kepada malaikat terkait penciptaan khalifah di bumi. Penyampaian rencana itu penting, karena kelak malaikatlah yang akan diberi tugas menyangkut manusia, seperti mencatat amal dan lainnya.

Ketika telah diberikan amanah untuk jadi pemimpin, semestinya

pemimpin juga harus membuat para bawahannya berpotensi membawa perubahan yang lebih baik karena malaikat telah diberikan tugas langsung oleh Allah ketika menjadi pemimpin akan lebih di perhatikan dalam mengarahkan bawahannya kedalam kebaikan ataukah keburukan sehingga malaikat mencatat amal tersebut.

### 4.7.2 Pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Citiplan Indonesia Malang diperoleh nilai koefisien parameter 0,386 sedangkan nilai *P-Value* sebesar 0,007 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statistik didapatkan 2,712 atau lebih besar dari 1,96. Maka dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Citiplan Indonesia Malang.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adinata & Turangan (2023), Prayekti & Pangestu (2022), Lestari et al. (2020), Irma & Yusuf (2020), dan Yuliani et al. (2022) menyebutkan bahwa lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan penelitian berbeda dilakukan dalam penelitian oleh Rasyid & Tanjung (2020), Pradana & Santoso (2022), Tamali & Munasip (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Winata (2022) lingkungan kerja ialah dimana suatu tempat yang dapat memberikan kenyamanan dan juga keamanan dibenak pegawai atau

karyawannya sehingga dapat membuat karyawan tersebut puas dalam melakukan pekerjaannya secara lebih optimal karena dalam diri karyawan tersebut telah dipercayai bahwa lingkungan kerja merupakan emisi dari diri karyawan.

Dalam hal ini peneliti setuju dengan ungkapan Irma & Yusuf (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki peranan yang penting dalam menciptakan juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada pegawai sehingga pegawai tersebut dalam kepuasannya menjadikan dirinya royal terhadap organisasi hingga pegawai tersebut melaksanakan tugas dan amanahnya dengan baik sebagai bentuk tanggung jawabnya menjadi pegawai. Suatu organisasi dituntut akan selalu membuat inovasi atau trobosan terbaru dalam peningkatan taraf kenyamanan dalam bekerja sehingga pegawai akan selalu puas dalam pekerjaannya karena sebenarnya sifat pegawai terhadap lingkungan kerja bersifat dinamis.

Berdasarkan temuan yang dilakukan oleh Handaru et al. (2013) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang konsudif dapat meningkatkan kepuasan kerja, begitu pula sebaliknya apabila dalam suatu perusahaan yang mempuyai lingkungan kerja yang tidak memadai maka dampaknya kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Menurut Serdamayanti (2001) terdapat beberapa indikator menunjukkan faktor pengaruh dalam lingkungan pekerjaan yaitu memiliki tingkat efektifitas keamanan yang baik. Hasil uji yang telah peneliti lakukan pada karyawan di PT. Citiplan Indonesia Malang menghasilkan rata-rata tertinggi dalam penilaian

indikator lingkungan kerja sebesar 4.20 yaitu tingkat keamanan yang baik, artinya pada PT. Citiplan Indonesia Malang dalam hal keamanan telah berjalan dengan kondusif. Keadaan ini telah sejalan dengan hasil yang baik yakni lingkungan kerja memilliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karena suasana lingkungan kerja yang ada pada PT. Citiplan Indonesia Malang telah berjalan dengan kondusif. Untuk indikator dengan rata-rata terendah terdapat pada pertanyaan yang banyak tidak disetujui oleh responden tentang sirkulasi tempat kerja yang kurang memadai, dengan hasil rata-rata 2,74. Hasil ini dapat diartikan bahwa pada sirkulasi tempat kerja sudah memadai. Hal ini jugalah yang membuat lingkungan kerja menjadi pengaruh dalam tingkat naiknya kepuasan kerja karyawan dalam PT. Citiplan Indonesia Malang.

Penejelasan lingkungan kerja menurut perspektif islam tertuang dalam Al-Qur`an pada Surah Hud ayat 6 yang berbunyi:

وَمَا مِن دَآبَّةٍ فِي ٱلۡأَرۡضِ إِلَّا عَلَى ٱللَّهِ رِزۡقُهَا وَيَعۡلَمُ مُسۡتَقَرَّهَا وَمُسۡتَوۡدَعَهَا ۚ كُلّٞ فِي كِتَٰبٖ مُّبِينٖ

> Artinya: "*Dan tidak ada suatu binatang melata pun di bumi melainkan Allah-lah yang memberi rezekinya, dan Dia mengetahui tempat berdiam binatang itu dan tempat penyimpanannya. Semuanya tertulis dalam Kitab yang nyata (Lauh mahfuzh)"*(Q.S Hud ayat: 6).

Tafsir Surah Al Baqarah Ayat 30 menurut Shihab (2002) dalam Tafsir Surah Hud ayat 6 menjelaskan, dan hendaklah mereka tahu bahwa kekuasaan, nikmat-nikmat dan ilmu Allah itu mencakup segala sesuatu. Tak satu binatang pun yang melata di bumi ini kecuali Allah dengan karunia-Nya telah menjamin rezeki yang layak dan sesuai dengan habitat atau miliunya. Allah juga

mengetahui di mana binatang itu menetap dan ke mana ia akan ditempatkan setelah kematiannya. Semua itu tercatat di sisi Allah dalam sebuah kitab yang menjelaskan hal *ihwal* makhluk-makhluk-Nya.

Pandangan ini mencerminkan keyakinan bahwa rezeki setiap makhluk sudah ditetapkan oleh Allah SWT dan bahwa manusia perlu bekerja untuk mencarinya. Lingkungan kerja dalam perspektif Islam dipandang sebagai entitas yang tidak terpisah dari hubungan antara manusia dan Allah SWT, karena alam merupakan manifestasi dari keberadaan-Nya. Dalam Islam, penting untuk menjaga lingkungan kerja agar sesuai dengan prinsip-prinsip agama, seperti kejujuran, keadilan, dan kasih sayang. Ini mencakup memperlakukan sesama dengan baik, menghindari perilaku yang merugikan, dan berusaha untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan dunia dan akhirat.

