

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DI MEDIATORI LOYALITAS KERJA KARYAWAN  
PT. JURAGAN 99 GARMENT**

**TESIS**



Oleh :

**Andika Rizky Widyanto**

**NIM 200401220008**

**MAGISTER PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2024**

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DI MEDIATORI LOYALITAS KERJA KARYAWAN  
PT. JURAGAN 99 GARMENT**

**TESIS**

Diajukan kepada  
Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh  
gelar Magister Psikologi (M.Psi)

Oleh :

**Andika Rizky Widyanto  
NIM 200401220008**

**MAGISTER PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2024**

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DI MEDIATORI LOYALITAS KERJA KARYAWAN  
PT. JURAGAN 99 GARMENT**

**TESIS**

Oleh :

**Andika Rizky Widyanto**

**NIM 200401220008**

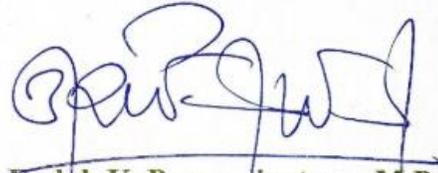
**Telah disetujui oleh :**

**Dosen Pembimbing I**



**Dr. Retno Mangestuti, M.Si**  
**NIP. 197502202003122004**

**Dosen Pembimbing II**



**Dr. Endah K. Purwaningtyas., M.Psi. Psikolog**  
**NIP. 197505142000032003**

**Mengesahkan  
Dekan Fakultas Psikologi  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**



**TESIS**  
**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP**  
**KEPUASAN KERJA DI MEDIATORI LOYALITAS KERJA KARYAWAN**  
**PT. JURAGAN 99 GARMENT**

Oleh :

**Andika Rizky Widyanto**

**NIM 200401220008**

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji  
Pada tanggal 27 Juni 2024

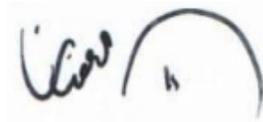
Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing I



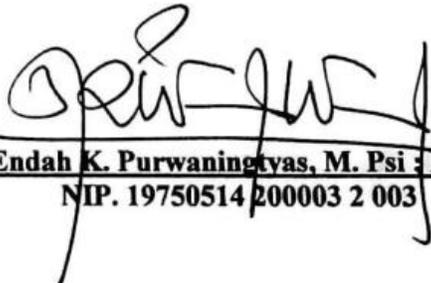
**Dr. Retno Mangestuti, M.Si**  
**NIP. 19750220 200312 2 004**

Penguji Utama



**Dr. Mohammad Mahpur, M.Si**  
**NIP. 19746050 5200501 1 003**

Dosen Pembimbing II



**Dr. Endah K. Purwaningtyas, M. Psi : Psikolog**  
**NIP. 19750514 200003 2 003**

Ketua Penguji



**Dr. Ali Ridho, M.Si**  
**NIP. 19780429 200604 1 001**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister Psikologi  
Tanggal, 27 Juni 2024



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Andika Rizky Widyanto  
NIM : 200401220008  
Program Studi : Magister Psikologi  
Fakultas : Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa tesis yang saya buat dengan judul **“Kontribusi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja di Mediatori Loyalitas Kerja Karyawan PT.Juragan 99 Garment”** adalah benar-benar hasil karya sendiri. Kecuali dalam bentuk kutipan yang disertakan sumbernya. Jika kemudian hari dari pihak lain memberikan klaim, maka hal itu bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

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

Malang, 27 Juni 2024



Andika Rizky Widyanto

NIM. 200401220008

## **MOTTO**

“Seorang pemimpin adalah orang yang mengetahui jalannya, mengikuti jalannya, dan menunjukkan jalannya”– John C. Maxwell

## **PERSEMBAHAN**

Tesis ini penulis persembahkan untuk istri saya Nur Diana Khoirun Nisa dan putri saya Almahyra Shanum Putri Widyanta yang memberikan dukungan dan motivasi berarti bagi penulis untuk menyelesaikan karya ini.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur Alhamdulillah selalu penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang senantiasa memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam selalu penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, yang senantiasa kita harapkan syafa'atnya di hari akhir. Karya ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak yang terlibat. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA, selaku rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si, selaku dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Retno Mangestuti, M.Si., selaku dosen pembimbing satu yang telah banyak memberikan arahan, nasihat, motivasi, dan berbagi pengalaman yang berharga kepada penulis.
4. Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog, selaku dosen pembimbing dua yang telah banyak memberikan arahan, nasihat, motivasi, dan berbagi pengalaman yang berharga kepada penulis.
5. Dr. Mohammad Mahpur, M.Si, selaku dosen dosen penguji utama yang telah memberi bimbingan dan arahan kepada penulis.
6. Dr. Ali Ridho, M.Si, selaku dosen ketua penguji yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
7. Segenap civitas akademika Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang terutama seluruh dosen, terima kasih atas segala ilmu dan bimbingannya.
8. Bapak dan Ibu yang selalu memberikan doa, semangat, serta motivasi kepada penulis. sampai saat ini.
9. Semua pihak yang ikut membantu dalam menyelesaikan skripsi ini baik moril maupun materi

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Penulis berharap semoga karya sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Malang, 27 Juni 2024  
Penulis



**Andika Rizky Widyanto**  
NIM. 200401220008

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
ABSTRAK .....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	13
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Kegunaan Penelitian .....	14
E. Penelitian Sebelumnya .....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
A. Kepemimpinan Transformasional .....	16
B. Loyalitas Kerja .....	19
C. Kepuasan Kerja.....	22
D. Kontribusi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja di Mediatori Loyalitas Kerja Karyawan .....	24
E. Kerangka Konseptual.....	26
F. Hipotesis .....	27
BAB III METODE PENELITIAN.....	28
A. Pendekatan Penelitian.....	28
B. Definisi Operasional .....	28
C. Subjek Penelitian .....	29

D. Jenis Data dan Sumber Data.....	30
E. Instrumen Penelitian.....	31
F. Metode Pengumpulan Data.....	35
G. Validitas dan Reliabilitas.....	36
H. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas.....	37
I. Analisis Data.....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
A. Pelaksanaan Penelitian.....	42
B. Hasil Penelitian.....	44
C. Pembahasan.....	58
BAB V PENUTUP.....	52
A. Kesimpulan.....	74
B. Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	78
LAMPIRAN.....	82

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>Blueprint</i> skala Kepemimpinan Transformasional .....	32
Tabel 3.2 <i>Blueprint</i> skala Kepuasan Kerja.....	33
Tabel 3.3 <i>Blueprint</i> skala Loyalitas Kerja.....	34
Tabel 3.4 Nama Validator .....	36
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Isi Skala Kepemimpinan Transformasional .....	38
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Isi Skala Kepuasan Kerja .....	39
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Isi Skala Loyalitas Kerja .....	40
Tabel 3.8 Hasil Uji Reabilitas Instrumen Penelitian.....	40
Tabel 4.1 Deskripsi data penelitian.....	47
Tabel 4.2 Rumus kategori variabel .....	48
Tabel 4.3 Hasil Koefisien Determinasi .....	51
Tabel 4.4 Hasil Uji T.....	51
Tabel 4.5 Hasil Analisis Jalur .....	52
Tabel 4.6 Sobel Test.....	54
Tabel 4.6 Aspek pembentuk variabel kepemimpinan transformasional .....	56
Tabel 4.7 Aspek pembentuk variabel kepuasan kerja.....	56
Tabel 4.8 Aspek pembentuk variabel loyalitas kerja .....	57

## DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Konseptual .....	26
3.1 Analisis Jalur .....	43
4.1 Hasil Analisis Jalur .....	53

## DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4.1 Frekuensi berdasarkan departemen .....	45
Diagram 4.2 Frekuensi berdasarkan jenis kelamin .....	46
Diagram 4.3 Frekuensi berdasarkan masa kerja .....	46
Diagram 4.4 Kategori variabel kepemimpinan transformasional .....	48
Diagram 4.5 Kategori variabel kepuasan kerja .....	49
Diagram 4.6 Kategori variabel loyalitas kerja .....	50

## ABSRTAK

Widyanto, Andika Rizky. 2024. Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja diMediatori Loyalitas Kerja Karyawan PT.Juragan 99 Garment. Tesis. Jurusan Magister Psikologi. Fakultas Psikologi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Dosen Pembimbing : Dr. Retno Mangestuti, M.Psi., Dr Endah K. Purwaningtyas, M.Psi. Psikolog.

Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, kepemimpinan dalam organisasi menjadi faktor kunci untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Kepemimpinan transformasional, yang melibatkan pemimpin bekerja dengan tim untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan, menciptakan visi yang menginspirasi, dan mengeksekusi perubahan dengan komitmen anggota tim, telah diakui mampu mendorong perubahan positif dalam perilaku dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan jangka panjang karyawan dan organisasi. Salah satu dampak positifnya adalah peningkatan kepuasan kerja karyawan, yang penting untuk produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan. Loyalitas kerja, yang mencerminkan komitmen dan dedikasi karyawan terhadap organisasi, dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh loyalitas karyawan PT.Juragan 99 Garment.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penentuan sampel menggunakan *total sampling* dan jumlah sampel yang digunakan adalah 100 orang karyawan tetap PT.Juragan 99 Garment. Alat ukur yang digunakan adalah skala kepemimpinan transformasional, skala kepuasan kerja dan skala loyalitas kerja. Analisis data menggunakan *path analysis* dan *sobel test*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya kontribusi antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 42,7% selaras dengan R square 0,427. Loyalitas kerja memiliki kontribusi dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 43,8% selaras dengan R square 0,438. Adanya variabel mediator loyalitas kerja dapat memperkuat maupun memediasi tingkat kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

**Kata kunci :** kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, loyalitas kerja

## ABSTRACT

Widyanto, Andika Rizky. 2024. The Contribution of Transformational Leadership to Job Satisfaction Mediated by Employee Loyalty at PT. Juragan 99 Garment. Thesis. Master's Program of Psychology. Faculty of Psychology. State Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang.

Advisors: Dr. Retno Mangestuti, M.Psi., Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi., Psychologist.

In the era of globalization and increasing business competition, leadership in organizations is a key factor for quickly adapting to changes. Transformational leadership, which involves leaders working with teams to identify change needs, create inspiring visions, and execute changes with team commitment, has been recognized for its ability to drive positive changes in employee behavior and performance. This leadership style focuses not only on short-term goals but also on the long-term development of employees and the organization. One positive impact is the increase in employee job satisfaction, which is crucial for productivity, loyalty, and employee retention. Job loyalty, reflecting employees' commitment and dedication to the organization, can mediate the relationship between transformational leadership and job satisfaction. The aim of this study is to determine the contribution of transformational leadership to job satisfaction mediated by employee loyalty at PT. Juragan 99 Garment. This study uses quantitative methods with a total sampling technique, including 100 permanent employees of PT. Juragan 99 Garment. The measurement tools used are a transformational leadership scale with 16 items, a job satisfaction scale with 21 items, and a job loyalty scale with 16 items. Data analysis was performed using path analysis and the Sobel test.

The results of this study show that transformational leadership contributes to job satisfaction by 42,7%, corresponding to an R-square of 0.427. Employee loyalty contributes to mediating the relationship between transformational leadership and job satisfaction by 43,8%, corresponding to an R-square of 0.438. The mediator variable of job loyalty can strengthen or weaken the level of transformational leadership and job satisfaction.

**Keywords:** *transformational leadership, job satisfaction, job loyalty*

## المخلص

PT. ويديانتو، أندیکا ريزكي. 2024. مساهمة القيادة التحويلية في رضا العمل بواسطة ولاء الموظفين في أطروحة. برنامج الماجستير في علم النفس. كلية علم النفس. جامعة الإسلام. Juragan 99 Garment. الحكومي مولانا مالك إبراهيم مالانغ

، عالمة نفس. M.Psi، د. إنده ك. بوروانينجتياس، M.Psi. المشرفون: د. ريتنو مانجستوتي،

في عصر العولمة وتزايد المنافسة التجارية، تعتبر القيادة في المنظمات عاملاً أساسياً للتكيف السريع مع التغيرات. لقد تم الاعتراف بالقيادة التحويلية، التي تشمل القادة الذين يعملون مع الفرق لتحديد احتياجات التغيير، وإنشاء رؤية ملهمة، وتنفيذ التغييرات بالتزام الفريق، لقدرتها على دفع التغييرات الإيجابية في سلوك وأداء الموظفين. يركز هذا النمط من القيادة ليس فقط على الأهداف القصيرة المدى ولكن أيضاً على التطوير طويل المدى للموظفين والمنظمة. واحدة من الآثار الإيجابية هي زيادة رضا العمل للموظفين، وهو أمر حيوي للإنتاجية والولاء والاحتفاظ بالموظفين. يمكن لولاء العمل، الذي يعكس التزام وتفاني الموظفين تجاه المنظمة، أن يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا العمل. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مساهمة القيادة التحويلية في PT. Juragan 99 Garment رضا العمل بواسطة ولاء الموظفين في

PT. Juragan 99 تستخدم هذه الدراسة طرقاً كمية مع تقنية العينة الإجمالية، بما في ذلك 100 موظف دائم في أدوات القياس المستخدمة هي مقياس القيادة التحويلية مع 16 عنصراً، ومقياس رضا العمل مع 21 Garment. عنصراً، ومقياس ولاء العمل مع 16 عنصراً. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار واختبار سوبل

R-square %، وهو ما يتوافق مع 42,7 تظهر نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تساهم في رضا العمل بنسبة . يساهم ولاء الموظفين في المتوسط في العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا العمل بنسبة 427 بقيمة 0. square . يمكن لمتغير الوسيط ولاء العمل أن يقوي أو يضعف 438 بقيمة 0. R-square %، وهو ما يتوافق مع 43,8 مستوى القيادة التحويلية ورضا العمل

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، رضا العمل، ولاء العمل

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Kehidupan modern yang semakin berkembang pesat ini, setiap perusahaan perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya agar dapat memenangkan persaingan yang semakin ketat. Hanya sumber daya manusia yang handal, memiliki kemampuan dan keterampilan yang dapat menjalankan suatu perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada produktivitas karyawannya. Aktivitas perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh sistem pola hubungan, baik antar karyawan maupun dengan atasan. Pola hubungan antara atasan dan bawahan dapat menimbulkan perasaan nyaman maupun tidak nyaman bagi karyawan bekerja di suatu perusahaan. Organisasi selalu merencanakan dan mengelola sumber daya manusia untuk menemukan orang-orang yang tepat sesuai dengan jabatannya.

Fungsi manajemen organisasi sendiri mencakup kepemimpinan merupakan salah satu tujuan pengelolaan sumber daya manusia. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin adalah perilaku atau gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan sendiri memiliki berbagai macam bentuk dan gaya misalnya, kepemimpinan otoriter (Autokratis) yaitu pemimpin mengambil keputusan sendiri tanpa banyak melibatkan anggota tim, selanjutnya ada gaya kepemimpinan demokratis yaitu keputusan diambil secara kolektif dengan melibatkan partisipasi anggota tim, kemudian ada gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin menggunakan insentif dan hukuman untuk memotivasi anggota tim, kepemimpinan situasional (Contingency) pendekatan kepemimpinan disesuaikan dengan situasi atau tugas tertentu, dan yang terakhir kepemimpinan transformasional yaitu

pemimpin menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional sendiri adalah hal yang menarik untuk dibahas oleh peneliti karena menurut peneliti subjek penelitian adalah orang yang menerapkan sistem kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah suatu pendekatan dalam kepemimpinan yang bertujuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengubah pengikut atau anggota tim agar mencapai prestasi yang lebih tinggi serta memenuhi potensinya. Gaya kepemimpinan ini difokuskan pada menciptakan perubahan positif dalam organisasi dan mendorong pengikut untuk mengadopsi visi yang lebih besar, berinovasi, dan mencapai tujuan yang ambisius.

Kepemimpinan transformasional sering dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, di mana pemimpin lebih fokus pada tugas dan penggunaan sistem penghargaan serta hukuman. Dalam kontras, kepemimpinan transformasional lebih menekankan visi, kreativitas, dan pengembangan individu. Gaya kepemimpinan transformasional sering dianggap efektif dalam mencapai perubahan positif, meningkatkan kinerja organisasi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih tinggi. Gaya ini sering digunakan dalam situasi di mana perubahan dan inovasi diperlukan untuk mengatasi tantangan atau mencapai tujuan organisasi yang ambisius.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang terjadi ketika berhadapan dengan karyawan sedemikian rupa sehingga pemimpin dan karyawan saling mengangkat untuk mencapai tingkat motivasi dan etika yang lebih tinggi. Burns (1978). Selain itu, pemimpin transformasional mampu mengubah nilai-nilai dengan tepat, mengembangkan dan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dan mampu memotivasi karyawan secara moral, Mudhiarta (2004).