Dengan memahami bahwa lingkungan kerja merupakan bagian dari ciptaan Allah SWT, kita diingatkan untuk memperlakukan lingkungan kerja dengan penuh rasa syukur dan tanggung jawab. Bekerja dengan penuh dedikasi dan integritas juga dianggap sebagai bentuk ibadah dalam Islam, karena itu merupakan bagian dari usaha untuk memenuhi tugas-tugas yang Allah berikan kepada manusia.

### 4.7.3 Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja dinyatakan dengan hasil yang diperoleh yakni hasil koefisien parameter sebesar 0,166, sedangkan *P-value*

sebesar 0,005 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2,787 lebih besar dari 1,96 maka dari hasil itu dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Yuliani et al. (2022), Harahap & Khair (2019) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja. Belum ada penelitian yang telah dilakukan yang ada hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja, sehingga penelitian ini merupakan pembaharuan.

Penelitian ini selaras dengan pernyataan oleh Bahri dan Nisa (2017) "karyawan yang termotivasi dengan baik akan mengalami kepuasan kerja yang tinggi pula". Ketika motivasi tinggi otomatis juga kepuasan kerja menjadi tinggi juga dikarenakan karyawan dengan label memiliki motivasi yang tinggi akan memiliki semangat yang lebih optimal dalam bekerja, menurutnya menyelesaikan pekerjaan dengan baik merupakan suatu hal yang disebut bahwa karyawan tersebut senang dan puas atas pekerjaannya dengan sesuatu yang dia capai yang di perolehnya dari perusahaan. Hal ini menunjukkan jika kepemimpinan transformasional pada PT. Citiplan Indonesia Malang dengan adanya motivasi kerja maka kemungkinan kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Karena motivasi kerja memiliki efek memediasi antara kepemim pinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Usman (2019) kepemimpinan yang baik dapat menciptakan

lingkungan yang dibutuhkan dalam memotivasi para anggota organisasi tersebut dalam terus belajar meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika pemimpin mampu menjadi lingkungan ataupun tempat yang baik bagi karyawan sebagai momen mereka untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja yang baik maka hasil yang akan didapatkan oleh pemimpin yakni para karyawan akan belajar pula dalam terus meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika hal tersebut dilakukan maka akan diperoleh juga hasil kerja yang maksimal untuk meningkatkan kualitas yang baik dalam suatu perusahaan.

Hal ini selaras dengan data hasil yang diperoleh dari penelitian di lapangan yang menunjukkan bahwa pada indikator kepemimpinan yang motivasi inspiratif dengan pertanyaan "pimpinan saya berusaha melakukan pembicaraan yang dapat mendorong semangat karyawan" dan "pimpinan memberikan inspirasi kepada pegawai" mendapatkan rata-rata tinggi sekitar 4.04 dan 4.10. Adapun arti dari jumlah tersebut iyalah bagi kepemimpinan transformasional ketika lebih mengembangkan motivasi kerja pada karyawan akan membuat karyawan lebih mampu dan bersemanagat dalam menyelesaikan pekerjaan yang berarti bahwa karyawan tersebut senang atau puas dengan pekerjaannya. Agar kepuasan kerja meningkat dalam kepemimpinan transformasional di PT. Citiplan Indonesia Malang ini maka harus memperhatikan aspek-aspek yang mendukung peningkatan kepuasan kerja yakni motivasi kerja. Dan dapat terbukti juga memalui hasil uji penelitian bahwasanya motivasi kerja merupakan variabel yang dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan pada kepuasan kerja.

Mengenai motivasi juga dipaparkan dalam Al-Qur`an Surah At-Taubah

ayat 105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

> Artinya: "*Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan*" (Q.S At- Taubah ayat: 105).

Tafsir Surah At-Taubah ayat 105 menurut Shihab (2002) dalam Tafsir Al-Misbah menjelaskan bahwa Allah SWT dan Rasulullah serta orang-orang Mukmin akan melihat seluruh perbuatan yang dilakukan atas orang-orang semasa menjalani hidup di dunia. Mereka akan menimbangnya dengan timbangan keimanan dan bersaksi atas segala perbuatan itu. Setelah mati, semua akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin. Semua akan diberikan ganjaran atas perbuatan. Allah SWT memberi tahu segala hal yang kecil dan besar dari seluruh perbuatan selama di dunia. Ayat ini berisikan perintah untuk beramal shaleh. Walaupun taubat telah diperoleh tetapi waktu yang telah diisi dengan kedurhakaan tidak mungkin kembali lagi. Manusia telah mengalami kerugian atas waktu yang telah berlalu tanpa diisi oleh kebajikan. Itu itu perlu giat melakukan kebajikan agar kerugian tidak terlalu besar.

Dalam surah tersebut telah jelas mengungkapkan bahwa ketika bekerja para karyawan mendapatkan motivasi lebih dari kepemimpinan transformasional yang diperolehnya dalam pekerjaan maka timbal balik akan di dapatkan atau timbal balik yang akan di terima oleh kedua belah pihak. Untuk pihak dari karyawan sendiri akan mendapatkan beberapa keuntungan seperti

mendapatkan perhatian dari atasan atau pimpinan, segala kebutuhan akan segera didapatkan bahkan asuransi dan juga kenaikan gaji ataupun tunjangan lainnya dari pimpinan. Untuk pemimpin akan mendaatkan laba keuntungan dari hasil kerja jerih payah karyawan yang akan membantu proses Perusahaan menjadi lebih sukses.

## 4.1 Pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja dinyatakan dengan hasil koefisien parameter 0.303 dengan *P-value* sebesar 0.006 lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai T-statistik sebesar 2,776 lebih besar dari 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja. Sehingga hubungan tidak langsung (melalui mediasi) pada variabel motivasi kerja antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan terdapat efek mediasi.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuliani et al (2022) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tanpa dimediasi oleh motivasi kerja. Belum ada penelitian yang telah dilakukan yang ada hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja, sehingga penelitian ini merupakan pembaharuan.

Penelitian ini setuju dengan pengungkapan oleh Wibowo (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat perasaan senang seseorang

sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan juga pada lingkungan kerja nya. Pernyataan ini sesuai dengan hasil uji lapangan yang menunjukkan bahwa pada indikator lingkungan kerja menghasilkan rata-rata sangat tinggi berkisar antara 3.32 sampai 4.40 yakni indikator pernyataan "lingkungan kerja bebas dari ancaman kejahatan". Adapun arti dari hasil tersebut iyalah ketika lingkungan kerja menjamin karyawan dalam keamanan yang baik maka karyawan juga akan termotivasi bekerja denga naman dan nyaman yang akan berdampak adanya pengaruh meningkatnya kepuasan kerja. Akan tetapi terdapat juga indikator pernyataan dengan skor terendah dengan ungkapan "sirkulasi udara di tempat kerja kurang memadai" menunjukkan bahwa pernyataan tersebut tidak disetujui karena bahwasanya sirkulasi udara dalam tempat kerja telah memadai.

Hal ini selaras dengan teori menurut Adinata & Turangan (2023) yang mengungkapkan jika lingkungan kerja kurang mendukung kepuasan kerja maka kepuasan kerja dalam lingkungan tersebut memiliki performa kerja yang menurun dan juga pencapaian pengerjaan tugas yang di bagikan menjadi tidak sesuai atau berantakan yang berakibat pada ketidak sesuaian dengan target penyelesaian. Agar kepuasan kerja meningkat, PT Citiplan Indonesia Malang harus juga memperhatikan aspek-aspek penting lainnya seperti lingkungan kerja yang kondusif dan memadai dengan meningkatkan motivasi kerja yang dapat mendorong kepuasan kerja karyawan. Hasil dari uji penelitian ini juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Herzberg

dalam Mangkunegara (2005) yang menjelaskan bahwa kondisi kerja ataupun lingkungan kerja dapat menciptakan motivasi yang akan mencegah timbulnya ketidak puasan dalam bekerja. Tapi kenyataanya bahwa dalama penelitian ini lingkungan kerja yang kondusif dan memadai dapat memberikan pengaruh peningkatan karyawan karena hal tersebut merupakan motivasi tersendiri atau daya dorong bagi karyawan untuk bersemangat dan juga menimbulkan kegairahan dalam bekerja juga dalam menyelesaikan pekerjaan dan melakukannya dengan lebih baik karena suasana yang nyaman. Hal ini pula yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat menghasilkan lingkungan kerja yang baik sesuai dengan Q.S Al-Ahqaf ayat 19 berikut.

وَلِكُلٍّ دَرَجَاتٌ مِمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

> Artinya: "*Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan*" (Q.S Al-Ahqaf :19).

Tafsir ringkasan dari kementrian agama RI Al-Qur`an surah Al-Ahqaf ayat 19 menjelaskan bahwa keadilan Allah dalam memberi balsana terhadap mereka juga pada tiap orang dalam dua kelompok manusia sebagaimana yang telah disebutkan diatas memperoleh tingkatan maksudnya peringkat yang beda nanti ketika disurga maupun neraka sesuai dengan perlakuan mereka ketika dalam dunia dan juga peringkat tersebut telah Allah sempurnakan agar cukup dalam menerima balasan dari amal perbuatan mereka juga mereka tersebut tidak akan merugi dengan mengurangi ganjaran ataupun menambah siksaan.

Ayat diatas menyimpulkan jika setiap pekerjaan yang telah kita lakukan

pastinya terdapat balasan suatu hari nanti. Itupun sama dengan hasil yang diperoleh ketika mempunyai lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan memadai merupakan suatu motivasi bagi karyawan dan memberikan jaminan pada perusahaan akan kepuasan kerja mereka.

# BAB V
# PENUTUP

## 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan diatas terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja studi kasus pada PT. Citiplan Indonesia dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Leas Square* (PLS) atau SmartPLS versi 4.0 dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Citiplan Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya kualitas kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi tingginya kepuasan kerja karyawan pada PT.Citiplan Indonesia Malang.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Citiplan Indonesia. Artinya ketika kondisi lingkungan kerja meningkat maka kepuasan kerja karyawan pada PT.Citiplan Indonesia Malang juga akan meningkat.
3. Motivasi kerja memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT.Citiplan Indonesia Malang. Hal ini menunjukkan bahwa ketika ada motivasi kerja maka dapat mempengaruhi peningkatan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Motivasi kerja memediasi antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Citiplan Indonesia Malang. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi maka dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka terdapat beberapa saran yang dapat peneliti berikan dengan tujuan untuk membangun hal yang lebih baik lagi, diantaranya:

1. Bagi Instansi

   Berdasarkan hasil pembahasan diatas, karena kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja maka diberikan saran agar meningkatkan motivasi kerja terhadap karyawan pada PT. Citiplan Indonesia Malang. Kepemimpinan transformasional yang baik akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga menghasilkan kualitas kerja yang baik. Selanjutnya pada PT.Citiplan Indonesia Malang harus lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan nya dengan baik karena kepemimpinan transformasional juga salah satu faktor pendukung dalam peningkatan kepuasan kerja yang lebih baik sehingga mendapatkan hasil dan juga proses kerja yang baik. Hal itu nantinya juga akan meningkatkan mutu perusahaan untuk kedepannya.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan kekurangan pada penelitian yakni karena hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama tidak signifikan artinya bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan tidak mendukung pada objek penelitian ini. Oleh karena itu penelitian selanjutnya diharapkan para peneliti selanjutnya disarankan memilih objek berbeda pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian peneliti selanjutnya bisa melakukan pengujian dengan

menambahkan beberapa variabel independent selain kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja seperti beban kerja dan variabel lainnya yang dapat memperkuat hasil temuan dari kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan subjek lain dengan sampel yang berbeda untuk mengukur lebih lanjut hasil yang akan di dapatkan, karena pasti mendapatkan hasil yang berbeda meskiun mempunyai kesamaan variavel dengan subyek yang berbeda.

# DAFTAR PUSTAKA


Adinata, M. C., & Turangan, J. A. (2023). *PENGARUH MOTIVASI KERJA, STRES KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT X*. *05*(01), 195–201.

Akbar Abbas, S. (2023). Faktor-Faktor Pendorong Motivasi Dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja: Tinjauan Pustaka. *BALANCA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, *5*(1), 45–54. https://doi.org/10.35905/balanca.v4i1.4295

Andarias, P. B., & Hamidah, B. T. (2021a). *EMPLOYEE ENGAGEMENT Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja*. Penerbit Lakeisha.

Andarias, P. B., & Hamidah, B. T. (2021b). *EMPLOYEE ENGAGEMENT Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja*. Lakeisha.