Penggambaran yang ada pada sudut pandang di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul “kepemimpinan transformasional” karena pemimpin transformasional adalah pemimpin yang secara efektif mencapai prestasi kerja dengan merangkul, membimbing, dan memberikan masukan positif kepada karyawan, sehingga hal ini akan membuat karyawan merasa nyaman. Hal ini akan berdampak positif terhadap loyalitas kerja atau biasa dikatakan loyalitas kerja karyawan akan meningkat.

Loyalitas kerja karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Menumbuhkan pegawai yang mempunyai komitmen tinggi merupakan tugas seorang pemimpin untuk menjaga komitmen para pengikutnya. Semangat kerja, motivasi, dan komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan (loyalitas) bergantung pada kemampuan pemimpin dalam membina dan membimbing karyawan. Pemimpin bersedia mendengarkan keluhan pegawai (Kadarwati, 2003). Sebab, jika seorang pemimpin pandai mengelola dan merangkul karyawannya, maka ia juga akan memberikan dampak yang baik bagi karyawannya.

Loyalitas kerja adalah konsep yang mengacu pada kesetiaan, keterikatan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat secara emosional, moral, dan berkelanjutan terhadap perusahaan atau tempat kerja mereka. Loyalitas kerja sering diukur melalui perilaku, sikap, dan komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi.

Loyalitas kerja adalah aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia karena karyawan yang setia cenderung lebih produktif, tinggal lebih lama di perusahaan, dan berkontribusi positif pada kesuksesan organisasi. Dalam era bisnis yang kompetitif, mempertahankan loyalitas karyawan menjadi prioritas bagi banyak organisasi.

Mediator dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja yaitu. Alasan peneliti mengambil mediator tersebut karena kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang mempengaruhi baik-buruknya suasana kerja. Suasana kerja yang positif ini bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kenapa kepuasan kerja itu penting yaitu karena saat seseorang puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih setia atau loyal terhadap perusahaan. Jadi, variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung atau mediator antara gaya kepemimpinan transformasional dan loyalitas kerja. Dalam kata lain, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan puas, dan kepuasan ini kemudian berkontribusi pada loyalitas kerja mereka. Jadi, kepuasan kerja menjadi semacam perantara yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas kerja.

Kepuasan kerja adalah konsep yang merujuk pada tingkat kepuasan, kebahagiaan, dan kepuasan individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dalam konteks lingkungan kerja mereka. Ini mencerminkan perasaan positif yang dialami oleh karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk tugas-tugas yang mereka jalani, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, gaji, manajemen, dan pengembangan karir.

Kepuasan kerja merupakan faktor yang penting dalam produktivitas dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk tetap lama di organisasi, berkontribusi lebih, dan memiliki dampak positif pada kualitas kerja. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sering berusaha untuk memahami dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.

Kepuasan kerja menjadi fokus penting dalam manajemen organisasi dan perusahaan karena berdampak besar bagi kedua pihak. Bagi karyawan, hal ini menciptakan perasaan positif dan kepuasan dalam menjalani pekerjaan mereka. Di sisi lain, bagi perusahaan, kepuasan kerja memiliki manfaat dalam

meningkatkan produktivitas dan mengembangkan sikap serta perilaku positif dari karyawan (Suwatno, 2011)

Loyalitas merupakan keadaan psikologis yang menghubungkan karyawan dengan perusahaan. Secara umum loyalitas dapat diartikan sebagai kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan terhadap seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik (Rasimin, 1988). Saat ini loyalitas kerja pegawai bukan hanya sekedar menjalankan tugas namun berusaha semaksimal mungkin untuk menciptakan hasil terbaik bagi organisasi. Setiap perusahaan mengharapkan loyalitas kerja yang sempurna dari para karyawannya, karena loyalitas kerja karyawan merupakan kunci dalam meningkatkan kualitas kerja dan mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan transformasional memegang peranan penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Kepemimpinan transformasional mengembangkan loyalitas karyawan dalam bekerja dengan cara memotivasi karyawan untuk berbuat lebih dari yang sebenarnya dilakukannya serta memberikan inspirasi dan perhatian pribadi sehingga karyawan tidak ragu untuk menampilkan seluruh potensi dan ide yang dimilikinya demi kemajuan perusahaan (Swandari, 2003).

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh I Made Prabudi di Koperasi Danu Jaya Tabanan, hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan Denny Setiawan dari PT Tohitindo Multi Craft menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional, loyalitas kerja, dan kepuasan kerja merupakan tiga elemen sentral dalam dinamika organisasi yang kompleks. Pemikiran bahwa loyalitas kerja lebih berpengaruh terhadap kepemimpinan

transformasional daripada kepuasan kerja mungkin berkaitan dengan cara keduanya saling berinteraksi. Kepemimpinan transformasional cenderung melibatkan aspek-inspirasional, motivasional, dan pengembangan individu. Ini menciptakan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan anggota tim. Loyalitas kerja, dalam hal ini bisa menjadi hasil dari pengaruh positif pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Sementara kepuasan kerja juga penting, loyalitas kerja bisa menjadi lebih dalam dan bersifat jangka panjang. Keputusan untuk tetap setia terhadap perusahaan atau tim seringkali melibatkan faktor-faktor emosional dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin.

Alasan mengapa kepemimpinan transformasional mungkin berinteraksi dengan kepuasan kerja dan akhirnya menghasilkan loyalitas kerja adalah yang pertama *motivasi dan inspirasi*, Kepemimpinan transformasional seringkali melibatkan pemotivasian dan inspirasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Dengan menciptakan visi yang kuat dan menginspirasi karyawan, pemimpin dapat merangsang kepuasan kerja karena karyawan merasa terlibat dalam tujuan yang lebih besar dan bermakna.

*Pengembangan individu*, pemimpin transformasional cenderung memperhatikan perkembangan individu karyawan. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Peningkatan kepuasan kerja dapat terjadi ketika karyawan merasakan dukungan dalam pengembangan karir dan keterampilan mereka. Selanjutnya ke 3 yaitu, *hubungan yang kuat* dimana Kepemimpinan transformasional seringkali membangun hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin dan anggota tim. Hubungan yang positif ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa diperhatikan, didengar, dan dihargai.

*Dorongan Inovasi* yaitu gaya kepemimpinan transformasional seringkali mendorong inovasi dan pemikiran kreatif. Karyawan yang merasa

diberdayakan untuk berkontribusi dengan ide-ide mereka yang inovatif dapat merasakan kepuasan kerja yang lebih besar. Terakhir *Efek Domino* dimana Kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan efek domino, mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, termasuk loyalitas terhadap pemimpin dan organisasi. Karyawan yang puas cenderung lebih setia dan berkomitmen.

Era bisnis yang cepat berubah, maka organisasi berusaha untuk memahami dan memanfaatkan dampak positif kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan, yang diharapkan akan meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi. Penelitian ini menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi loyalitas kerja karyawan, dan apakah pengaruhnya dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang memiliki potensi untuk menginspirasi karyawan, mendorong mereka untuk berinovasi, dan mengarahkan mereka ke pencapaian tujuan yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu menciptakan perubahan positif dalam budaya organisasi dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik. Namun, apakah dampak positif ini langsung mengarah pada loyalitas kerja yang lebih tinggi atau jika kepuasan kerja berperan sebagai perantara, tetap menjadi pertanyaan yang perlu dijawab.

Kepuasan kerja, sebagai komponen penting dalam kehidupan karyawan, mencerminkan perasaan dan pandangan mereka terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi perilaku kerja karyawan, tetapi juga berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas kerja. Dengan memahami apakah kepuasan kerja memediasi hubungan ini, kita dapat lebih mendalam memahami mekanisme di balik dampak kepemimpinan transformasional pada loyalitas kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas kerja, sambil mempertimbangkan peran mediasi

dari kepuasan kerja. Peneliti akan mengidentifikasi apakah faktor-faktor kepuasan kerja yang berkontribusi pada hubungan ini berbeda pada tingkat individu dan organisasi.

Peneliti akan merinci kerangka teoritis yang mendasari penelitian ini, menguraikan definisi dan konsep utama terkait dengan kepemimpinan transformasional, loyalitas kerja, dan kepuasan kerja. Peneliti juga akan menjelaskan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks penelitian ini. Kemudian akan memaparkan literatur yang relevan, dan pada akhirnya, peneliti akan menyoroti pentingnya penelitian ini dalam konteks pengembangan praktik kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di organisasi.

Peneliti memutuskan untuk meneliti pada PT. Juragan 99 Garment. PT. Juragan 99 Garment berada di Dusun Genengan Kec. Pakisaji Kota Malang, dimana kantor tersebut merupakan anak perusahaan dari PT. J99 Corp. Perusahaan tersebut bergerak dibidang garment yaitu memproduksi pakaian jadi, pouch, card holder, totebag dan apparel lainnya. Selain itu perusahaan tersebut juga mengerjakan packaging dan melayani permintaan merchandise perusahaan. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada di office sebanyak 100 orang dengan devisi yang ada di PT. Juragan 99 Garment, selain itu peneliti juga mengambil seluruh subjek karyawan tetap dari devisi Produksi.

Riset awal dalam penelitian ini telah dilakukan wawancara kepada 4 orang subjek yang dimana masing-masing adalah kepala devisi yang ada pada Juragan 99 Garment. Pada wawancara pertama subjek dengan inisial F, terindikasi bahwa kepemimpinan transformasional ada di perusahaan tersebut yaitu diperkuat dengan pernyataan bahwa motivasi dan penerapan perilaku yang di berikan oleh manager berdampak pada dirinya contohnya pada perilaku ontime ketika berangkat kerja yang dilakukan oleh seorang manager menjadi motivasi bagi dirinya.

Subjek ke 2 dengan inisial A memberikan pernyataan apa yang menyebabkan dirinya betah di perusahaan tersebut adalah karena selain gaji yang dirasa cukup, sifat pimpinan yang mengayomi dengan baik adalah hal yang utama dalam pekerjaan. Pada subjek ke 3 kepala divisi dengan inisial H berpendapat bahwa hal yang membuat dia betah ada di perusahaan tersebut adalah kerjaan yang fleksibel dan aturan yang tidak mengekang serta pimpinan tidak melanggar aturan yang telah dibuat adalah alasan kuat baginya, karena menurutnya pimpinan adalah cermin dari aturan itu sendiri.

Subjek terakhir kali ini dengan inisial R atau subjek ke 4 memiliki alasan sendiri kenapa ia bertahan di perusahaan ini karena ketika ada kesalahan yang diperbuat sifat pimpinan yang dewasa tidak memperbesar masalah dan mau memberinya kesempatan lagi adalah hal yang penting baginya, selain itu kepercayaan yang diberikan pimpinan kepadanya adalah tanggung jawab dan harus di kerjakan dengan sebaik mungkin.

Pernyataan ke 4 subjek, kepemimpinan transformasional memunculkan beberapa perilaku puas akan pekerjaan serta rasa loyal yang muncul dalam diri karyawan. Namun fakta didalam perusahaan hal yang masih muncul pada karyawan adalah Perilaku turnover, Menolak perintah atasan, Sering terlambat (datang, deadline), Ketidakpuasan akan gaji, Merasa pekerjaan adalah beban.

Tiffin dalam Moch.As'ad (2004) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, dan kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Jadi kepuasan bisa dilihat dari sikap karyawan dengan lingkungannya. Hasibuan (2003), berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Robbins (2006), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interkasi dengan rekan kerja, atasan, peraturan, dan kebijakan organisasi, standar kinerja,

kondisi kerja, dan sebagainya. Seseorang tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negative terhadap kerja itu.

Batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Dengan adanya indikasi bahwa terdapat beberapa karyawan J99 Garment yang masih melakukan pelanggaran peraturan dari pimpinan maka adanya ketidakpuasan antara karyawan dengan pimpinan.

Robbins (2006) berpendapat, ada empat cara untuk mengungkapkan ketidakpuasan kerja yaitu Keluar (exit) meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan lain, Menyuarakan (voice) memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi, Mengabaikan (neglect) sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan, Kesetiaan (loyalty) menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik, termasuk tetap membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

Pendapat tokoh diatas berhubungan dengan sifat karyawan yang dinampakkan pada Juragan 99 Garment ini, hal ini bisa terjadi mungkin karena citra dari pimpinan sendiri belum sampai ke pihak bawahan atau karyawan dan adanya indikasi kurangnya interaksi antara karyawan dan bawahan. Untuk mencegah ketidakpuasan dalam meningkatkan kepuasan, Greenberg dan Baron (2003) berpendapat bahwa mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dapat dilakukan dengan cara seperti, Membuat pekerjaan menyenangkan senang dengan pekerjaan yang membuat mereka gembira dari pada yang membosankan, sehingga menjadi lebih puas dan produktif, Pembayaran gaji berdasarkan kejujuran. Orang percaya bahwa system pengupahan/ penggajian yang tidak jujur membuat karyawan cenderung tidak puas dengan pekerjaannya, Mempertahankan orang dengan pekerjaannya yang

cocok dengan minatnya. Semakin banyak orang merasa dapat memenuhi kepentingannya di tempat kerja, semakin puas ia dengan pekerjaannya, dan Menghindari kebosanan dan pekerjaan yang berulang-ulang kebanyakan orang cenderung, mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Orang akan merasa jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan bahwa mereka memperoleh sukses dengan cara mengontrol pekerjaan atas cara mereka sendiri.

Peningkatan kepuasan kerja sendiri padat dilakukan, Nasution (2011) berpendapat cara-cara yang dapat meningkatkan kepuasan kerja yaitu, Pekerjaan yang tidak monoton, karyawan dapat melakukan berbagai unsur pekerjaan yang cukup bervariasi, dan leluasa mengatur tempo kerja, Pekerjaan yang dirancang oleh manajemen perusahaan sedemikian rupa, sehingga tidak akan menya-nyiakan waktu dan tenaga karyawan, Karyawan bebas merencanakan sendiri pekerjaan dan cara kerja yang efektif, Karyawan memperoleh wewenang yang memadai atas pekerjaannya, Karyawan menyelesaikan pekerjaan harus memperoleh pengakuan atas hasil karyanya dan mendapatkan kesempatan untuk berkembang, Karyawan tidak merasa diawasi begitu ketat, tidak terlalu banyak diomeli, dan tidak kelewat dikendalikan, Karyawan menilai tugasnya penting bagi keseluruhan kerja atau hasil perusahaan dan secara pribadi tidak merasa dijadikan seperti mesin, Dari pekerjaan sendiri pelaksana dapat memperoleh jawaban atas pekerjaannya. pekerjaan menyediakan umpan balik dari atasan tanpa menyebabkan rasa sakit hati atau kecewa.

Apabila kepemimpinan transformasional dilaksanakan maka pekerja akan melakukan pekerjaan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang

telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif. Dan untuk kinerja seseorang yang perlu diperhatikan adalah adanya suatu kegiatan yang telah dilaksanakan.

Penjelasan diatas telah memberikan asumsi peneliti bahwa terdapat kepemimpinan transformasional di dalam PT.Juragan 99 Garment karena karakteristik pemimpin yang sistematis berdasarkan aturan terdapat di perusahaan ini namun terindikasi kepemimpinan transformasional dirasakan belum cukup baik dalam perusahaan ini. Bisa jadi pimpinan kurang memberikan sanksi tegas kepada karyawan atau adanya interaksi yang kurang antara pimpinan dan bawahan, sehingga karyawan tidak merasa bersalah telah melakukan pelanggaran peraturan kantor. Kurangnya kepuasan kerja juga dapat terlihat dari karyawan masih ada yang tidak bertanggung jawab penuh pada tugasnya dan membuat peneliti tertarik apakah perilaku pimpinan belum merata terhadap seluruh karyawan atau dari karyawan sendiri yang sulit untuk loyal terhadap perusahaan. Sedangkan mengutip Pricewaterhouse Coopers International (PwC) merilis hasil survei tentang tingkat kepuasan karyawan di Asia Pasifik. Hasilnya, sebanyak 75 persen karyawan di Indonesia mengaku bahwa mereka puas dengan pekerjaan saat ini. Hasil survei tersebut cukup menarik. Sebab angka itu berada di atas rata-rata persentase tingkat kepuasan kerja karyawan di Asia Pasifik, yaitu 57 persen, yang dimana angka tersebut adalah menarik dan seharusnya kepuasan kerja yang ada di Juragan 99 Garment ini mendekati angka tersebut sebagai acuan.