Andiyanto, W., & Darmastuti, I. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai. In *Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro*.

Bass, M. B. (1985a). *Model Of Transformasional Leadership. In T. F Mech & G.B McCabe (Eds)*. Leadership and Academic Librarians.

Bass, M. B. (1985b). Model Of Transformasional Leadership.In T. F Mech & G.B McCabe (Eds). *Leadership and Academic Librarians*, 66–82.

Dasmadi. (2021). *Employee Management Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja.* Lakeisha.

Dwipayana, A., & Farida Ferine, K. (2023). The Influence of Work Discipline and Leadership on Employee Performance with Employee Work Motivation as An Intervening Variable at Airport Authority Office Region II Medan. *SINOMIKA JOURNAL | VOLUME*, *2*(2). https://doi.org/10.54443/sinomika.v2i2.1226

Fitrianti, G. , & Saragih, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kerjasama Tim terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Len Industri (Persero). . *Jurnal Diversita*, *6*(2), 168–174.

Hanifah, N. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif (Studi pada karyawan PT. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, *4*(3), 1–10.

Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(1), 69–88.

Haryadi, R. N., Denok Sunarsi, Heri Erlangga, Nurjaya Nurjaya, & Hamsinah Hamsinah. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Timur Jaya Prestasi Cileungsi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, *5*(3), 702–709.

Hidayat, F., Suryaman, M., Fitriani, R., & Nugraha, B. (2021). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di ukm nahla toys Cikampek. . *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, *5*(1), 31–38.

Hutahaean, W. S. (2021). *Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Press.

Irma, A., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Jurnal Manajemen. *Jurnal Manajemen*, *12*(2), 253–258.

Khaeruman. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep dan Stu diKasus.* CV. AA Rizky.

Kusumastuti, A., Khoiron, A. M., & Achmadi, T. A. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Deepublish.

Lestari, U. P., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, *3*(2), 529–536.

Mahmudah, E. W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya*. UBHARA Manajemen Press dan Universitas Bhayangkara Surabaya.

Mukhtar, H. A. (2016). *Efektivitas Pimpinan: Kepemimpinan Transformatif dan Komitmen Organisasi*. Deepublish.

Nurrahmah, A., Rismaningsih, F., Ul'fah Hernaeny, Pratiwi, L., Wahyudin, & Setiawan, J. (2021). *Pengantar Statistika 1*. Media Sains Indonesia.

Pasaribu, R., Adler Haymans Manurung, & Tussoleha Rony, Z. (2022). THE EFFECT OF LEADERSHIP, EMPLOYEE PERFORMANCE, MOTIVATION AND INFORMATION TECHNOLOGY ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION MODERATED BY AGE OF EMPLOYEES AT DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KOTA BEKASI. *Dinasti International Journal of Management Science*, *3*(3), 592–602. https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3.1130

Pasinringi, S. A., & Rivai, F. (2022). *Budaya Keselamatan Pasien dan Kepuasan Kerja*. Nas Media Pustaka.

Pradana, R. A., & Santoso, B. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pt harapan sejahtera karya utama sidoarjo. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, *4*(3), 686–699.

Prawira, I. (2020). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(1), 28–40.

Prayekti, P., & Pangestu, K. A. (2022). ). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, *5*(2), 373–384.

Rahmat Rahmat, Mansyur Ramly, Syahril Mallongi, & Rastina Kalla. (2019). The Leadership Style Effect on The Job Satisfaction and The Performance. *Asia Pasific Jurnal of Manajement and Education, 2*(1).

Rahmawati, I., Sa'adah, L., & Chabib, M. N. (2020). Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *LPPM Universitas KH. A. Wahab Hasbullah.*

Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(1), 60–74.

Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* . PT Raja Grafindo Persada.

Robbin, S. P. (2003). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (5th ed.). Erlangga.
Robbin, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh*. PT Indeks Kelompok Gramedia.
Robbins, S. . P., & Judge. T. A. (2013). *Organizational behaviour* (15th ed.). Pearso Education.
Robbins, S. P. (1996). *Prilaku Organisasi. Jilid 1. Alih Bahasa Handoyo Pujoatmoko*. Perhallindo.
Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Intan Sejati.
Sahir, S. H., Handiman, U. T., Ainun, W. O. N., Purba, B., Silalahi, M., Sugiarto, M., & Sudarmanto, E. (2022). *Kepemimpinan dan budaya organisasi.* Yayasan Kita Menulis.
Samud, M. S., Johnly, R., Ventje, P., Program, T., & Bisnis, S. A. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. In *Productivity* (Vol. 2, Issue 3).
Sari, A. P., Sari, O. H., Handiman, U. T., Faisal, M., Pulungan, D. R., Hidayatulloh, A. N., & Tjiptadi, D. D. (2021). *Kepemimpinan Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
Serdamayanti. (2001). *Tata Kerja dan Produktivitas.* CV. Mandar Maju.
Shihab, M. Q. (2002b). *Tafsir al-misbah* (2nd ed.). Lentera Hati.
Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pusata Belajar.
Sugiono, E., & Tobing, G. I. L. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, *4*(2), 389–400.
Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D.* Alfabeta.
Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D.* Alfabeta.
Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Machfudz, M., & Rosyidah, A. N. (2020). The use of information technology as a mediator on the effect of transformational leadership and creativity towards student achievement. *Talent Development and Excellence*, *12*(1), 1765–1775.
Suryadi. (2019). *Kepemimpinan Transformasional Partisipasi Masyarakat dan Kualitas Pengelolaan Sekolah*. Tarerbooks.
Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, *1*, 55–68. https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3403
Tirtono, T., Rustian, L. A., & R awani, C. B. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. . *Jurnal Bingkai Ekonomi (JBE)*, *8*(2), 21–28.
Unaradjan, D. D. (2019). *Metode penelitian kuantitatif*. Unika Atma Jaya .
Usman, H. (2019). *Kepemipinan Efektif: Teori, Kepemimpinan, Dan Praktik*. Bumi Aksara.
Utomo, K. W. (2002). Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, dan Hubungannya Dengan Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja. *Journal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, *2*(2), 34–52.
Verda, & Rahayu. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, KOmitmen

Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sindo Sukses. *Jurnal Ikraith-Ekonomika*, *7*(1).