Tujuan dari penelitian ini sendiri untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kepuasan kerja di Juragan 99 Garment yang dimediasi oleh variabel loyalitas kerja yaitu dengan adanya permasalahan pelanggaran oleh karyawan bisa saja terjadi ketidakpuasan antara karyawan dengan cara kepemimpinan perusahaan yaitu menunjukkan rasa ketidakpuasannya. Loyalitas sendiri berperan dimana perilaku ini muncul jika cara kerja maupun perilaku karyawan baik terhadap perusahaan muncul sehingga perilaku ini dapat menguntungkan pihak perusahaan, namun

kepemimpinan adalah yang utama karena pemimpin sendiri yang menentukan nasib dari karyawan maupun dari perusahaan itu sendiri. Sehingga penelitian tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja di Mediatori Loyalitas Kerja Karyawan pada PT. Juragan 99 Garment”**.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana tingkat kepemimpinan transformasional pada karyawan PT. Juragan 99 Garment?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja pada karyawan PT. Juragan 99 Garment?
3. Bagaimana tingkat loyalitas kerja pada karyawan PT. Juragan 99 Garment?
4. Adakah kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Juragan 99 Garment?
5. Adakah kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan loyalitas kerja sebagai variabel mediator pada karyawan PT. Juragan 99 Garment?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui tingkat kepemimpinan transformasional pada karyawan PT. Juragan 99 Garment.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pada karyawan PT. Juragan 99 Garment.
3. Untuk mengetahui tingkat loyalitas kerja pada karyawan PT. Juragan 99 Garment.
4. Untuk mengetahui kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Juragan 99 Garment.
5. Untuk mengetahui kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap karyawan dengan loyalitas kerja sebagai variabel mediator pada karyawan PT. Juragan 99 Garment.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

##### 1. Kegunaan Teoritis

Memberikan manfaat pengembangan teori Psikologi Industri dan Organisasi dan khususnya berkaitan dengan pemahaman tentang kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan loyalitas kerja di PT. Juragan 99 Garment

##### 2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Almamater, penelitian ini dapat digunakan oleh semua pihak yang membutuhkan serta menambah data atau referensi untuk penelitian selanjutnya.
- b. Bagi Peneliti Selanjutnya, harapan penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi kepustakaan yang berguna bagi para pembaca dan memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang mengalami permasalahan yang sejenis serta untuk sumbangan pemikiran dalam melakukan penelitian lebih lanjut.

#### **E. Penelitian Sebelumnya**

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja yang di tulis oleh Cornelius Ludi Priyatmo, penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional pada PT. Mitramas Jangkar Laksana berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, ini bisa dilihat antara lain peran dari pemimpin yang mempunyai jiwa melayani sehingga akan menimbulkan rasa hormat serta sikap rasa percaya dari bawahan terhadap seorang pimpinan. Kemampuan memberikan semangat dalam bekerja juga menjadi harapan tersendiri bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Cornelius, 2018)

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas kerja karyawan pada PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru yang di tulis oleh Rianopita & Kasmiruddin, dalam penelitiannya terdapat hasil bahwa kepemimpinan transformasional pada PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru

telah menerapkan sikap kepemimpinan yang tepat, yang berkaitan dengan pemberian motivasi yang inspirasional, pengaruh yang diidealkan, stimulasi intelektual dan kepedulian secara perorangan telah dilaksanakan secara efektif (Rianopita & Kasmiruddin, 2016).

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang di mediasi kepuasan kerja karyawan PT.PLN (PERSERO) unit induk distribusi Lampung, oleh Refa James Simatupang yang dimana ia memiliki hasil penelitian karyawan yang merasakan kepuasan kerja menyebabkan karyawan memiliki kemauan yang tinggi untuk melaksanakan tanggung jawabnya sehingga karyawan akan memberikan respon yang positif kepada perusahaan (Refa, 2023)

Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap loyalitas yang berdampak pada kinerja karyawan di perusahaan (Studi Pada PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang), yang diteliti oleh Ricky Fabiano Amri, Suharnomo, dan Edy Rahardja memiliki hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persepsi mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang lebih baik maka akan menciptakan atau memberikan dampak loyalitas karyawan menjadi lebih baik (Amri, et.al 2016)

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kepemimpinan Transformasional**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting yang menentukan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Robbins (1996) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu tim untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, kepemimpinan adalah cara seseorang mempengaruhi orang lain dan membimbing mereka dalam mengembangkan visi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin yang efektif mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku anggota atau pengikutnya. Pemimpin memegang peranan penting dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja karyawan dengan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya (Paracha et al., 2012).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi, memotivasi, dan mengubah bawahan atau anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi daripada yang mungkin mereka capai secara konvensional. Kepemimpinan ini berfokus pada pengembangan visi yang kuat, menggalang dukungan, dan menciptakan lingkungan di mana individu-individu merasa termotivasi untuk mencapai potensi terbaik mereka.

Kepemimpinan transformasional dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi, termasuk peningkatan motivasi dan produktivitas anggota tim, peningkatan retensi karyawan, dan pencapaian tujuan jangka panjang yang lebih ambisius. Dalam konteks kepemimpinan, model-model seperti teori transformasional dari James MacGregor Burns (1978) dan teori transformasional-transactional dari Bernard Bass (2017) sering digunakan

untuk menjelaskan dan mengembangkan pemahaman tentang kepemimpinan transformasional.

## 2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dimensi dalam kepemimpinan transformasional mencakup elemen-elemen yang signifikan, dan penelitian yang dilakukan oleh Metcalfe dan Metcalfe (2008) telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara skala kepemimpinan transformasional dan berbagai indikator keterlibatan yang positif, seperti komitmen organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Komponen-komponen kunci dalam kepemimpinan menurut James MacGregor Burns (1978) ini termasuk:

1. Ideal Pengaruh (Idealized Influence/Charisma): Pada dimensi ini, pemimpin transformasional menunjukkan perilaku yang membuat mereka menjadi contoh yang diikuti oleh pengikut mereka. Mereka dilihat sebagai panutan, dihormati, dan dipercayai.
2. Motivasi Inspiratif (Inspirational Motivation): Pemimpin transformasional mempraktikkan perilaku yang menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka dengan memberikan tantangan dan memberikan arti dalam pekerjaan yang mereka lakukan.
3. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation): Untuk mendorong inovasi dan kreativitas dalam tim, pemimpin transformasional mendorong anggota tim mereka untuk bertanya pertanyaan kritis, melihat ulang asumsi-asumsi, dan menghadapi situasi dengan cara yang segar dan inovatif.
4. Pertimbangan Individual (Individualized Consideration): Pemimpin transformasional memberikan perhatian yang disesuaikan untuk setiap anggota tim dengan memahami kebutuhan dan perkembangan individu masing-masing, dan mereka berperan sebagai seorang pelatih atau mentor.

### 3. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Adapun, karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Robbin dan Judge (2008) adalah sebagai berikut:

#### 1. Pemimpin yang karismatik

Pemimpin transformasional perlu memiliki daya tarik yang kuat yang mampu memotivasi bawahan untuk mengikuti mereka. Secara konkret, kharisma ini tercermin dalam perilaku mereka yang mencakup pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, memiliki keyakinan yang teguh, serta konsisten dalam mengambil setiap keputusan. Selain itu, pemimpin ini juga menunjukkan penghargaan kepada bawahan mereka. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi panutan yang dihormati dan diikuti oleh timnya.

#### 4. Motivasi Inspirasional

Karakteristik seorang pemimpin transformasional yang berperan dalam memberikan motivasi adalah kemampuan mereka untuk menetapkan standar yang tinggi dan, pada saat yang sama, mendorong anggota tim untuk mencapai standar tersebut. Mereka juga memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan dengan menciptakan optimisme dan antusiasme yang tinggi. Dengan demikian, pemimpin transformasional selalu memberikan inspirasi dan dorongan kepada timnya.

#### 5. Stimulasi Intelektual

Pemimpin transformasional juga memiliki karakteristik dalam hal merangsang pemikiran intelektual timnya. Mereka mendorong anggota tim untuk memecahkan masalah dengan cara yang cermat dan rasional. Selain itu, mereka juga mendorong tim untuk mencari cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mendorong tim mereka dalam hal pemikiran dan inovasi.

## 6. Pertimbangan Individu

Seorang pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memahami perbedaan individu di antara anggota timnya. Dalam konteks ini, pemimpin tersebut bersedia dan memiliki kapasitas untuk mendengarkan harapan dan kebutuhan bawahan, memberikan pembelajaran, dan memberikan pelatihan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu mengidentifikasi potensi prestasi dan kebutuhan perkembangan individu dalam timnya, serta memberikan dukungan yang sesuai. Dengan kata lain, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menghargai setiap anggota tim berdasarkan kebutuhan mereka, serta memberikan perhatian terhadap hasrat untuk mencapai prestasi dan pertumbuhan individu di dalam tim.

## **B. Loyalitas Kerja**

### 1. Pengertian Loyalitas Kerja

Menurut Allen dan Grisaffe (2001), loyalitas adalah hubungan psikologis dan sifatnya yang berkaitan dengan hubungan antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja, yang berdampak pada keputusan mereka untuk tetap bekerja di organisasi tersebut.

Menurut penelitian Turkyilmaz, et.al (2011), temuan mereka menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang bersifat linear antara tingkat kepuasan karyawan dan tingkat loyalitas karyawan. Dalam penelitian ini, mereka menyelidiki berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas, memberikan pandangan yang komprehensif mengenai perilaku efektif karyawan.

Peningkatan tingkat kepuasan karyawan merupakan salah satu prioritas manajemen, karena kepuasan karyawan menciptakan kepercayaan, loyalitas, dan akhirnya meningkatkan kualitas hasil kerja karyawan (Tietjen dan Myers, 1998). Hal ini tidak hanya berdampak pada tingkat loyalitas dan kepuasan

kerja individu, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan keseluruhan kinerja perusahaan (Chen, Zhao, Liu, dan Wu, 2012).

## 2. Dimensi Loyalitas Kerja

Siswanto (2002) telah mengidentifikasi dimensi loyalitas kerja yang berfokus pada perilaku pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Beberapa dari aspek tersebut termasuk:

### 1. Kepatuhan pada Aturan

Segala peraturan dan kebijakan yang diberlakukan di perusahaan dihormati dan dijalankan dengan benar oleh karyawan. Ini menciptakan tingkat disiplin yang mendukung upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya.

### 2. Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan

Sifat dan hasil kinerja pekerjaan membawa tanggung jawab bagi karyawan. Karyawan harus mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan menyadari risiko yang mungkin terjadi selama menjalankan tugas. Ini mencerminkan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja.

### 3. Kemauan untuk Kolaborasi

Bekerja sama dengan anggota tim atau rekan kerja lainnya memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai oleh individu secara independen.

### 4. Rasa Kepemilikan

Ketika karyawan merasa memiliki dan terlibat secara pribadi dengan perusahaan, hal ini mendorong mereka untuk peduli dan bertanggung jawab terhadap kesuksesan perusahaan. Ini berpotensi menciptakan loyalitas yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi.

### 5. Kesukaan Terhadap Pekerjaan

Perusahaan harus mampu menghadapi kenyataan bahwa karyawannya datang setiap hari untuk bekerja sama keseluruhan dalam pekerjaan

### 3. Karakteristik Loyalitas Kerja

Steers dan Porter (dalam Soegandhi, et.al 2013) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat dimensi, yaitu

#### 1. Karakteristik Pribadi

Mencakup atribut atau karakteristik pribadi dari karyawan yang dapat memengaruhi loyalitas mereka. Faktor-faktor ini meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, budaya, dan sifat kepribadian individu.

#### 2. Karakteristik Pekerjaan

Faktor ini berkaitan dengan bagaimana pekerjaan itu sendiri dirancang dan dikelola. Ini mencakup tingkat tantangan dalam pekerjaan, peluang untuk berinteraksi sosial dengan rekan kerja dan atasan, identifikasi tugas yang jelas, umpan balik terhadap tugas yang dikerjakan, serta sejauh mana pekerjaan tersebut cocok dengan keterampilan dan minat karyawan.

#### 3. Karakteristik Desain Perusahaan

Faktor ini mencakup elemen-elemen internal dalam struktur organisasi atau desain perusahaan. Hal ini dapat mencakup apakah perusahaan memiliki desentralisasi yang memungkinkan karyawan untuk memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan, dan sejauh mana karyawan merasa terlibat dalam pengambilan keputusan perusahaan.

#### 4. Pengalaman Kerja.

Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan adalah faktor penting yang mencerminkan apa yang telah diperoleh dan dipahami oleh karyawan selama bekerja di perusahaan. Ini dapat mencakup perkembangan sikap positif terhadap perusahaan, peningkatan kompetensi, dan sejauh mana pengalaman tersebut memengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi

## C, Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

As'ad (1995) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian sejauh mana pekerjaan secara keseluruhan memenuhi kebutuhan karyawan dan juga mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam literatur yang relevan, ditemukan hubungan positif antara komitmen organisasi dan prestasi kerja, ketaatan pada organisasi, efisiensi, kualitas, dan kepuasan kerja, sementara hubungan negatif terlihat antara tingkat pergantian karyawan dan tingkat absensi (Meyer dan Allen, 1997).

Hantula (2015) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan tanggung jawab pemimpin dalam menjaga karyawan dan organisasinya. Tanggung jawab ini mencakup penciptaan lingkungan organisasi yang memberikan kepuasan psikologis bagi karyawan.

Menurut Yanchus, et.al (2015), kepuasan kerja didefinisikan sebagai penilaian positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan bisa berarti perasaan senang atau tidak senang dalam melihat dan menjalankan tugas-tugasnya (Sutrisno, 2017).

### 2. Dimensi Kepuasan Kerja

Mas'ud (2004) mengutip dari Celluci dan De Vries (1978) menjelaskan dimensi-dimensi kepuasan kerja dalam 5 dimensi sebagai berikut :

#### 1. Kepuasan terhadap Gaji

Ini berkaitan dengan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap tingkat gaji yang mereka terima. Gaji merupakan faktor penting dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari, dan tingkat gaji yang adil dapat mencerminkan penghargaan manajemen terhadap kontribusi pekerja dalam organisasi atau perusahaan.

## 2. Kepuasan terhadap Promosi

Dimensi ini mencakup kepuasan karyawan terkait promosi yang mereka terima, yaitu kenaikan jabatan atau tanggung jawab yang lebih besar. Promosi menunjukkan pemanfaatan maksimal kemampuan dan keterampilan karyawan oleh perusahaan.

## 3. Kepuasan terhadap Rekan Kerja:

Kepuasan ini terkait dengan hubungan sosial di tempat kerja. Interaksi positif dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

## 4. Kepuasan terhadap Penyelia

Dimensi ini mencakup kepuasan terhadap supervisi atau pengawasan langsung dari atasan. Supervisi yang baik melibatkan dukungan teknis dan perilaku yang membantu karyawan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kepuasan kerja.

## 5. Kepuasan terhadap Pekerjaan Itu Sendiri

Karyawan lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan mereka, memberikan kebebasan dalam menjalankan tugas, dan memberikan umpan balik tentang kinerja mereka.

## 3. Karakteristik Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor-faktor itu sendiri yang berperan dalam kepuasan kerja karyawan tergantung dari kepribadian masing-masing karyawan. Menurut Wibowo (2017), terdapat karakteristik yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasaan kerja, yaitu sebagai berikut:

### 1. Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment)

Pendekatan ini bertujuan untuk menilai tingkat kepuasan kerja berdasarkan sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan bagi individu untuk memenuhi kebutuhan pribadinya.

## 2. Perbedaan (Discrepancies)

Perspektif ini menekankan bahwa tingkat kepuasan kerja adalah hasil dari perbandingan antara harapan individu dan kenyataan dalam pekerjaan. Kepuasan terjadi ketika apa yang diterima oleh individu melebihi harapan mereka.

## 3. Pencapaian Nilai (Value Attainment)

Konsep pencapaian nilai menekankan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari pengakuan bahwa pekerjaan memungkinkan individu untuk mewujudkan nilai-nilai yang dianggap penting.

## 4. Keadilan (Equity)

Dalam kerangka ini, tingkat kebahagiaan dalam pekerjaan dipengaruhi oleh persepsi individu tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil di lingkungan kerja. Tingkat kebahagiaan terkait dengan pandangan bahwa perbandingan antara kontribusi mereka dan imbalan yang mereka terima adalah adil.

## 5. Komponen Genetik (Dispositional atau Genetic Components)

Model ini mengindikasikan bahwa beberapa elemen kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik individu dan faktor-faktor genetik. Ini menyiratkan bahwa perbedaan dalam tingkat kepuasan kerja sebagian dapat dijelaskan oleh perbedaan dalam sifat-sifat individu dan faktor genetik yang mendasari preferensi mereka terhadap lingkungan kerja.

### **D. Kontribusi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja di Mediatori Loyalitas Kerja Karyawan**

Penelitian ini memberikan penulis rasa keinginan untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas kerja, dan jika kepuasan kerja berperan sebagai mediator. Mediasi berarti bahwa efek kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas kerja tidak hanya terjadi secara langsung tetapi juga melalui tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional.

Hasil dari penelitian ini akan membantu perusahaan untuk lebih memahami hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, dan mungkin mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kepuasan karyawan guna mempertahankan loyalitas karyawan yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dikenal karena kemampuannya memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional cenderung memiliki visi yang kuat, kemampuan berkomunikasi yang luar biasa, dan kesadaran sosial yang tinggi. Mereka mampu membentuk budaya kerja yang positif, memotivasi karyawan untuk berinovasi, dan menciptakan ikatan emosional dengan tim mereka.

Loyalitas kerja adalah komitmen dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang merasa loyal cenderung tetap bekerja dalam organisasi tersebut dan berkontribusi dengan maksimal. Mereka mungkin merasa terikat dengan visi dan nilai-nilai organisasi, dan mereka merasa bahwa organisasi juga peduli terhadap keberhasilan mereka.

Pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi sering kali menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi. Mereka mungkin merasa terinspirasi oleh visi dan nilai-nilai yang diperjuangkan oleh pemimpin mereka. Namun, hubungan ini tidak selalu terjadi secara langsung. Kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi loyalitas kerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, mereka cenderung lebih loyal terhadap organisasi. Mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan mereka kepuasan, dan ini dapat menguatkan ikatan mereka dengan organisasi.

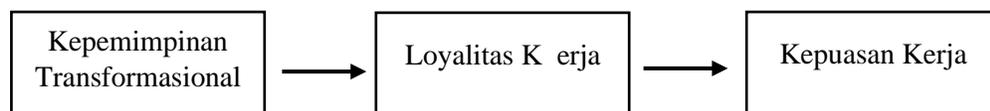
Kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan loyalitas kerja. Ini berarti bahwa kepuasan kerja menghubungkan pengaruh pemimpin transformasional dengan tingkat loyalitas karyawan. Ketika pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang memungkinkan kepuasan kerja, itu pada gilirannya meningkatkan loyalitas karyawan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja yang ditulis oleh Cornelius Ludi Priyatmo, penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional pada PT. Mitramas Jangkar Laksana berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan (Cornelius, 2018).

Penelitian selanjutnya yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap loyalitas yang berdampak pada kinerja karyawan di perusahaan (Studi Pada PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang), yang diteliti oleh Ricky Fabiano Amri, Suharnomo, dan Edy Rahardja memiliki hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Amri, et.al 2016).

#### E. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dari beberapa penelitian terdahulu, penelitian ini akan meneliti tentang kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dimediasi loyalitas kerja karyawan PT. Juragan 99 Garment.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## **F. Hipotesis**

Berdasarkan landasan teori yang telah dipaparkan maka hipotesis yang dapat diajukan pada penelitian ini sebagai berikut :

H<sub>0</sub> : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan

H<sub>0</sub> : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dimediasi oleh loyalitas kerja karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Subana & Sudrajat (2005), penelitian kuantitatif melibatkan pengungkapan fakta-fakta lapangan yang dijelaskan secara statistik, bertujuan untuk menguji hubungan antara dua variabel atau lebih serta teori yang terkait. Dalam konteks ini, penelitian menggunakan instrumen berupa kuesioner atau daftar pertanyaan tertulis dalam bentuk angket. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menilai pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y), dengan mempertimbangkan peran variabel Loyalitas Kerja (Vmed) sebagai mediator.

#### **B. Definisi Operasional**

##### 1. Kepemimpinan Transformasional (Variabel X)

Variabel ini menjelaskan bahwa kepemimpinan merujuk pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mengukur Kepemimpinan Transformasional terdapat 4 aspek yaitu ideal pengaruh (*idealized influence/charisma*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan individual pertimbangan (*individualized consideration*)

##### 2. Kepuasan Kerja (Variabel Y)

Variabel ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian tentang sejauh mana pekerjaan secara keseluruhan dapat memenuhi kebutuhan individu dan juga mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya. Untuk mengukur kepuasan kerja terdapat 5 aspek yaitu

kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

### 3. Loyalitas Kerja (Variabel Z)

Variabel ini menjelaskan bahwa loyalitas merupakan kondisi psikologis dan ciri-ciri hubungan antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja, yang berdampak pada keputusan mereka untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Untuk mengukur Loyalitas Kerja, terdapat 5 aspek yaitu kepatuhan pada aturan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kemauan untuk kolaborasi, rasa kepemilikan, dan kesukaan terhadap pekerjaan

## C. Subjek Penelitian

### 1. Populasi

Populasi, seperti yang dijelaskan oleh Anshori dan Iswanti (2017), mengacu pada objek atau subjek yang ada di dalam suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang relevan dengan permasalahan penelitian. Menurut Sugiyono (2014), populasi adalah area generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk tujuan analisis dan kesimpulan. Dalam konteks penelitian ini, populasi terdiri dari karyawan PT. Juragan 99 Garment sebanyak `100 orang yang berinteraksi dengan pemimpin mereka dan merupakan fokus dari penelitian ini.

### 2. Sampel

Sampel adalah sebagian kecil dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau kondisi tertentu yang menjadi subjek penelitian (Riduwan, 2015). Sugiyono (2014) menjelaskan bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian ini, sampel terdiri dari 100 karyawan PT. Juragan 99

Garment, yang merupakan jumlah minimum yang dipilih. Kriteria untuk pemilihan sampel adalah karyawan-karyawan yang pernah berinteraksi, bertemu, atau bekerja sama dengan salah satu pemimpin PT. Juragan 99 Garment sebagai dasar total sampling.

Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2007). Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2007) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya. Oleh karena itu, peneliti mengambil semua populasi dalam penelitian ini.

#### **D. Jenis Data dan Sumber Data**

##### **1. Jenis Data**

Konteks penelitian ini adalah data yang digunakan kuantitatif yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas kerja, dengan variabel mediasi kepuasan kerja di PT. Juragan 99 Garment. Metode penelitian kuantitatif melibatkan penggunaan metode kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian lapangan. Subjek penelitian terdiri dari karyawan PT. Juragan 99 Garment yang telah berinteraksi dengan berbagai sub-pimpinan di perusahaan. Data yang dikumpulkan berbentuk data kuantitatif, yang direpresentasikan dalam bentuk angka-angka (Sugiyono, 2014).

##### **2. Sumber Data**

Data dalam penelitian ini berasal dari dua sumber utama:

###### *a. Data Primer*

Data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian di lokasi penelitian, yaitu karyawan PT. Juragan 99 Garment yang telah berinteraksi dengan berbagai sub-pimpinan perusahaan (Anshori & Iswanti, 2017).

*b. Data Sekunder*

Data ini diperoleh dari berbagai sumber seperti dokumentasi, foto, literatur perpustakaan, buku-buku, dan informasi lain yang relevan dengan subjek penelitian. Data sekunder digunakan untuk mendukung dan memperkaya data primer, dan diperoleh dari sumber-sumber eksternal (Arikunto, 2006).

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2014). Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data primer yaitu melalui kuesioner *online* yang disebarakan menggunakan bantuan *google form*. Kuesioner ini nantinya akan dibagikan kepada karyawan PT. Juragan 99 Garment.

Kuesioner yang disebarakan menggunakan pertanyaan-pertanyaan tertulis kepada responden. Pertanyaan yang akan diberikan kepada 40 responden berupa pertanyaan tertutup dengan menyediakan alternati-alternatif jawaban yang berhubungan dengan indikator-indikator penelitian. Angket data yang diperoleh berupa nilai skor, dimana penentuan skor pilihan jawaban menggunakan skala Likert berskala 1 sampai dengan 4. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2014).

**C. Instrumen Penelitian**

Menurut (Arikunto, 2006) instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti pada waktu penelitian dengan menggunakan suatu metode. Pada penelitian ini instrumen yang digunakan adalah Angket.

### 1. *Blueprint* Kepemimpinan Transformasional

Menurut MacGregor Burns (1978) dimensi yang membentuk kepemimpinan seseorang terhadap yang lain ada 4 yaitu Ideal Pengaruh (Idealized Influence/Charisma), Motivasi Inspiratif (Inspirational Motivation), Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation), dan Individual Pertimbangan (Individualized Consideration).

Tabel 3.1 *Blueprint* skala Kepemimpinan Transformasional

Aspek	Indikator	Nomor Item		$\Sigma$
		F	UF	
Ideal Pengaruh (Idealized Influence/Charisma)	Pimpinan diakui di lingkungan kerja	1,6	-	2
	Pimpinan dihormati oleh para bawahannya	2,5	-	2
	Rasa percaya yang muncul oleh bawahan kepada pimpinan	3,4	-	2
Motivasi Inspiratif (Inspirational Motivation)	Pimpinan memunculkan rasa pantang menyerah	7	-	1
	Pimpinan selalu memberikan tantangan kepada bawahan	8	-	1
	Pimpinan memberikan dukungan kepada bawahan	9	-	1
	Pimpinan sebagai contoh oleh bawahan	10	-	1
Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)	Pimpinan memberikan inovasi terbaru untuk bawahan	11	-	1
	Menerima ide kreatif dan mengembangkannya	12	-	1
	Melakukan reframing sistem lama yang mengalami kemunduran	13	-	1
Individual Pertimbangan (Individualized Consideration)	Pemerhatian yang berbeda terhadap setiap individu	14	-	1
	Melakukan individual mentor kepada bawahan	15	-	1
	Bertanggung jawab terhadap setiap bawahan	16	-	1
Jumlah				16

## 2. *Blueprint* Kepuasan Kerja

Mas'ud (2004) mengutip dari Celluci dan De Vries (1978) menjelaskan ada 5 dimensi Kepuasan Kerja yaitu Kepuasan dengan gaji, Kepuasan dengan promosi, Kepuasan dengan rekan kerja, Kepuasan dengan penyelia dan Kepuasan dengan pekerja itu sendiri.

Tabel 3.2 *Blueprint* skala Kepuasan Kerja

Aspek	Indikator	Nomor Item		$\Sigma$
		F	UF	
Kepuasan dengan gaji	Gaji yang didapatkan dirasa cukup	1, 17	-	2
	Tenaga yang dikeluarkan sebanding dengan gaji yang diterima	2	-	1
	Jabatan yang diemban sesuai dengan gaji yang diterima	3	-	1
Kepuasan dengan promosi	Jenjang karir menjanjikan	4,18	-	2
	Kinerja yang dihasilkan berdampak pada kenaikan jabatan	5	-	1
	Tanggung jawab yang diberikan lebih besar	6	-	1
	Pekerjaan yang diberikan tidak merasa menjadi beban	7	-	1
Kepuasan dengan rekan kerja	Rekan kerja yang kooperatif	8	-	1
	Pimpinan yang selalu support	9,19	-	2
	Lingkungan kerja yang menyenangkan	10	-	1
Kepuasan dengan penyelia	Pimpinan yang selalu membantu ketika ada kendala	11	-	1
	Pimpinan memfasilitasi pelatihan untuk karyawan	12,20	-	2
	Pimpinan memberikan reward ketika kinerja memuaskan	13	-	1
Kepuasan dengan pekerja itu sendiri	Merasa nyaman dengan lingkungan kerja	14	-	1
	Pekerjaan terasa tidak membebani	15,21	-	2
	Hasil yang didapatkan dari pekerjaan sangat memuaskan	16	-	1
Jumlah				21

### 3. *Blueprint* Loyalitas Kerja

Menurut Siswanto (2002) dimensi yang membentuk loyalitas kerja seseorang terhadap yang lain ada 5 yaitu kepatuhan pada aturan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kemauan untuk kolaborasi, rasa kepemilikan dan kesukaan terhadap pekerjaan

Tabel 3.3 *Blueprint* skala Loyalitas Kerja

Aspek	Indikator	Nomor Item		$\Sigma$
		F	UF	
Kepatuhan pada Aturan	Penerapan perilaku disiplin pada Perusahaan	1	-	1
	Menjalankan segala peraturan yang ada	2	-	1
	Menghormati peraturan yang telah dibuat	3	-	1
	Menjalankan tugas dengan baik	4	-	1
Tanggung Jawab terhadap Pekerjaan	Memiliki rasa tanggung jawab akan pekerjaan	5	-	1
	Meminimalisasi resiko dalam pekerjaan	6	-	1
	Memiliki kesadaran akan pekerjaan	7	-	1
	Berkolaborasi dengan rekan kerja	8	-	1
Kemauan untuk Kolaborasi	Bertukar pendapat dengan pimpinan	9	-	1
	Menciptakan lingkungan kerja yang mutualisme	10	-	1
	Rasa butuh akan pekerjaan	11	-	1
Rasa Kepemilikan	Pekerjaan sebagai penunjang kehidupan	12	-	1
	Sebisa mungkin melakukan terbaik untuk pekerjaan	13	-	1
	Pekerjaan tidak menjadi beban	14	-	1
Kesukaan terhadap Pekerjaan	Lingkungan kerja yang nyaman	15	-	1
	Enggan beralih ke perusahaan lain	16	-	1
Jumlah				16

## **F. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan skala. Skala merupakan kumpulan pernyataan atau pertanyaan yang mengungkapkan indikator perilaku atribut yang diteliti dan tidak memiliki jawaban benar atau salah (Azwar, 2017). Sebelum melakukan pengumpulan data utama, peneliti melakukan uji coba untuk memeriksa kualitas item pada skala penelitian. Uji coba ini dilakukan dengan mendistribusikan skala secara daring menggunakan Google Form kepada individu yang akan menjadi subjek penelitian. Penjelasan informasi persetujuan (informed consent) dimasukkan dalam tautan yang dibagikan kepada peserta.

Peserta yang bersedia berpartisipasi dalam survei dapat mengikuti instruksi yang disediakan dalam skala, sedangkan yang tidak bersedia dapat menutup tautan survei daring. Peserta diizinkan untuk berbagi tautan survei kepada rekan atau kolega yang memenuhi kriteria partisipasi. Setelah pengisian data selesai dan data masuk, peneliti memberikan insentif berupa saldo Gopay, Dana, dan Shopeepay kepada 4 subjek penelitian uji coba yang terpilih.

Setelah uji coba, peneliti menganalisis reliabilitas dan validitas item dalam skala. Item-item yang memenuhi standar kualitas dianggap layak untuk dimasukkan dalam skala penelitian. Selanjutnya, peneliti mendistribusikan skala penelitian secara daring sesuai dengan prosedur yang sama saat melakukan uji coba. Distribusi skala penelitian dilakukan mulai tanggal 7 Juni 2024 hingga tanggal 10 Juni 2024. Setelah pengisian data selesai dan data terkumpul, peneliti memberikan insentif berupa saldo Gopay, Dana, dan Shopeepay kepada 10 subjek penelitian yang terpilih.

Kemudian, peneliti melakukan tabulasi data, distribusi hasil penelitian, analisis data untuk menguji hipotesis penelitian, dan merinci hasil penelitian untuk menyimpulkan temuan.

## G. Validitas dan Reliabilitas

Analisis data penelitian ini, digunakan perangkat lunak SPSS versi 24. Proses pengelolaan data melibatkan langkah-langkah berikut:

### 1. Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang mengindikasikan tingkat keabsahan atau keakuratan suatu instrumen. Penelitian ini pada validitas instrumen diukur menggunakan metode Aiken's V yaitu dimana peneliti menyebarkan angket kepada 4 orang ahli untuk mengetahui tingkat kevalidan aitem. Validitas instrumen menunjukkan kemampuan instrumen dalam mengukur variabel yang diinginkan dengan akurat (Arikunto, 2006).

Tabel 3.4 Nama Validator

Nama Dosen	Tanggal Validasi
Agus Iqbal Hawabi, M.Psi, Psikolog	30 Mei 2024
Dr. Yulia Sholichatun, M.Si, Psikolog	28 Mei 2024
Dr.Fathul Lubabin Nuqul, M.Si	17 Mei 2024
Muhammad Untung Manara, MA, Ph.D	20 Mei 2024

### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran sejauh mana instrumen dapat diandalkan untuk mengumpulkan data, menunjukkan bahwa instrumen penelitian tersebut telah mencapai tingkat yang baik (Sugiyono, 2014). Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kuesioner apakah instrumen ini dapat diandalkan dalam mengukur variabel atau konsep dengan konsistensi yang tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan "one-shot," yang berarti kuesioner hanya dibagikan satu kali kepada responden, dan hasilnya diukur menggunakan korelasi atau skor jawaban pada pernyataan yang sama dengan bantuan perangkat lunak komputer SPSS versi 24.

Instrumen dianggap reliabel jika memenuhi syarat bahwa nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60 (Sugiyono, 2014). Reliabilitas instrumen menunjukkan sejauh mana instrumen tersebut konsisten dalam mengukur konstruk atau konsep dari satu kondisi ke kondisi lainnya. Dengan kata lain, instrumen dianggap dapat diandalkan untuk pengukuran yang konsisten.

## H. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

### a. Uji Validitas Isi

$$V = \frac{\sum s}{[n(C - 1)]}$$

S = r – Lo

Lo = angka penelitian terendah

C = angka penelitian tertinggi

R = angka yang diberikan oleh penilai

Berdasarkan hasil penilaian ahli terkait variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan loyalitas kerja dilakukan penghitungan koefisien validitas isi dengan menggunakan Aiken's V Value diperoleh hasil sebagai berikut :

- a) Skala Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan hasil penghitungan validitas isi, sebanyak 18 aitem dari skala pengukuran Kepemimpinan Transformasional dinyatakan valid.