Wahyuddin, S. N. M. (2001). *Peran Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Komunikasi Internal, dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja di PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar*. Jurnal University Press.

wartini. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru*. Lakeisha.

Widodo, P., Sulisno, M., & Suryawati, C. (2020). Pengaruh penerapan perilaku syariah dalam pelayanan keperawatan, beban kerja, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja perawat di rumah sakit. *LINK*, *16*(1), 23–30.

Winata, E. (2022). *Manajemen Sumberdaya Manusia Lingkungan Kerja: Tinjauan dari Dimensi Perilaku Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Penerbit P4I.

Yasnita, V., & Fitri, M. E. Y. (2019). Pengaruh quality of work life dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Pengaruh Quality of Work Life Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, *21*(02), 263–282.

Yuliani, T., Ariani, M., & Muhammad Fahmi Ihsan, D. (2022). Analisis kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi. In *Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Manajemen* (Vol. 18, Issue 4).

Yusuf, M. (2014). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Kencana.

# LAMPIRAN-LAMPIRAN

## LAMPIRAN 1

## BUKTI KONSULTASI



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**
**FAKULTAS EKONOMI**
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI**

IDENTITAS MAHASISWA:

| | |
|---|---|
| NIM | : 200501110071 |
| Nama | : Khoirun Nisa |
| Fakultas | : Ekonomi |
| Program Studi | : Manajemen |
| Dosen Pembimbing | : Dr. Faisol, M.Pd |
| Judul Skripsi | : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Karyawan PT. Citiplan Indonesia Malang) |

JURNAL BIMBINGAN :

| No | Tanggal | Deskripsi | Tahun Akademik | Status |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 22 Oktober 2023 | Bimbingan judul | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 2 | 23 Oktober 2023 | Judul di acc | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 3 | 11 November 2023 | Bimbingan penentuan objek penelitian | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 4 | 22 November 2023 | Bimbingan Bab 1,2, dan 3 | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 5 | 22 November 2023 | Bimbingan revisi ayat | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 6 | 23 November 2023 | Bimbingan revisi bab 1,2,3 | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 7 | 26 November 2023 | Acc Proposal | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 8 | 2 Januari 2024 | Revisi Proposal | Genap 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 9 | 11 Januari 2024 | Bimbingan kuesioner skripsi | Genap 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 10 | 11 Maret 2024 | Bimbingan bab 5 dan 6 | Genap 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 11 | 13 Maret 2024 | Bimbingan revisi bab 5 dan 6 | Genap 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 12 | 19 Maret 2024 | Bimbingan revisi seluruh bab | Genap 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 13 | 20 Maret 2024 | Acc Skripsi | Genap 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |

Malang, 20 Maret 2024
Dosen Pembimbing

**Dr. Faisol, M.Pd**

**LAMPIRAN 2**

## BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Khoirun Nisa

Tempat, tanggal lahir : Bangkalan, 09 Agustus 2002

Alamat Asal : Desa Karang Pao, Kec. Arosbaya, Kab. Bangkalan, Prov. Jawa Timur

Telepon/Hp : 0821 3982 3948

E-mail : rezakhoirunnisa786@gmail.com

Pendidikan Formal

2006 – 2008 : TK Al-Hasanah

2008 – 2014 : SDN Tambegan Arosbaya

2014 -2017 : SMP Ibrahimy 3 Sukorejo Situbondo

2017-2020 : SMA Ibrahimy Sukoejo Situbondo

2020- 2024 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non-Formal

2014 – 2018 : Madrasah Ibtidaiyah Ibrahimy Sukorejo Situbondo

2020 – 2021 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

2021 – 2022 : Program Pengembangan Bahasa Inggris (PPBI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

**LAMPIRAN 3**

# BUKTI PLAGIARISME

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**
**FAKULTAS EKONOMI**
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

| | |
|---|---|
| Nama | : Puji Endah Purnamasari, M.M |
| NIP | : 198710022015032004 |
| Jabatan | : **UP2M** |

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

| | |
|---|---|
| Nama | : Khoirun Nisa |
| NIM | : 200501110071 |
| Konsentrasi | : Manajemen SDM |
| Judul Skripsi | : **Kepemimpinan Transformasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi** |

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

| SIMILARTY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATION | STUDENT PAPER |
|---|---|---|---|
| 21% | 19% | 11% | 8% |

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 19 Maret 2024
UP2M

Puji Endah Purnamasari, M.M

**LAMPIRAN 4**

**KUESIONER PENELITIAN**

**Kuesioner Penelitian Skripsi**

**Oleh : Khoirun Nisa**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi (Studi Pada PT. Citiplan Indonesia Malang)**

Kpd. Bapak/Ibu/Saudara(i) yang terhormat,

Perkenalkan nama saya Khoirun Nisa Mahasiswi S1 Program Studi Manajemen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Saat ini saya sedang mengerjakan tugas akhir sebagai syarat untuk kelulusan. Tugas akhir saya berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi Pada PT. Citiplan Indonesia Malang"**. Beberapa data dan informasi diperlukan untuk mendukung proses penelitian ini dalam rangka penyusnan skripsi yang diperlukan untuk menyelesaikan program sarjana S-I di Universitas Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Kami mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner yang disediakan guna melaksanakan prosedur penelitian ini. Kerahasiaan kuesioner yang disediakan guna melaksanakan prosedur penelitian ini. Kerahasiaan kuesioner ini dan hasil penelitian akan dijamin, dan tidak akan disebarluasakan. Saya sangat menghargai kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk mengisi kuesioner ini dan mohon maaf atas segala kekurangan dari saya sebagai peneliti.

A. Identitas responden

1. Nama :
2. Jenis kelamin :
3. Pendidikan :
4. Usia :

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Lengkapi daftar identitas yang diberikan.