Tabel 3.5  
 Hasil Uji Validitas Isi Skala Kepemimpinan Transformatif

Aitem	Penilaian				Nilai	Keterangan
	1	2	3	4		
1	4	4	4	4	1	Valid
2	4	4	4	3	0,9166	Valid
3	4	4	4	3	0,9166	Valid
4	4	3	4	4	0,9166	Valid
5	4	3	4	4	0,9166	Valid
6	4	4	3	4	0,9166	Valid
7	4	4	3	4	0,9166	Valid
8	4	3	4	4	0,9166	Valid
9	4	4	4	4	1	Valid
10	4	4	4	4	1	Valid
11	4	3	4	3	0,8333	Valid
12	4	4	4	4	1	Valid
13	4	4	4	4	1	Valid
14	4	4	4	4	1	Valid
15	4	4	3	4	0,9166	Valid
16	4	3	4	4	0,9166	Valid

b) Skala Kepuasan Kerja Berdasarkan hasil penghitungan validitas isi, sebanyak 21 aitem dari skala pengukuran Kepuasan Kerja dinyatakan valid.

Tabel 3.6  
 Hasil Uji Validitas Isi Skala Kepuasan Kerja

Aitem	Penilaian				Nilai	Keterangan
	1	2	3	4		
1	4	4	4	4	1	Valid
2	4	4	4	4	1	Valid
3	4	3	4	3	0,8333	Valid
4	4	4	4	3	0,9166	Valid
5	4	4	3	4	0,9166	Valid
6	4	4	3	4	0,9166	Valid
7	4	4	3	4	0,9166	Valid
8	4	4	3	4	0,9166	Valid
9	4	4	4	4	1	Valid
10	4	3	4	4	0,9166	Valid
11	4	3	4	3	0,8333	Valid
12	4	4	4	4	1	Valid
13	4	3	4	4	0,9166	Valid
14	4	3	4	4	0,9166	Valid
15	4	4	3	4	0,9166	Valid
16	4	4	3	4	0,9166	Valid
17	4	4	4	4	1	Valid
18	4	4	4	4	1	Valid
19	4	4	4	3	0,9166	Valid
20	4	4	4	3	0,9166	Valid
21	4	4	4	4	1	Valid

- c) Skala Loyalitas Kerja Berdasarkan hasil penghitungan validitas isi, sebanyak 16 aitem dari skala pengukuran Loyalitas Kerja dinyatakan valid.

Tabel 3.7  
Hasil Uji Validitas Isi Skala Loyalitas Kerja

Aitem	Penilaian				Nilai	Keterangan
	1	2	3	4		
1	4	4	4	4	1	Valid
2	4	4	4	3	0,9166	Valid
3	4	4	3	4	0,9166	Valid
4	4	3	4	4	0,9166	Valid
5	4	3	4	4	0,9166	Valid
6	4	4	4	3	0,9166	Valid
7	4	4	4	4	1	Valid
8	4	4	3	4	0,9166	Valid
9	4	4	4	3	0,9166	Valid
10	4	4	4	4	1	Valid
11	4	4	4	4	1	Valid
12	4	4	4	4	1	Valid
13	4	4	3	3	0,8333	Valid
14	4	4	4	4	1	Valid
15	4	4	4	4	1	Valid
16	4	4	4	4	1	Valid

b. Uji Reabilitas

Berdasarkan uji reabilitas pada setiap alat ukur maka diperoleh hasil seperti berikut :

Tabel 3.8 Hasil Uji Reabilitas Instrumen Penelitian

Skala	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,615	Tinggi
Kepuasan Kerja	0,725	Tinggi
Loyalitas Kerja	0,712	Tinggi

### 1. Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, disimpulkan bahwa skala Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,615. Aitem pada setiap konstruk dalam skala ini dianggap reliabel, hal ini dikarenakan nilai reliabilitas yang diperoleh lebih besar dari 0,600.

### 2. Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, disimpulkan bahwa skala Kepuasan Kerja memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,725. Aitem pada setiap konstruk dalam skala ini dianggap reliabel, hal ini dikarenakan nilai reliabilitas yang diperoleh lebih besar dari 0,600.

### 3. Loyalitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, disimpulkan bahwa skala Loyalitas Kerja memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,712. Aitem pada setiap konstruk dalam skala ini dianggap reliabel, hal ini dikarenakan nilai reliabilitas yang diperoleh lebih besar dari 0,600.

## **H Analisis Data**

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah metode yang digunakan untuk menilai apakah data memiliki distribusi yang normal atau tidak. Pada penelitian ini, uji normalitas dilakukan menggunakan teknik Kolmogorov-Smirnov Z dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 24. Jika nilai signifikansi dari uji normalitas lebih besar dari 0,05, maka data dapat dianggap terdistribusi secara normal (Anshori & Iswanti, 2017).

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menilai apakah terdapat hubungan antar variabel dalam model regresi yang diidentifikasi (Widana & Muliani, 2020)

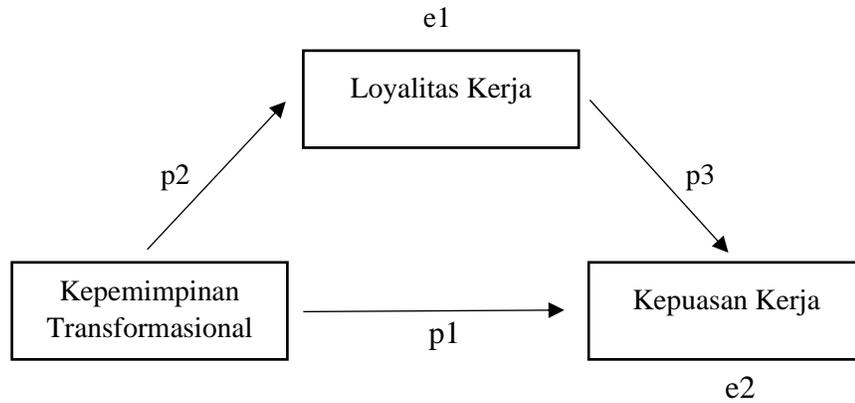
## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah terdapat ketidakmerataan varians dalam suatu analisis model regresi (Widana & Muliani, 2020). Terdapat dua metode utama untuk mendeteksi heteroskedastisitas dalam analisis regresi. Metode pertama adalah dengan mengamati pola khusus seperti pola yang bergelombang, melebar, atau menyempit. Metode kedua adalah jika tidak ada pola konsisten dan titik-titik data tersebar merata di atas dan di bawah sumbu Y pada nol, maka dapat disimpulkan bahwa heteroskedastisitas tidak ada.

## 4. Analisis Jalur

Untuk mengidentifikasi pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening, syarat utamanya adalah bahwa setiap hubungan antar variabel harus signifikan (Ghozali, 2013). Jika dengan memasukkan variabel Z atau variabel intervening dalam penelitian, pengaruh X terhadap Y menjadi nol, maka hal tersebut menunjukkan adanya mediasi sempurna dalam hubungan antar variabel tersebut. Namun, jika pengaruh X terhadap Y berkurang tetapi tidak menjadi nol ketika variabel Z digunakan sebagai intervening, maka hal ini menunjukkan adanya mediasi parsial (Preacher & Hayes, 2004). Menurut Ghozali (2016), analisis jalur (Path Analysis) digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel independen (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja)

melalui variabel intervening (loyalitas kerja). Dibawah ini terdapat model analisis jalur sebagai berikut :



3.1 Gambar Analisis Jalur

### 5. Uji Sobel

Uji Sobel digunakan untuk menentukan pengaruh variabel mediasi, yaitu interaksi teman sebaya. Sebuah variabel disebut intervening jika turut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Ghazali, 2015). Uji Sobel berfungsi untuk mengukur kekuatan pengaruh tidak langsung dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z).

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel kurang konservatif Ghazali (2015).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Pelaksanaan Penelitian**

##### **1. Demografi Penelitian**

Juragan 99 Garment merupakan lini bisnis yang bergerak di bidang Industri pakaian, Perusahaan ini terletak di JL. Embong Turi Krajan No.3 Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang Jawa Timur. Departemen yang ada di dalam Juragan 99 Garment meliputi *Human Resource*, Produksi, dan Penjualan. Dari setiap departemen yang ada akan dikelola oleh manajemen PT.Juragan 99 Garment, pimpinan tertinggi dalam perusahaan ini adalah seorang direksi dan satu tingkat dibawahnya adalah manager. Setiap langkah yang dilakukan oleh karyawan tentunya dipantau oleh seorang manager sehingga secara langsung perilaku dan aturan yang diterapkan di perusahaan ini memiliki dampak langsung terhadap para karyawan.

##### **2. Waktu dan Tempat**

Penelitian dimulai pada tanggal 7 hingga 10 Juni 2024. Peneliti melakukan penelitian kepada seluruh karyawan yang berstatus tetap pada Juragan 99 garment dengan penyebaran angket menggunakan Google Form kepada perwakilan departemen kemudian akan disebar ke seluruh karyawan yang berjumlah 100 orang.

##### **3. Jumlah Subjek Penelitian**

Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Alasan mengambil total sampling karena jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya. Peneliti memilih teknik total sampling karena pada awal penelitian, jumlah populasi tidak lebih dari 100 orang.

#### 4. Proses Pengambilan Data

Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner skala Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Loyalitas Konsumen pada Karyawan PT. Juragan 99 Garment dengan metode daring menggunakan media Google Form.

### **B. Hasil Penelitian**

#### **1. Uji Asumsi Klasik**

##### **a. Uji Normalitas**

Tujuan dari pengujian normalitas adalah untuk mengevaluasi apakah pola distribusi data bersifat normal atau tidak. Proses pengujian dilakukan dengan memeriksa nilai signifikansi dari uji Kolmogorov-Smirnov. Dalam kasus ini, hasil dari pengujian normalitas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,131. Dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, ini menandakan bahwa distribusi residual data penelitian dapat dianggap bersifat normal.

##### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah terdapat hubungan yang kuat atau interkorelasi di antara variabel independen. Proses pengujian ini melibatkan penilaian terhadap nilai Tolerance dan VIF (Variance Inflation Factor). Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa untuk variabel Kepemimpinan Transformasional, nilai tolerance adalah 0,603 dan nilai VIF adalah 1,659. Untuk variabel Loyalitas Kerja, nilai tolerance adalah 0,603 dan nilai VIF adalah 1,659. Dengan nilai tolerance yang melebihi 0,1 dan nilai VIF yang kurang dari 10, disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada interkorelasi antar variabel independen, yaitu Kepemimpinan Transformasional, terhadap Kepuasan Kerja.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas digunakan untuk mengevaluasi apakah terdapat variasi yang tidak seragam dalam nilai residual untuk semua pengamatan dalam model regresi. Proses pengujian heteroskedastisitas melibatkan uji Glejser yang mengevaluasi signifikansi regresi antara variabel independen dan nilai residual absolutnya. Hasil pengujian heteroskedastisitas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,065, dan 0,861 untuk variabel independen serta variable mediator. Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menandakan bahwa tidak ada heteroskedastisitas atau ketidakseragaman dalam data penelitian ini di antara variabel tersebut.

## 1. Analisis Deskripsi

### a. Deskripsi Sampel

#### 1.) Diagram subjek berdasarkan Department

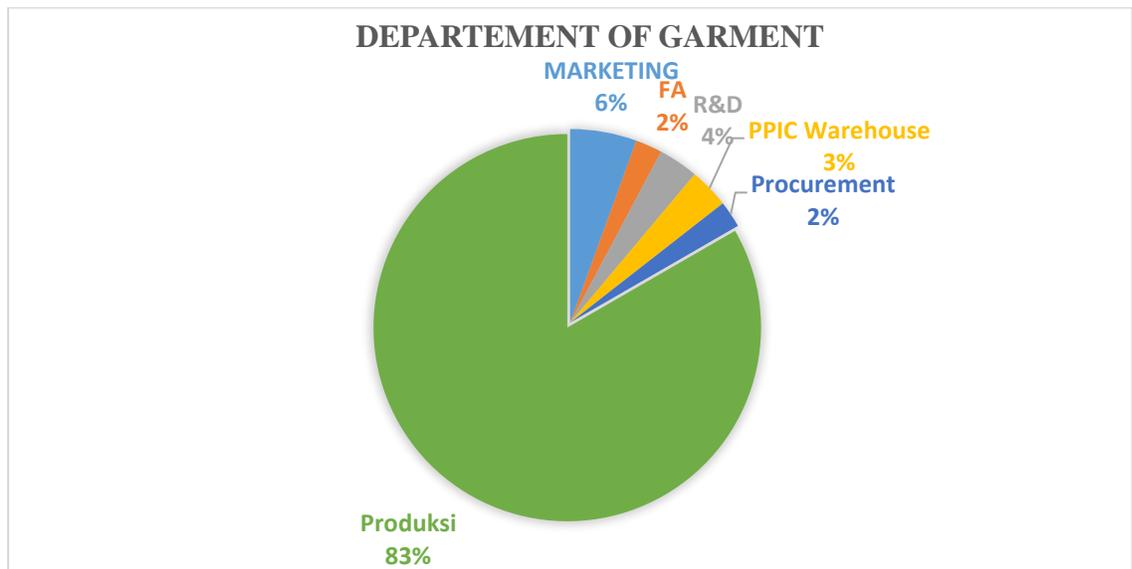


Diagram 4.1 Frekuensi berdasarkan departemen

Berdasarkan pada diagram 4.1 dapat diketahui bahwa subjek pada department Produksi menjadi frekuensi paling banyak yaitu 83% , sedangkan department FA dan Procurement mendapatkan frekuensi

terendah dari 100 subjek yaitu masing – masing sebanyak 2%, sehingga department terbanyak diperoleh dari produksi yaitu sebanyak 83%.

2.) Diagram subjek berdasarkan jenis kelamin

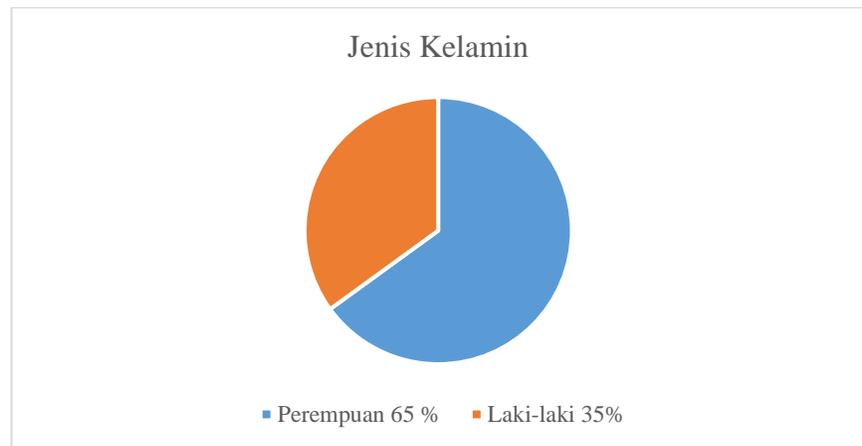


Diagram 4.2 Frekuensi berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan pada diagram 4.2 dapat diketahui bahwa subjek dengan jenis kelamin perempuan menjadi frekuensi paling banyak yaitu 65% , sedangkan jenis kelamin yang paling rendah adalah laki-laki yaitu sebanyak 35%.

2. Diagram subjek berdasarkan lama bekerja

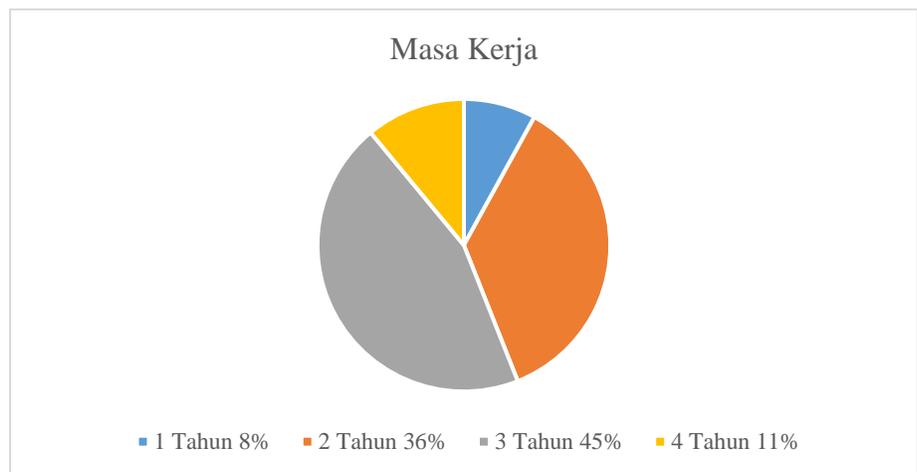


Diagram 4.3 Frekuensi berdasarkan masa kerja

Berdasarkan pada diagram 4.3 dapat diketahui bahwa subjek dengan masa kerja 3 tahun menjadi frekuensi paling banyak yaitu 45% , sedangkan masa kerja 2 tahun adalah yang terbanyak ke-2 yaitu 36%, dan masa kerja 4 tahun menempati urutan nomor 3 yaitu sebanyak 11% serta diurutan terakhir yaitu masa kerja 1 tahun yaitu 8%.

#### b. Analisis Deskripsi

Deskripsi digunakan untuk mengklasifikasikan dan menilai tingkat Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Kerja. Informasi tentang data ini dikumpulkan melalui statistik dasar, termasuk skor minimum, skor maksimum, rata-rata, dan deviasi standar. Skor-skornya akan dijadikan dasar untuk mengkategorikan setiap variabel penelitian.

Tabel 4.1 Deskripsi data penelitian

Variabel	Skor			
	Max	Min	Mean	SD
Kepemimpinan Transformasional	64	45	59	3
Kepuasan Kerja	83	60	78	4
Loyalitas Kerja	64	46	60	3

Setelah hasil deskripsi data penelitian diperoleh, langkah berikutnya adalah mengelompokkan skor variabel untuk setiap subjek. Proses pengelompokan ini dilakukan berdasarkan nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi dari setiap variabel, dengan menggunakan rumus yang telah ditentukan.

Tabel 4.2 Rumus kategori variabel

Kategori	Norma
Tinggi	$X \geq (\text{Mean} + 1.\text{SD})$
Sedang	$(\text{Mean} - 1.\text{SD}) \leq X < (\text{Mean} + 1.\text{SD})$
Rendah	$X < (\text{Mean} - 1.\text{SD})$

### 3. Tingkat Kepemimpinan Transformasional pada Karyawan PT.Juragan 99 Garment

Dengan menggunakan rata-rata dan deviasi standar dari variabel Kepemimpinan Transformasional aturan untuk mengklasifikasikan data adalah sebagai berikut

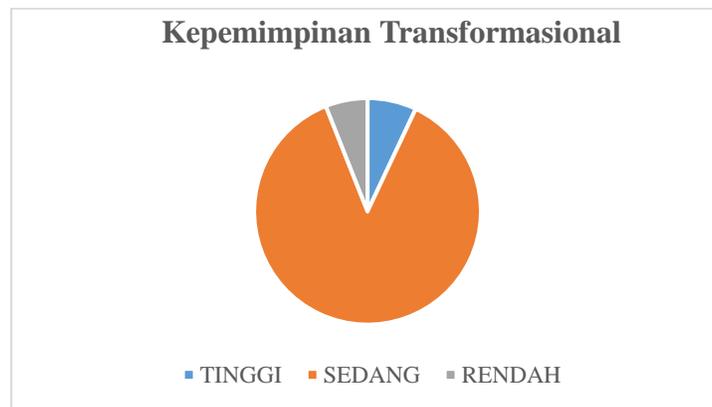


Diagram 4.4 Kategori variabel kepemimpinan transformasional

Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa sebagian Karyawan PT. Juragan 99 Garment memiliki tingkat Kepemimpinan Transformasional yang sedang, dengan data menunjukkan bahwa 87 orang terkategori pada tingkat sedang. Sementara itu, 7 orang menunjukkan tingkat Kepemimpinan Transformasional Tinggi dan 6 orang dengan kategori yang rendah.

#### 4. Tingkat Kepuasan Kerja pada Karyawan PT.Juragan 99 Garment

Dengan menggunakan rata-rata dan deviasi standar dari variabel Kepuasan Kerja aturan untuk mengklasifikasikan data adalah sebagai berikut



Diagram 4.5 Kategori variabel kepuasan kerja

Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa sebagian Karyawan PT. Juragan 99 Garment memiliki tingkat Kepuasan Kerja yang sedang, dengan data menunjukkan bahwa 91 orang terkategori pada tingkat sedang. Sementara itu, 3 orang menunjukkan tingkat Kepuasan Kerja Tinggi dan 6 orang dengan kategori yang rendah.

#### 5. Tingkat Loyalitas Kerja pada Karyawan PT.Juragan 99 Garment

Dengan menggunakan rata-rata dan deviasi standar dari variabel Loyalitas Kerja aturan untuk mengklasifikasikan data adalah sebagai berikut



Diagram 4.6 Kategori variabel loyalitas kerja

Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa sebagian Karyawan PT. Juragan 99 Garment memiliki tingkat Loyalitas Kerja yang sedang, dengan data menunjukkan bahwa 91 orang terkategori pada tingkat sedang. Sementara itu, 1 orang menunjukkan tingkat Kepuasan Kerja Tinggi dan 8 orang dengan kategori yang rendah.

## 6. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji kebenaran empiris dari suatu hipotesis yang merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang telah dirumuskan. Dalam konteks penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis efek mediator, yang bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara variabel independen.

### a. Koefisien determinasi

Untuk menilai seberapa baik model mampu menjelaskan variasi dari variabel independen, digunakan koefisien determinasi. Sehingga, nilai R Square ditentukan sebagai hasil dari pengukuran koefisien determinasi.

Tabel 4.3 Hasil Koefisien Determinasi

Kontribusi	R Square
Kepemimpinan Transformasional => Kepuasan Kerja	0,427
Kepemimpinan Transformasional, Loyalitas Kerja => Kepuasan Kerja	0,438

Hasil analisis yang ada dapat diketahui nilai R Square sebesar 0,427 atau 42,7%. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variable Kepemimpinan Transformasional sebesar 42,7 %. Persamaan berikutnya nilai R Square sebesar 0,438 atau 43,8 %. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variable Kepemimpinan Transformasional dan Loyalitas Kerja sebesar 43,8 %.

#### b. Uji t-Test

Penggunaan uji t-test atau uji parsial dimaksudkan untuk menguji efek secara individual dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu model analisis.

Tabel 4.4 Uji T

Model	Unstandardized		Standardized		T	Sig.	
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	26.312		6.049		4.350	.000	
Kepemimpinan Transformasional	.871		.102		.653	8.541	.000

Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Uji t-test yang telah dijelaskan digunakan untuk menilai dampak kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hasil regresi menunjukkan bahwa koefisien untuk kepemimpinan transformasional adalah 8,541 dengan tingkat signifikansi 0,00. Tingkat signifikansi yang lebih rendah dari ambang signifikansi yang ditetapkan, yaitu 0,05, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Secara spesifik, kepemimpinan transformasional memiliki nilai t hitung sebesar 8,541 sedangkan t tabel sebesar 1,984. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja di antara karyawan PT. Juragan 99 Garment karena nilai t hitung lebih besar dari pada t tabel.

c. Analisis Jalur

Analisis jalur path digunakan untuk melihat pengaruh antar variabel dengan melihat hubungan antar variabel beserta taraf signifikansinya, sedangkan melihat taraf signifikansi antar variabel yaitu apabila signifikansi penelitian lebih kecil dari 0,05 (sig). Ringkasan koefisien jalur yang di modelkan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Analisis Jalur

Variabel Eksogen	Variabel Indogen	Beta	Std. Error	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	0.871	0.102	Positif Signifikan
Kepemimpinan Transformasional	Loyalitas Kerja	0.514	0.113	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja	Loyalitas Kerja	0.225	0.085	Positif Signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur yang diperoleh dapat digambarkan dalam model persamaan jalur berikut:

Untuk mengetahui hasil dari analisis jalur, terlebih dahulu harus diketahui nilai  $e_1$  dan  $e_2$ , yang menggunakan rumus

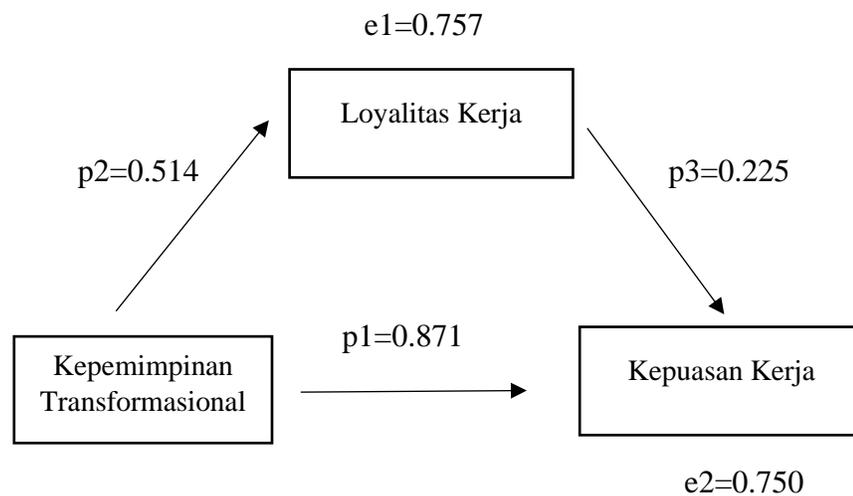
$$e = \sqrt{1 + r^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 + r^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 + 0,427} \text{ nilai dari } e_1 \text{ diperoleh sebesar } 0,757$$

$$e_2 = \sqrt{1 + r^2}$$

$$e_2 = \sqrt{1 + 0,438} \text{ nilai dari } e_2 \text{ diperoleh sebesar } 0,750$$



4.1 Gambar Hasil Analisis Jalur

Hasil analisis menunjukkan bahwa X dapat berpengaruh langsung terhadap Y dan dapat juga berpengaruh tidak langsung melalui Z sebagai intervening. Besarnya pengaruh langsung ( $p_1$ ) adalah sebesar 0.871, didapat dari nilai unstandardized B. Sedangkan pengaruh tidak langsung adalah  $p_2 \times p_3 = (0.514 \times 0.225) = 0.116$ . Total pengaruh X terhadap Y melewati Z adalah sebesar  $0.871 + 0.116 = 0.987$ . Kesimpulan dari hasil analisis adalah bahwa nilai pengaruh langsung (0.871) lebih besar dari pada nilai pengaruh tidak langsung (0.116), maka dalam model analisis jalur disimpulkan bahwa variabel Z memediasi pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y.

d. Uji Sobel Test

Uji sobel juga dilakukan untuk menguatkan asumsi peneliti, yang dimana dasar pengambilan keputusan dari uji sobel adalah apabila  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel, maka signifikan dan terdapat pengaruh mediasi (Ghozali, 2011). Analisis sobel test adalah sebuah teknik regresi yang digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel mediator memiliki potensi untuk meningkatkan atau menurunkan dampak variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil dari analisis regresi mediator.

Tabel 4.5 Sobel Test

	<b>Input</b>		<b>Test Statistic</b>	<b>Std. Error</b>	<b><i>p</i>-value</b>
a	0.871	<b>Sobel Test</b>	2.52836584	0.07751054	0.01145949
b	0.225	<b>Aroian Test</b>	2.51269564	0.07799393	0.01198127
sa	0.102	<b>Goodman Test</b>	2.54433292	0.07702412	0.01094867
sb	0.085				

Berdasarkan hasil Sobel Test, didapati bahwa p-value adalah 0.01145949, nilai yang lebih kecil dari t tabel sebesar 1,984 . Hal ini menunjukkan bahwa variabel loyalitas kerja (variabel mediator) memiliki interaksi dengan variabel kepemimpinan transformasional (variabel independen) dan juga memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel kepuasan kerja (variabel dependen). Dengan demikian, variabel loyalitas kerja dapat dikategorikan sebagai Mediasi Parsial karena berkontribusi langsung terhadap kepemimpinan transformasional . Selain itu peran loyalitas kerja berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja dengan nilai sig 0,000 yang dimana lebih kecil dari 0,05. Artinya kontribusi dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dijelaskan langsung oleh loyalitas kerja, namun ada juga kontribusi langsung yang tidak dimediasi oleh loyalitas kerja.

## 8. Aspek pembentuk utama variabel

### a. Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.6 Aspek pembentuk variabel kepemimpinan transformasional

Aspek	Nilai Skor
Ideal Pengaruh (Idealized Influence/Charisma)	0,400
Motivasi Inspiratif (Inspirational Motivation)	0,175
Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)	0,175
Individual Pertimbangan (Individualized Consideration)	0,174

Berdasarkan tabel 4.6, terlihat bahwa setiap aspek kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai yang cukup signifikan. Meskipun demikian, ada aspek tertentu yang menonjol dengan nilai lebih tinggi dibandingkan aspek lainnya, yaitu aspek ideal pengaruh dengan nilai sebesar 0,400. Oleh karena itu, aspek utama yang membentuk variabel kepemimpinan transformasional pada karyawan PT.Juragan 99 Garment adalah aspek ideal pengaruh.

### b. Kepuasan Kerja

Tabel 4.7 Aspek pembentuk variabel kepuasan kerja

Aspek	Nilai Skor
Kepuasan dengan gaji	0,177
Kepuasan dengan promosi	0,224
Kepuasan dengan rekan kerja	0,179
Kepuasan dengan penyelia	0,178
Kepuasan dengan pekerja itu sendiri	0,168

Berdasarkan tabel 4.7, terlihat bahwa setiap aspek kepuasan kerja menunjukkan nilai yang cukup signifikan. Meskipun demikian, ada aspek tertentu yang menonjol dengan nilai lebih tinggi dibandingkan aspek lainnya, yaitu aspek kepuasan dengan promosi dengan nilai sebesar 0,224. Oleh karena itu, aspek utama yang membentuk variabel kepuasan kerja pada karyawan PT.Juragan 99 Garment adalah aspek kepuasan dengan promosi.

c. Loyalitas kerja

Tabel 4.8 Aspek pembentuk variabel loyalitas kerja

<b>Aspek</b>	<b>Nilai Skor</b>
Kepatuhan pada aturan	0,178
Tanggung jawab terhadap pekerjaan	0,238
Kemauan untuk kolaborasi	0,171
Rasa kepemilikan	0,173
Kesukaan terhadap pekerjaan	0,169

Berdasarkan tabel 4.8, terlihat bahwa setiap aspek loyalitas kerja menunjukkan nilai yang cukup signifikan. Meskipun demikian, ada aspek tertentu yang menonjol dengan nilai lebih tinggi dibandingkan aspek lainnya, yaitu aspek tanggung jawab dengan pekerjaan dengan nilai sebesar 0,238. Oleh karena itu, aspek utama yang membentuk variabel loyalitas kerja pada karyawan PT.Juragan 99 Garment adalah aspek tanggung jawab dengan pekerjaan.

## C. Pembahasan

### 1. Tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Juragan 99 Garment

Berdasarkan hasil analisis tentang kepuasan kerja pada karyawan PT. Juragan 99 Garment, sekitar 91% berada pada tingkat sedang, sedangkan 6% berada pada tingkat rendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan tersebut cenderung memiliki kepuasan kerja pada tingkat yang sedang yaitu dimana kepuasan dengan promosi sebagai aspek yang paling diunggulkan dalam hal ini dengan skor 0,941 yaitu dimana promosi jabatan adalah hal yang menarik bagi karyawan untuk merasa puas akan jabatan yang mereka dapat namun terdapat juga aspek kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri yang menjadi aspek dengan nilai skor yang rendah pada penelitian ini yaitu 0,883 dimana pekerjaan yang diberikan kepada karyawan mungkin belum memberikan rasa puas untuk mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan akan promosi yang dijanjikan perusahaan kepada karyawan telah terjadi pada PT. Juragan 99 Garment selaras dengan aspek pembentuk utama variabel kepuasan kerja.

As'ad (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja merujuk pada evaluasi sejauh mana pekerjaan secara keseluruhan memenuhi kebutuhan karyawan dan juga mencerminkan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian relevan menunjukkan adanya korelasi positif antara komitmen organisasi dan kinerja kerja, loyalitas terhadap organisasi, produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan kerja, sementara hubungan negatif terlihat antara tingkat pergantian karyawan dan tingkat absensi (Meyer dan Allen, 1997).

Menurut Hantula (2015), kepuasan kerja menjadi tanggung jawab utama pemimpin dalam menjaga karyawan dan kesejahteraan organisasinya. Ini melibatkan penciptaan lingkungan kerja yang memberikan kepuasan psikologis kepada karyawan. Karyawan PT.

Juragan 99 Garment memiliki kepuasan kerja tersendiri terhadap sistem manajemen yang telah diterapkan oleh pimpinan, hal tersebut bisa terjadi karena ada beberapa faktor yang telah diterapkan oleh pimpinan terhadap karyawan sehingga rasa puas akan pimpinan dapat terwujud.

Kepuasan terhadap Gaji, berkaitan dengan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap tingkat gaji yang mereka terima. Gaji merupakan faktor penting dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari, dan tingkat gaji yang adil dapat mencerminkan penghargaan manajemen terhadap kontribusi pekerja dalam organisasi atau perusahaan.

Hariandja (dalam Maretta, 2005) mendefinisikan bahwa gaji sebagai pembayaran serta balas jasa yang diberikan kepada pegawai, tata usaha dan manajer sebagai konsekuensi dari sumbangan yang diberikannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Gaji yang diterima oleh karyawan PT.Juragan 99 Garment dirasa memuaskan bagi karyawan, sehingga dalam hal ini gaji yang ditawarkan oleh PT. Juragan 99 Garment dirasa dapat bersaing dengan perusahaan serupa yang ada disekitar.