2. Isilah dengan sungguh-sungguh sesuai denga kebenaran dalam diri anda
3. Jawaban alternatif yang Anda Yakini paling akurat harus diberi tanda centang
4. Tanggapan Anda tidak berpengaruh pada seberapa berharganya Anda bagi perusahaan.

dengan Solusi alternatif:

SS : Sangat Setuju (5)

S : Setuju (4)

N : Netral (3)

TS : Tidak Setuju (2)

STS : Sangat Tidak Setuju (1)

**Kepemimpinan Transformasional (KT)**

| No. | Keterangan | Nilai | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SS | S | N | TS | STS |
| **Karisma/ *Idelized Influenced*** | | | | | | |
| KT1 | Pimpinan saya menumbuhkan sikap optimis kepada karyawan | | | | | |
| KT2 | Pimpinan saya dipandang sebagai simbol keberhasilan dan prestasi | | | | | |
| KT3 | Pimpinan saya menumbuhkan rasa percaya diri kepada karyawan | | | | | |
| **Inspirasi/*Inspirational Motivation*** | | | | | | |
| KT4 | Pimpinan saya berusaha melakukan pembicaraan yang dapat mendorong semangat karyawan | | | | | |
| KT5 | Pimpinan saya memberikan inspirasi kepada pegawai untuk lebih merasa mampu menyelesaikan masalah | | | | | |
| **Stimulasi Intelektual/*Intellectual Stimulation*** | | | | | | |
| KT6 | Pimpinan saya mampu menyelesaikan masalah pada karyawan | | | | | |
| KT7 | Pimpinan saya mempunyai ide-ide baru | | | | | |
| KT8 | Pimpinan saya mendorong pegawai lebih kreatif dalam melaksanakan pekerjaan | | | | | |
| **Konsiderasi Individu/*Individual Consideration*** | | | | | | |
| KT9 | Pimpinan saya selalu memuji pegawai ketika mereka mengerjakan pekerjaan dengan baik | | | | | |
| KT10 | Pimpinan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada pegawai yang kelihatannya terabaikan | | | | | |
| KT11 | Pimpinan saya selalu memberikan dukungan moral kepada karyawan | | | | | |

## Lingkungan Kerja (LK)

| No. | Keterangan | Nilai | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SS | S | N | TS | STS |
| **Pencahayaan** | | | | | | |
| LK1 | Penerangan lampu dalam ruangan sudah memadai | | | | | |
| LK2 | Pendistribusian cahaya ditempat kerja sudah merata | | | | | |
| **Suhu Udara** | | | | | | |
| LK3 | Sirkulasi kerja ditempat kerja kurang memadai | | | | | |
| **Kebisingan** | | | | | | |
| LK4 | Lingkungan kerja bebas dari suara kebisingan yang dapat mengganggu konsentrasi saat bekerja | | | | | |
| **Penggunaan warna** | | | | | | |
| LK5 | Tata warna dalam kantor membuat karyawan nyaman dalam bekerja | | | | | |
| **Kebutuhan ruang gerak** | | | | | | |
| LK6 | Perusahaan menyediakan ruang kerja yang nyaman guna mendukung aktivitas kerja | | | | | |
| LK7 | Penataan ruang kerja memberikan kenyamanan saat bekerja | | | | | |
| **Keamanan kerja** | | | | | | |
| LK8 | Adanya jaminan keamanan yang diberikan perusahaan | | | | | |
| LK9 | Lingkungan kerja bebas dari berbagai macam kejahatan | | | | | |
| **Hubungan kerja** | | | | | | |
| LK10 | Hubungan dengan atasan terjalin dengan baik | | | | | |
| LK11 | Hubungan antar sesama pegawai terjalin dengan baik | | | | | |

## Kepuasan Kerja Karyawan (KKK)

| No. | Keterangan | Nilai | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SS | S | N | TS | STS |
| **Pengawasan** | | | | | | |
| KKK1 | Saya selalu mendapatkan dukungan dari pimpinan maupun pegawai | | | | | |
| KKK2 | Saya selalu menerima masukan dari pimpinan maupun pegawai | | | | | |
| **Bayaran saat ini** | | | | | | |
| KKK3 | Gaji saya cukup sesuai dengan standart yang berlaku | | | | | |
| KKK4 | Saya menerima tunjangan hari raya sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan | | | | | |
| **Peluang promosi** | | | | | | |
| KKK5 | Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan di promosikan | | | | | |
| KKK6 | Saya puas dengan tingkat kemajuan karir saya | | | | | |
| **Rekan kerja** | | | | | | |
| KKK7 | Saya berkomunikasi dengan baik antar pegawai | | | | | |
| KKK8 | Saya selalu bekerja bersama tim | | | | | |
| **Pekerjaan** | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| KKK9 | Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang | | | | | |
| KKK10 | Saya senang bekerja sesuai dengan kemampuan saya | | | | | |

**Motivasi Kerja (MK)**

| No. | Keterangan | Nilai | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SS | S | N | TS | STS |
| **Kebutuhan Fisiologis** | | | | | | |
| MK1 | Perusahaan menjamin kebutuhan dasar yang layak | | | | | |
| MK2 | Perusahaan memberikan jam istrirahat yang cukup pada karyawan | | | | | |
| **Rasa Aman** | | | | | | |
| MK3 | Terdapat system keamanan dalam lingkungan kerja yang baik | | | | | |
| MK4 | Lingkungan kerja bebas dari berbagai macam tindak kejahatan | | | | | |
| MK5 | Sarana fasilitas lengkap | | | | | |
| MK6 | Saya mendapatkan jaminan asuransi dari perusahaan | | | | | |
| **Kepemilikan Sosial** | | | | | | |
| MK7 | Komunikasi dalam tim terjalin dengan baik | | | | | |
| MK8 | Tim mendukung untuk dapat berkembang dan meningkatkan kemampuan | | | | | |
| **Penghargaan sosial** | | | | | | |
| MK9 | Adanya hadiah dan penghargaan dari perusahaan | | | | | |
| **Aktualisasi diri** | | | | | | |
| MK10 | Adanya peningkatan kemampuan dan pendidikan yang dilakukan oleh perusahaan | | | | | |
| **Mempertahankan harga diri** | | | | | | |
| MK11 | Kinerja saya dihargai oleh atasan, baik secara kualitas maumpun kuantitas | | | | | |
| **Mempengaruhi kebutuhan rohani** | | | | | | |
| MK12 | Perusahaan menyediakan tempat istirahat, ibadah dan lainnya | | | | | |
| **Memenuhi kebutuhan partisipasi** | | | | | | |
| MK13 | Saya ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk menentukan hal yang ingin dicapai oleh atasan | | | | | |
| **Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai** | | | | | | |
| MK14 | Perusahaan memberikan jabatan sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi | | | | | |
| **Memperhatikan kesempatan untuk maju** | | | | | | |
| MK15 | Saya Ketika bekerja selalu mencapai target | | | | | |
| **Menciptakan persaingan yang hebat** | | | | | | |
| MK16 | Saya selalu berusaha keras agar produktifitas kerja saya selalu melebihi teman kerja yang lain | | | | | |