Kepuasan terhadap promosi jabatan ini mencakup evaluasi karyawan terhadap kesempatan promosi atau kemajuan dalam karir mereka, seperti naik jabatan atau tanggung jawab yang lebih besar. Edwin B. Flippo (2002) berpendapat Promosi jabatan adalah bentuk pengakuan atas kinerja dan kontribusi karyawan. Ini memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah menunjukkan kinerja yang unggul, promosi dapat meningkatkan motivasi dan moral karyawan, mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan yang lebih tinggi. Kemajuan karir mencerminkan pengakuan perusahaan terhadap kemampuan dan prestasi individu, dalam hal ini PT. Juragan 99 Garment menerapkan jenjang karir yang menjanjikan jika skill dan masa kerja karyawan dirasa mencukupi, sehingga timbul rasa puas oleh karyawan terhadap perusahaan ketika karirnya dirasa menjanjikan.

Kepuasan terhadap rekan kerja berkaitan dengan kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja. Interaksi yang positif dengan rekan kerja yang mendukung dan ramah dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Victor Vroom (2014) berpendapat bahwa ekspektasi dan dukungan dari rekan kerja dapat mempengaruhi kepuasan. Jika karyawan merasa bahwa rekan kerja mereka mendukung dan memiliki ekspektasi yang realistis, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Pimpinan yang dirasa memperdulikan karyawan akan memunculkan rasa kepuasan sendiri terhadap sistem manajemen PT. Juragan 99 Garment.

Kepuasan terhadap penyelia mencakup kepuasan terhadap kepemimpinan atau pengawasan langsung dari atasan. Manajemen yang efektif menyediakan dukungan teknis dan perilaku yang membantu bagi karyawan, yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka. John W. Newstrom dan Keith Davis (2012) berpendapat bahwa penyelia yang mendukung pengembangan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan. Penyelia yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan dan membantu mereka berkembang secara profesional sangat dihargai oleh karyawan. Karyawan PT. Juragan 99 Garment terfasilitasi dengan baik akan kebutuhan mereka dalam menunjang pekerjaan, sehingga rasa puas tentunya akan muncul karena pekerjaan mereka terasa terbantu.

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yaitu karyawan cenderung merasa puas dengan pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mengaplikasikan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, memberikan kebebasan dalam menjalankan tugas, dan memberikan umpan balik yang memadai tentang kinerja mereka. David McClelland (2009) berpendapat bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh seberapa baik pekerjaan memenuhi kebutuhan individu untuk prestasi, hubungan sosial, dan pengaruh. Pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk

pencapaian, interaksi sosial, dan kepemimpinan cenderung lebih memuaskan. Hal ini terjadi ketika karyawan PT. Juragan 99 Garment memiliki rasa senang akan pekerjaan yang telah dijalani.

## **2. Tingkat kepemimpinan transformasional karyawan PT. Juragan 99 Garment**

Berdasarkan hasil analisis tentang kepemimpinan transformasional pada karyawan PT. Juragan 99 Garment, sekitar 87% berada pada tingkat sedang, sedangkan 6% berada pada tingkat rendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan tersebut cenderung memiliki kepemimpinan transformasional pada tingkat sedang yaitu dimana aspek stimulasi intelektual diunggulkan dalam penelitian ini dengan skor 0,400 yaitu dimana pemberian stimulasi kepada karyawan dirasa perlu dan hal ini mungkin juga dapat mempererat hubungan antara bawahan dan atasan dengan inovasi yang diberikan serta menerima saran dari bawahan namun ada juga aspek ideal pengaruh yang memiliki skor yang rendah pada penelitian ini yaitu 0,915 hal ini dapat terjadi karena kurangnya kedekatan antara bawahan dan atasan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku manajemen atau pimpinan akan stimulasi intelektual terjadi pada karyawan PT. Juragan 99 Garment selaras dengan aspek pembentuk utama variabel kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada mengilhami, mendorong, dan mengubah anggota tim atau bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi daripada yang dapat mereka raih secara konvensional. Pendekatan ini menitikberatkan pada pembentukan visi yang kuat, memperoleh dukungan, dan menciptakan lingkungan di mana individu merasa termotivasi untuk mencapai potensi terbaik mereka. Gaya kepemimpinan transformasional membawa sejumlah manfaat bagi

organisasi, termasuk meningkatkan motivasi dan produktivitas anggota tim, meningkatkan retensi karyawan, dan mencapai tujuan jangka panjang yang lebih ambisius.

Burns (1978) menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai jenis kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan yang menciptakan hubungan simbiotik antara pemimpin dan pengikutnya, yang pada gilirannya menginspirasi kedua belah pihak untuk mencapai tujuan yang lebih besar dari diri mereka sendiri. Metcalfe dan Metcalfe (2008) berpendapat bahwa terdapat korelasi positif antara skala kepemimpinan transformasional dan berbagai indikator keterlibatan yang positif, seperti komitmen organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Ini menunjukkan pentingnya dimensi-dimensi tersebut dalam membentuk kepemimpinan yang efektif dan memengaruhi hasil-hasil positif dalam konteks organisasi.

Ideal Pengaruh (Idealized Influence/Charisma) pada dimensi ini, pemimpin transformasional menunjukkan perilaku yang membuat mereka menjadi contoh yang diikuti oleh pengikut mereka. Mereka dilihat sebagai panutan, dihormati, dan dipercayai. Menurut Max Weber dalam Herman Arisandi (2015), kepemimpinan kharismatik didapat oleh seorang yang begitu luar biasa sehingga perintah dan perkataannya dapat mempengaruhi sekelompok orang. Pada PT. Juragan 99 Garment pemimpin adalah sebagai panutan bagi karyawan lainnya, ketepatan waktu ketika datang, cara pemimpin menyelesaikan masalah hingga kepedulian pemimpin terhadap karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pimpinan yang ada pada PT. Juragan 99 Garment dapat dikatakan baik karena dapat memberikan contoh kepada para karyawan.

Motivasi Inspiratif (Inspirational Motivation): Pemimpin transformasional mempraktikkan perilaku yang menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka dengan memberikan tantangan dan memberikan arti dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut

Weiner (1990), pengertian motivasi adalah kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu. Sebagai sosok pimpinan, pemberian motivasi terhadap karyawan dirasa wajib, pada PT. Juragan 99 Garment para pimpinan memberi motivasi yang baik kepada karyawan sehingga secara tidak langsung hal ini juga dapat berdampak positif terhadap karyawan.

Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation): Untuk mendorong inovasi dan kreativitas dalam tim, pemimpin transformasional mendorong anggota tim mereka untuk bertanya pertanyaan kritis, melihat ulang asumsi-asumsi, dan menghadapi situasi dengan cara yang segar dan inovatif. Indra Haris (2015) berpendapat bahwa Stimulasi Intelektual yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Pimpinan pada PT. Juragan 99 Garment disini memiliki peran untuk menekan karyawan sehingga kreativitas karyawan dapat muncul, sehingga ketika ada masalah karyawan dapat menyelesaikannya secara cepat.

Pertimbangan Individual (Individualized Consideration): Pemimpin transformasional memberikan perhatian yang disesuaikan untuk setiap anggota tim dengan memahami kebutuhan dan perkembangan individu masing-masing, dan mereka berperan sebagai seorang pelatih atau mentor. Indra Haris (2015) berpendapat bahwa pertimbangan Individual (Individualized consideration) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut. Pada hal ini pimpinan di PT. Juragan 99 Garment memiliki kewajiban untuk memberikan perhatian khusus serta pelatihan ketika dirasa terdapat kendala atau masalah dalam kinerja karyawan, sehingga sosok pimpinan dirasa sangat penting disini.

### **3. Tingkat loyalitas kerja karyawan PT. Juragan 99 Garment**

Berdasarkan hasil analisis tentang loyalitas kerja pada karyawan PT. Juragan 99 Garment, sekitar 91% berada pada tingkat sedang, sedangkan 8% berada pada tingkat rendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan tersebut cenderung memiliki loyalitas kerja pada tingkat yang sedang yaitu dimana aspek tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah yang paling tinggi yaitu dengan skor 0,951 hal ini dapat terjadi karena adanya kesadaran karyawan terhadap apa yang telah dikerjakan namun ada juga aspek kesukaan terhadap pekerjaan yang memiliki skor rendah yaitu 0,900 dimana pekerjaan mungkin saja terasa berat bagi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab dengan pekerjaan telah terjadi pada PT. Juragan 99 Garment selaras dengan aspek pembentuk utama variabel loyalitas kerja karyawan.

Menurut Allen dan Grisaffe (2001), loyalitas merupakan hubungan psikologis yang berkaitan dengan keterikatan antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja, yang mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.

Turkyilmaz et al. (2011) menemukan bahwa ada hubungan positif linear antara tingkat kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan. Penelitian mereka mengeksplorasi berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas, memberikan wawasan komprehensif mengenai perilaku karyawan yang efektif. Peningkatan kepuasan karyawan menjadi salah satu prioritas manajemen, karena kepuasan menciptakan kepercayaan, loyalitas, dan akhirnya meningkatkan kualitas hasil kerja (Tietjen dan Myers, 1998). Ini tidak hanya mempengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja individu, tetapi juga meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan perusahaan (Chen, Zhao, Liu, dan Wu, 2012).

Kepatuhan pada aturan, segala peraturan dan kebijakan yang diberlakukan di perusahaan dihormati dan dijalankan dengan benar oleh karyawan. Ini menciptakan tingkat disiplin yang mendukung upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Victor Vroom (2014) berpendapat bahwa kepatuhan terhadap aturan tergantung pada harapan karyawan bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan (instrumen) dan nilai yang mereka tempatkan pada hasil tersebut (valensi). Karyawan akan mematuhi aturan jika mereka percaya bahwa itu akan membawa penghargaan atau menghindari konsekuensi negatif. Peraturan yang ada pada PT.Juragan 99 Garment diciptakan guna memberi keselarasan terhadap karyawan, sehingga sifat tertib dan meminimalisir akan terjadinya sebuah kesalahan maupun ketidaksengajaan dalam dunia pekerjaan.

Tanggung jawab terhadap pekerjaan, sifat dan hasil kinerja pekerjaan membawa tanggung jawab bagi karyawan. Karyawan harus mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan menyadari risiko yang mungkin terjadi selama menjalankan tugas. Ini mencerminkan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja. Victor Vrom (2014) berpendapat bahwa karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, yang akan membawa penghargaan atau hasil yang diinginkan. Kejelasan tentang hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil meningkatkan rasa tanggung jawab. Tanggung jawab muncul karena karyawan PT.Juragan 99 merasa memiliki terhadap perusahaan, sumber penunjang kehidupan para karyawan ada dalam perusahaan sehingga karyawan wajib bertanggung jawab atas segala pekerjaan yang telah dilakukan.

Kemauan untuk kolaborasi, bekerja sama dengan anggota tim atau rekan kerja lainnya memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai oleh individu secara independen. Victor

Vrom (2014) berpendapat bahwa kemauan untuk berkolaborasi dipengaruhi oleh harapan karyawan bahwa upaya mereka dalam bekerja sama akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Keyakinan bahwa kolaborasi akan membawa penghargaan atau kesuksesan meningkatkan kemauan untuk bekerja sama. Kerjasama yang telah terjadi pada Juragan 99 Garment memang seharusnya terjadi, kerja sama yang baik antar karyawan juga akan menyebabkan efektifitas dalam bekerja.

Rasa Kepemilikan, ketika karyawan merasa memiliki dan terlibat secara pribadi dengan perusahaan, hal ini mendorong mereka untuk peduli dan bertanggung jawab terhadap kesuksesan perusahaan. Ini berpotensi menciptakan loyalitas yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi. Victor Vrom (2014) berpendapat bahwa karyawan merasa memiliki rasa kepemilikan terhadap hasil jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan membawa penghargaan yang diinginkan. Keyakinan ini meningkatkan motivasi dan keterlibatan dalam pekerjaan. Perusahaan adalah sarana bekerja untuk karyawan, sumber penghasilan mereka berada didalam perusahaan, sehingga karyawan PT.Juragan 99 Garment wajib menjaga sarana tersebut.

Kesukaan terhadap pekerjaan, perusahaan harus mampu menghadapi kenyataan bahwa karyawannya datang setiap hari untuk bekerja sama keseluruhan dalam pekerjaan. Edgar H. Schein (2010) menyatakan bahwa kesukaan terhadap perusahaan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang diadopsi oleh perusahaan. Budaya yang konsisten dengan nilai-nilai individu cenderung menciptakan kesukaan dan keterlibatan yang lebih tinggi. Karyawan PT.Juragan 99 Garment sudah sewajarnya cinta terhadap perusahaan karena perusahaan adalah sarana untuk bekerja bagi karyawan.

#### **4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Juragan 99 Garment**

Penelitian ini membicarakan tentang kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Juragan 99 Garment. Berdasarkan analisis statistik menggunakan Uji t, ditemukan bahwa tingkat signifikansi adalah 0,00, yang lebih rendah dari nilai ambang 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan PT.Juragan 99 Garment. Hasil dari nilai T hitung sebesar 8,541, yang lebih besar dari nilai T tabel sebesar 1,984 ( $8,541 > 1,984$ ) menunjukkan bahwa terdapat kontribusi positif yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis pertama dari penelitian ini dapat dikonfirmasi, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.Juragan 99 Garment.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional, semakin besar kemungkinan terjadinya kepuasan kerja karyawan di PT.Juragan 99 Garment. Kepuasan kerja, yang terjadi dapat dipicu oleh faktor-faktor eksternal seperti lingkungan kerja. Pada yang telah terjadi di perusahaan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Cara penyampaian pendapat dan rangkulan pimpinan kepada karyawan berdampak pada sikap positif maupun negatifnya karyawan terhadap perusahaan, sehingga perusahaan tentunya sangat membutuhkan pimpinan yang positif guna keberlanjutan perusahaan yang lebih baik.

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang fokus pada pengembangan visi yang jelas, memotivasi bawahan untuk mencapai visi tersebut, serta memperkuat hubungan interpersonal dan keterlibatan tim. Pandangan umum tentang kepemimpinan transformasional seringkali sangat positif, karena pendekatan ini dapat membawa perubahan positif yang signifikan dalam organisasi.

Warren Bennis (2010) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan untuk mengubah orang dan organisasi melalui inspirasi, visi yang kuat, dan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai yang penting bagi pengikutnya. Menurut Bennis, pemimpin transformasional mampu menciptakan budaya kerja yang dinamis dan inovatif, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional seringkali dihubungkan dengan pengembangan visi yang kuat dan inspiratif. Ketika seorang pemimpin mampu mengkomunikasikan visi tersebut secara efektif kepada karyawan, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan merasa termotivasi dan terhubung dengan tujuan yang lebih besar dari pekerjaan mereka, yang dapat memberikan arti dan tujuan yang lebih besar dalam pekerjaan sehari-hari.

Pendekatan pemberdayaan yang sering diasosiasikan dengan kepemimpinan transformasional juga dapat berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan diberikan otoritas dan tanggung jawab untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi secara mandiri, mereka merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Para pemimpin transformasional cenderung memberikan pengakuan dan

penghargaan atas pencapaian karyawan. Hal ini bisa berupa pujian, penghargaan formal, atau promosi yang sesuai dengan kinerja. Pengakuan ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Herbert Simon (1999) berpendapat individu tidak selalu mencari kepuasan penuh, tetapi mereka cenderung mencari solusi yang memadai atau memuaskan dalam menghadapi tugas atau masalah. Dalam konteks kepuasan kerja, ini berarti bahwa individu mungkin merasa puas dengan kondisi kerja yang "cukup baik" daripada mencari kondisi kerja yang sempurna.

Kepemimpinan transformasional juga mendorong kerjasama dan kolaborasi di antara anggota tim. Ketika karyawan merasa didukung dan bekerja dalam lingkungan yang kolaboratif, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karena mereka merasa termotivasi oleh hubungan positif dengan rekan kerja dan pemimpin. Para pemimpin transformasional seringkali mendukung pengembangan karir karyawan dengan memberikan pelatihan, mentoring, dan kesempatan untuk berkembang. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam peran mereka.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dapat secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui pengembangan visi yang inspiratif, pemberdayaan, pengakuan, kerjasama, dan dukungan dalam pengembangan karir.

## **5. Loyalitas kerja sebagai variabel mediator kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Juragan 99 Garment**

Penelitian ini meneliti bagaimana kontribusi loyalitas kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Juragan 99 Garment. Hasil analisis data menggunakan SPSS dan Sobel test menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji Sobel adalah 0.01145949, yang lebih kecil dari nilai alpha yang telah ditentukan (0,05). Sedangkan pada analisis jalur antara variabel X terhadap Y termediasi oleh variabel Z sebesar 0.987 artinya variabel loyalitas kerja memiliki peran yang signifikan sebagai mediator terhadap kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada target populasi ini. Lebih lanjut, hasil analisis juga menunjukkan nilai signifikansi uji sebesar 0,000, yang juga lebih kecil dari nilai alpha, menegaskan kesimpulan bahwa loyalitas kerja dapat memperkuat kepuasan kerja dalam penerapan kepemimpinan transformasional.

Koefisien determinasi pada variabel loyalitas kerja menunjukkan nilai yang lebih tinggi, yaitu 43,8%, dibandingkan dengan koefisien determinasi pada variabel independen sebesar 42,7%. Data ini mengartikan bahwa loyalitas kerja tidak hanya berfungsi sebagai mediator, tetapi juga memperkuat kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Juragan 99 Garment. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja memiliki potensi sebagai mediator parsial, menunjukkan kemungkinan untuk menjadi variabel mediator yang signifikan dalam hubungan ini.