## LAMPIRAN 4

### DISTRIBUSI FREKUENSI

### 1. Distribusi Karakteristik Responden

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Presentase |
|---|---|---|
| Laki-Laki | 48 | 69,6 % |
| Perempuan | 21 | 30,4 % |
| **Total** | **69** | **100%** |

| Usia | Frekuensi | Presentase |
|---|---|---|
| 18 -20 Tahun | 1 | 1,4 % |
| | | |
| 21-30 Tahun | 23 | 33,3 % |
| 31-40 Tahun | 24 | 34,8 % |
| >41 Tahun | 21 | 30,4 % |
| **Total** | **69** | **100%** |

| Pendidikan | Frekuensi | Prsentase |
|---|---|---|
| SMA/SMK sederajat | 1 | 1,4 % |
| Diploma | 3 | 4,3 % |
| Sarjana (S-1) | 49 | 71 % |
| Magister (S-2) | 16 | 23,2 % |
| **Total** | **69** | **100 %** |

## 2. Deskripsi Jawaban Responden

### KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | KT1 | KT2 | KT3 | KT4 | KT5 | KT6 | KT7 | KT8 | KT9 | KT10 | KT11 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 18 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 23 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 26 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 27 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 29 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 31 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 36 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 40 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 42 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 50 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 53 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 54 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 56 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 61 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 63 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 67 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 68 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 69 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 70 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |

## LINGKUNGAN KERJA (X2)

| 1 | LK1 | LK2 | LK3 | LK4 | LK5 | LK6 | LK7 | LK8 | LK9 | LK10 | LK11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 9 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 11 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 16 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 17 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 18 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 20 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 23 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 24 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 27 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 29 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 30 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 33 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 35 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 37 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |

| | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 38 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 40 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 41 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 42 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 43 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 44 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 46 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 47 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 50 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 53 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 54 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 56 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 59 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 60 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 63 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 66 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 67 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 68 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 69 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 70 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

## KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Y)

W1 | KKK1

| | W | X | Y | Z | AA | AB | AC | AD | AE | AF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | KKK1 | KKK2 | KKK3 | KKK4 | KKK5 | KKK6 | KKK7 | KKK8 | KKK9 | KKK10 |
| 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 11 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 12 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 13 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 15 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 16 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 18 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 20 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 21 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 23 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 25 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 26 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 37 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |

W1 | KKK1

| | W | X | Y | Z | AA | AB | AC | AD | AE | AF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 38 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 39 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 41 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 45 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 46 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 52 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 54 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 56 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 58 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 65 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 67 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 68 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

## MOTIVASI KERJA (Z)

AG1 | MK1

| | AG | AH | AI | AJ | AK | AL | AM | AN | AO | AP | AQ | AR | AS | AT | AU | AV |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | MK1 | MK2 | MK3 | MK4 | MK5 | MK6 | MK7 | MK8 | MK9 | MK10 | MK11 | MK12 | MK13 | MK14 | MK15 | MK16 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 9 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 15 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 17 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 23 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 26 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 27 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 29 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 34 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 37 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |

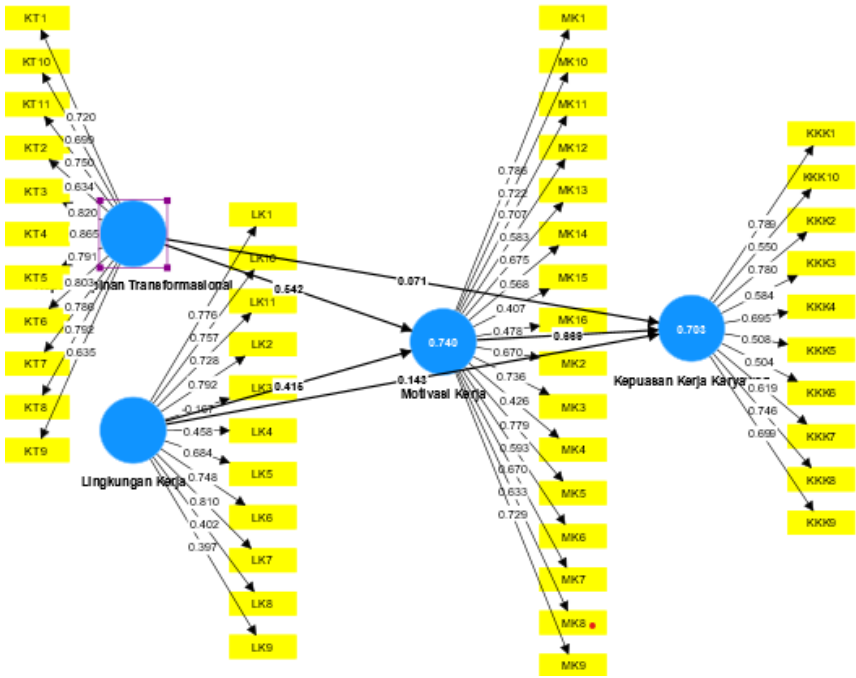
AG1 | MK1

| | AG | AH | AI | AJ | AK | AL | AM | AN | AO | AP | AQ | AR | AS | AT | AU | AV |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 38 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 39 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 41 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 42 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 46 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 50 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 65 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 66 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 67 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 68 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 69 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |

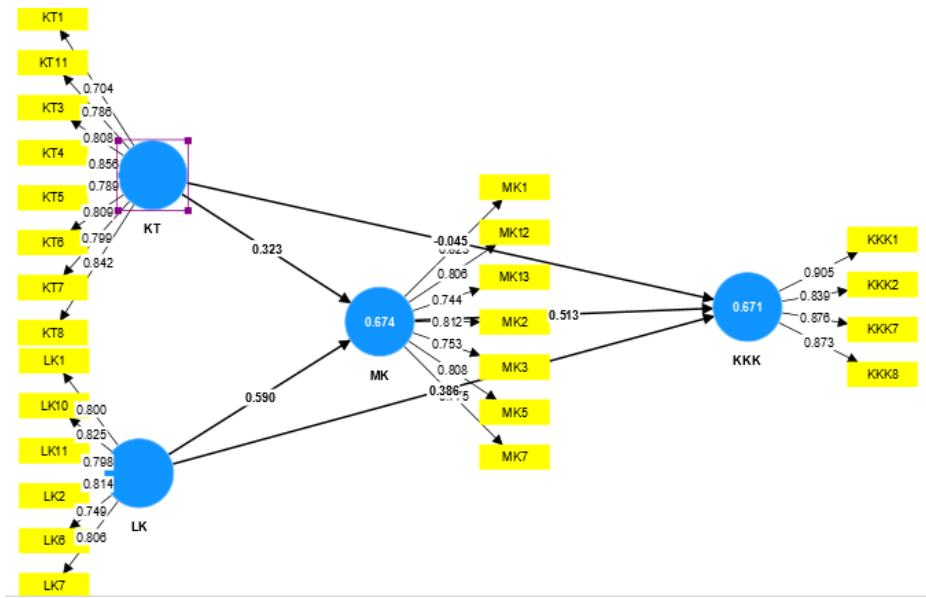
**LAMPIRAN 5**

## HASIL UJI PENELITIAN

### *Outer Loading* awal




### *Outer Loading* Akhir



***Hasil Outer Loading-Matrix***

Outer loadings – Matrix

| | KKK | KT | LK | MK |
|---|---|---|---|---|
| KKK1 | 0.905 | | | |
| KKK2 | 0.839 | | | |
| KKK7 | 0.876 | | | |
| KKK8 | 0.873 | | | |
| KT1 | | 0.704 | | |
| KT11 | | 0.786 | | |
| KT3 | | 0.808 | | |
| KT4 | | 0.856 | | |
| KT5 | | 0.789 | | |
| KT6 | | 0.809 | | |
| KT7 | | 0.799 | | |
| KT8 | | 0.842 | | |
| LK1 | | | 0.800 | |
| LK10 | | | 0.825 | |
| LK11 | | | 0.798 | |
| LK2 | | | 0.814 | |
| LK6 | | | 0.749 | |
| LK7 | | | 0.806 | |
| MK1 | | | | 0.823 |
| MK12 | | | | 0.806 |
| MK13 | | | | 0.744 |
| MK2 | | | | 0.812 |
| MK3 | | | | 0.753 |
| MK5 | | | | 0.808 |
| MK7 | | | | 0.775 |

***Discriminant Validity***

***Cross Loading***

Discriminant validity – Cross loadings

| | KKK | KT | LK | MK |
|---|---|---|---|---|
| KKK1 | 0.905 | 0.502 | 0.639 | 0.685 |
| KKK2 | 0.839 | 0.476 | 0.592 | 0.610 |
| KKK7 | 0.876 | 0.342 | 0.712 | 0.712 |
| KKK8 | 0.873 | 0.507 | 0.698 | 0.721 |
| KT1 | 0.281 | 0.704 | 0.398 | 0.399 |
| KT11 | 0.528 | 0.786 | 0.491 | 0.560 |
| KT3 | 0.427 | 0.808 | 0.472 | 0.537 |
| KT4 | 0.369 | 0.856 | 0.397 | 0.525 |
| KT5 | 0.342 | 0.789 | 0.385 | 0.555 |
| KT6 | 0.353 | 0.809 | 0.403 | 0.437 |
| KT7 | 0.408 | 0.799 | 0.520 | 0.561 |
| KT8 | 0.537 | 0.842 | 0.590 | 0.623 |
| LK1 | 0.647 | 0.531 | 0.800 | 0.634 |
| LK10 | 0.648 | 0.453 | 0.825 | 0.644 |
| LK11 | 0.664 | 0.402 | 0.798 | 0.666 |
| LK2 | 0.654 | 0.486 | 0.814 | 0.659 |
| LK6 | 0.465 | 0.458 | 0.749 | 0.535 |
| LK7 | 0.518 | 0.454 | 0.806 | 0.568 |
| MK1 | 0.576 | 0.656 | 0.630 | 0.823 |
| MK12 | 0.695 | 0.348 | 0.631 | 0.806 |
| MK13 | 0.589 | 0.552 | 0.574 | 0.744 |
| MK2 | 0.631 | 0.430 | 0.552 | 0.812 |
| MK3 | 0.519 | 0.605 | 0.594 | 0.753 |
| MK5 | 0.593 | 0.572 | 0.608 | 0.808 |
| MK7 | 0.706 | 0.515 | 0.692 | 0.775 |

## *Construc Reability*

## *Cronbach Alpha, Composite Reability, and Average Variance Extracted (AVE)*

Construct reliability and validity - Overview  Zoom (130%)  Copy to Excel  Copy to R

| | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|---|---|---|---|---|
| KKK | 0.897 | 0.901 | 0.928 | 0.764 |
| KT | 0.920 | 0.927 | 0.934 | 0.640 |
| LK | 0.887 | 0.892 | 0.914 | 0.639 |
| MK | 0.899 | 0.900 | 0.920 | 0.623 |

## *R-Square*

R-square - Overview  Zoom (152%)

| | R-square | R-square adjusted |
|---|---|---|
| KKK | 0.671 | 0.656 |
| MK | 0.674 | 0.665 |

## *Path Coefficient*

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values  Zoom (130%)  Copy to Excel  Copy to R

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (\|O/STDEV\|) | P values |
|---|---|---|---|---|---|
| KT -> KKK | -0.045 | -0.039 | 0.129 | 0.351 | 0.725 |
| KT -> MK | 0.323 | 0.326 | 0.085 | 3.794 | 0.000 |
| LK -> KKK | 0.386 | 0.401 | 0.142 | 2.712 | 0.007 |
| LK -> MK | 0.590 | 0.589 | 0.079 | 7.495 | 0.000 |
| MK -> KKK | 0.513 | 0.498 | 0.153 | 3.346 | 0.001 |

## *Specific Indirect Effect*

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values  Zoom (120%)  Copy to Excel  Copy to R

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (\|O/STDEV\|) | P values |
|---|---|---|---|---|---|
| LK -> MK -> KKK | 0.303 | 0.297 | 0.109 | 2.776 | 0.006 |
| KT -> MK -> KKK | 0.166 | 0.160 | 0.060 | 2.787 | 0.005 |