Sebagai variabel mediator, loyalitas kerja memiliki potensi untuk memperkuat kepuasan kerja dari variabel kepemimpinan transformasional. Sifat loyal terhadap perusahaan ini akan muncul ketika kepuasan kinerja karyawan telah ada, hal ini juga dipengaruhi oleh sifat pimpinan terhadap karyawan yang akan memunculkan perilaku positif maupun negatif terhadap perusahaan.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, terutama ketika faktor tersebut dimediasi oleh loyalitas kerja. Kepemimpinan transformasional ditandai oleh pemimpin yang memiliki visi yang kuat, mampu memotivasi karyawan, serta mendorong keterlibatan dan komitmen yang tinggi dari timnya. Pemimpin transformasional juga seringkali memiliki kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dengan bawahan, memahami kebutuhan mereka, dan memberikan dukungan serta pengakuan yang memotivasi.

Warren Bennis (2010) kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan untuk mengubah individu dan organisasi melalui inspirasi, visi yang kuat, dan pengembangan hubungan yang erat dengan pengikutnya. Bennis menekankan pentingnya pemimpin transformasional dalam menciptakan budaya kerja yang inovatif dan berorientasi pada pertumbuhan. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui berbagai cara. Misalnya, visi yang inspiratif dan komunikasi yang jelas dari pemimpin transformasional dapat memberikan arah dan makna yang lebih besar pada pekerjaan karyawan. Selain itu, dukungan, penghargaan, dan perhatian yang diberikan oleh pemimpin transformasional dapat membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Victor Vrom (2014)

mengemukakan Teori Harapan (Expectancy Theory) yang menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh harapan individu terhadap hasil yang diinginkan dari usaha yang mereka lakukan.

Elton Mayo (2005) mengemukakan bahwa loyalitas kerja merupakan hasil dari hubungan yang baik antara manajer dan karyawan. Dia menyoroti pentingnya faktor-faktor seperti dukungan sosial, pengakuan, dan perasaan dihargai di tempat kerja dalam membangun loyalitas karyawan terhadap organisasi. Loyalitas kerja mengacu pada tingkat komitmen dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ketika seorang karyawan merasa loyal terhadap organisasi, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena mereka merasa terhubung dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Loyalitas kerja berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Artinya, pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan loyalitas kerja. Pemimpin transformasional yang efektif mampu membangun loyalitas kerja yang kuat di antara karyawan, yang kemudian berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, tetapi juga melalui peningkatan loyalitas kerja sebagai mediator yang menghubungkan antara pemimpin, karyawan, dan organisasi.

Penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang berjudul Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang di mediasi kepuasan kerja karyawan PT.PLN

(PERSERO) unit induk distribusi Lampung, oleh Refa James Simatupang (Refa, 2023) dan penelitian lain yang berjudul Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap loyalitas yang berdampak pada kinerja karyawan di perusahaan (Studi Pada PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang), yang diteliti oleh Ricky Fabiano Amri, Suharnomo, dan Edy Rahardja memiliki hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Amri, et.al 2016).

Penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menunjukkan bahwa Loyalitas kerja dapat berperan sebagai variabel mediator terhadap kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja yang baik dapat dipengaruhi oleh sifat maupun sikap seorang pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan temuan dari penelitian dan diskusi tentang kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan yang di mediasi oleh loyalitas kerja pada PT.Juragan 99 Garment, kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kepuasan kerja karyawan PT.Juragan 99 Garment berada pada kategori sedang, dengan persentase sebanyak 91%. Mayoritas karyawan dalam kategori ini menunjukkan kecenderungan cukup puas akan apa yang terjadi di PT.Juragan 99 Garment. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT.Juragan 99 Garment memiliki tingkat kepuasan yang moderat yang dimana terdapat aspek pendukung pembentuk variabel kepuasan dengan promosi sebesar 0,224 serta aspek kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri sebesar 0,168.
2. Tingkat kepemimpinan transformasional karyawan PT.Juragan 99 Garment berada pada kategori sedang, dengan persentase sebanyak 87%. Mayoritas karyawan dalam kategori ini menunjukkan kepemimpinan yang ada di PT.Juragan 99 Garment adalah cukup baik. Hal ini mengindikasikan bahwa sikap pimpinan terhadap karyawan PT.Juragan 99 Garment memiliki tingkat kepemimpinan transformasional yang moderat yang dimana terdapat aspek pendukung pembentuk variabel ideal pengaruh sebesar 0,400 serta aspek individual pertimbangan sebesar 0,174.

3. Tingkat loyalitas kerja karyawan PT.Juragan 99 Garment berada pada kategori sedang, dengan persentase sebanyak 91%. Mayoritas karyawan dalam kategori ini menunjukkan rasa loyal terhadap perusahaan di PT.Juragan 99 Garment adalah cukup baik. Hal ini mengindikasikan bahwa rasa loyal karyawan terhadap PT.Juragan 99 Garment memiliki loyalitas kerja yang moderat yang dimana terdapat aspek pendukung pembentuk variabel tanggung jawab terhadap pekerjaan sebesar 0,238 serta aspek kesukaan terhadap pekerjaan sebesar 0,169.
4. Berdasarkan analisis yang dilakukan, penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT.Juragan 99 Garment. Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 42,7%.
5. Loyalitas kerja memoderasi kontribusi kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT.Juragan 99 Garment. Loyalitas kerja dapat mereduksi kontribusi antara kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebanyak 43,8% yang dimana variabel mediator dapat memediasi variabel independen dan dependen secara baik.

## **B. Saran**

### **1. Bagi Perusahaan**

Seorang pimpinan harus memastikan bahwa karyawan memiliki sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif dan efisien akan meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi. Pemimpin transformasional dapat memfasilitasi keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Ini akan memberikan rasa memiliki dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi bersama

yang menginspirasi dan memotivasi karyawan. Dengan memiliki visi yang jelas tentang tujuan dan arah perusahaan, karyawan akan merasa lebih terhubung dan termotivasi untuk berkontribusi.

## 2. Bagi Responden

Diharapkan para responden penelitian dapat meningkatkan tingkat loyalitas kerja mereka guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah memperkuat loyalitas karyawan, terutama dengan fokus untuk munculnya rasa puas terhadap karyawan.

## 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya penelitian ini tentunya memiliki kekurangan, diharapkan peneliti selanjutnya dapat mengembangkannya dengan menambahkan variabel pendukung guna memperoleh informasi apakah yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan selain variabel yang telah digunakan oleh peneliti.



## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). *Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages*. Human Resource Management Review, 11, 209–236.
- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment*. Journal of Occupational Psychology, 63, p1 18.
- Anshori, M., & Iswanti, S. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*.pdf (p. Books 1-184). ISBN 979-3216-90-5.
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- As'ad, (1995). *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Azwar, S. (2017). *Metode penelitian psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Barron, Reuben M & Kenny, David A. (1986). *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. Journal of Personality and Social Psychology. 51 (6): 1173-1182
- Bernard M. Bass, R. E. R. (2017). *Transformational Leadership*. In *World Family Medicine Journal/Middle East Journal of Family Medicine* (Vol. 15, Issue 6). <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.92984>.
- Bennis, Warren. (2010). *On Becoming a Leader*. Jakarta: PT Alex Media
- Burn, J. M (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Chu Tien, Li and Hsieh Shin Chao; (2012) . *Effects of information culture and job satisfaction on the organizational innovation – a study of different leadership*

*styles as a moderator*. *Advances in Management & Applied Economics*, vol.2, no.3, 2012, 83-110 ISSN: 1792-7544 (print version), 1792-7552 (online) Scienpress Ltd, 2012.

Cornelius (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja*. *Jurnal Ekonomi* Vol.9 No.1 Mei 2018

Hantula, D. A., (2015). *Job satisfaction: the management tool and leadership responsibility*. *Journal of Organizational Behaviour Management*, 35, 81- 94.

Kadarwati (2003). *Manajemen Organisasi*, Gramedia Asri Media, Jakarta.

Mas'ud (2004). *Survey Diagnosis Organizational*, Semarang, Undip.

Mayo, Elton. (2005). *The Early Sociology Of Management And Organizations : Volume VI The Human Problems Of An Industrial Civilization, London and New York : Routledge*

Metcalf, B.&Alban-Metcalf, J. (2008). *"The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study"*, *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 586-598. <https://doi.org/10.1108/14777260810916560>

Mudiarta Utama' I Wayan. (2004). *Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja Karyawan Kantor Rektorat universitas Udayana*. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*. H:389. Maslow, Abraham H, 1984, *Motivasi dan Kepribadian*, Seri Manajemen Cetakan Pertama PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

Paracha, M. L. T., Qamar, A. Mirza, A., & Waqas, I. (2012). *Impact of Leadership Style (Transformational and Transactional Leadership) on Employee Performance and Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) in Pakistan*. *GlobalJournal of Management and Business Research*, 12, 54-64.

- Rasimin, K. (1988). *Membangun Service Quality untuk mencapai Kepuasan Konsumen di Industri Hospitality*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 3, No. 1, Maret 2001: 61 – 71.
- Refa, J.S (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional yang di Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan PT.PLN (PERSERO) Unit Induk Distribusi Lampung*. Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
- Rianopita & Kasmiruddin (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru*. JOM FISIP Volume 3 No.1 Februari 2016.
- Ricky, et.al (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas yang Berdampak pada Kinerja Karyawan di Perusahaan (Studi Pada PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang)*. Jurnal Bisnis STRATEGI Vol. 25 No. 1 Juli 2016.
- Riduwan. (2015). *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2008). *Organizational Behavior* Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi* Edisi ke 7 (Jilid II). Jakarta : Prehallindo.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business. In A Skill-Building Approach* (Seventh Ed, hal. 237–266). Chichester: Wiley.
- Siswanto, B (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Suwatno, H., & Donni, J. P. (2011), *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Soegandhi, Vannecia. M dkk. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim*. Volume 1. Nomor 1. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra.
- Swandari. (2003). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja*. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Tietjen, Mark A. and Myers, Robert M. (1998). *Motivation and Job Satisfaction*. *Management Decision*. Vol. 36 Iss 4 pp. 226 – 231.
- Turkyilmaz, Ali, Gulsen .A, Coskun .O, & Zbigniew . (2011). *Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction*. *Industrial Management and Data System*, 111(5): pp:675-696.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yanchus, N. J., Periard, D., Moore, S. C., Carle, A. C., & Osatuke, K. (2015). *Predictors of Job Satisfaction and Turnover Intention in VHA Mental Health Employees: A Comparison Between Psychiatrists, Psychologists, Social Workers, and Mental Health Nurses*. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(3). <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1014953>.
- Victor H.Vroom. (2014). *Work and Motivation*. (New York: John Wiley & Son Inc) dalam Veithrizal Rivai. *Organisasi dan Motivasi*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Zhou X., Lynch Jr, J.G., Chen Q., (2010). *Reconsidering Baron and Kenny : Myths and Truths about Mediation Analysis*. *Journal of Consumer Research*. Vol 37, pp. 197-206.

**LAMPIRAN**

## Uji Reabilitas

### Kepemimpinan Transformasional

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.615	16

### Kepuasan Kerja

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.725	21

### Loyalitas Kerja

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.712	16

## Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.62165845
Most Extreme Differences	Absolute	.079
	Positive	.057
	Negative	-.079
Test Statistic		.079
Asymp. Sig. (2-tailed)		.131 <sup>c</sup>

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.

## Uji Multikolinearitas

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	21.083	6.194		3.404	.001		
	Kepemimpinan Transformasional	.658	.128	.494	5.162	.000	.603	1.659
	Loyalitas Kerja	.300	.113	.253	2.649	.009	.603	1.659

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

## Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.288	3.647		3.095	.003
	Kepemimpinan Transformasional	-.140	.075	-.236	-1.863	.065
	Loyalitas Kerja	-.012	.067	-.022	-.175	.861

a. Dependent Variable: Abs\_Res2

## Uji Determinasi Dependen

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 <sup>a</sup>	.427	.421	3.04220

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

## Uji Determinasi Mediator

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.662 <sup>a</sup>	.438	.426	2.55762

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

## Uji T-Test

### Uji t-Test Variabel Dependent

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.312	6.049		4.350	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.871	.102	.653	8.541	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

### Uji t-Test Variabel Mediator

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.288	3.647		3.095	.003
	Kepemimpinan Transformasional	-.140	.075	-.236	-1.863	.065
	Loyalitas Kerja	-.012	.067	-.022	-.175	.861

a. Dependent Variable: Abs\_Res2

## Uji Sobel

Input:		Test statistic:	Std. Error:	<i>p</i> -value:	
<i>a</i>	<input type="text" value="0.871"/>	Sobel test:	<input type="text" value="2.52836584"/>	<input type="text" value="0.07751054"/>	<input type="text" value="0.01145949"/>
<i>b</i>	<input type="text" value="0.225"/>	Aroian test:	<input type="text" value="2.51269564"/>	<input type="text" value="0.07799393"/>	<input type="text" value="0.01198127"/>
<i>s<sub>a</sub></i>	<input type="text" value="0.102"/>	Goodman test:	<input type="text" value="2.54433292"/>	<input type="text" value="0.07702412"/>	<input type="text" value="0.01094867"/>
<i>s<sub>b</sub></i>	<input type="text" value="0.085"/>	<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>		

### Tabulasi Penelitian

<b>NOMOR ID</b>	<b>Nama</b>	<b>Departemen</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Lama Kerja (Tahun)</b>
990421009	Fandis Choliq Achadin	HRGA	L	4
990621012	Adi Prayitno	HRGA	L	3
990621013	Muhammad Anas Ziauddin	HRGA	L	4
990721014	Kokoh Prasastika Fajar	HRGA	L	3
990721015	Jihan Octavia Zaini	Marketing	P	3
990821019	Nur Diana Khoirun Nisa	HRGA	P	4
990921024	Fajar Ashshiddiqi	FA	L	4
990921025	Melina Adeani Rahmayani	R&D	P	4
991021026	Arie Rama Ardhiansyah	PPIC & Warehouse	L	4
991021029	Muhammad Asep Awaludin Zainal Chafidon	Produksi	L	3
991021030	Octavian Ditya Widyantiko	PPIC & Warehouse	L	4
991121031	Eza Virgo Zahuleka	Marketing	L	4
991121032	Daniyah Salsabila	Produksi	P	4
991221033	Yulian Dwi Cahyana	Procurement	L	4
990722038	Ayu Suardiati	Produksi	P	3
990822039	Mochamad Rizki Fauzi	PPIC & Warehouse	L	3
990922040	Rima Dewi Lestari	FA	P	3
991022042	Etik Yuliana	Marketing	P	3
991022043	Nunung Adi Purnomo	Procurement	L	3
991022045	Hariadi Waskita Bahadi Warna	R&D	L	4
991122046	Ahsan Muzadi	Marketing	L	3
990423050	Andika Vesti Faradina	R&D	P	3
990422035	Lutfiyah Aini Mufidah	Marketing	P	3
991023051	Yuanita Permatasari	Produksi	P	3
9907210003	Cifania Aprilliani	Produksi	P	2
9907210006	Nofianti Laila Firiska	Produksi	P	2
9907210007	Ujang Karsidin	Produksi	L	3
9907210019	Sekar Tri Wulandari	Produksi	P	3
9907210020	Septia Vinanti	Produksi	P	3
9907210022	Wiwit Fidianti	Produksi	P	2
9907210027	Putri Yunita Utari	Produksi	P	3
9907210023	Arfidatika Permatasari	Produksi	P	2
9907210030	Silsa Faricha Zamzami	Produksi	P	3
9907210033	Anggita Pratama Putri	Produksi	P	2

9907210042	Anggun Sukma Wijaya	Produksi	P	3
9907210041	Amir Mas'ud	Produksi	L	2
9907210052	Fitri Rahayu	Produksi	P	3
9907210059	Sri Watini	Produksi	P	2
9907210062	Lidya Madundari	Produksi	P	2
9907210072	Laila Amanda Febrianti	Produksi	P	3
9907210068	Arinda Khofifa	Produksi	P	2
9907210092	Suliswanti	Produksi	P	3
9907210089	Rafi Dwi Kusuma	Produksi	P	3
9907210096	Wulan Wahyuningtyas	Produksi	P	3
9907210100	Sri Rahayu	Produksi	P	2
9908210112	Achmad Muhid	Produksi	L	2
9908210121	Alfan Rizky Wahyullah	Produksi	L	2
9908210132	Nuril Ulmasrifah	Produksi	P	2
9908210131	Nirna Astutik	Produksi	P	2
9908210129	Dany Susanti	Produksi	P	1
9908210140	Rya Khoiriyah	Produksi	P	1
9908210141	Siti Mualifah	Produksi	P	2
9908210162	Mirza Surya Basri	Produksi	L	2
9908210169	Niswatin	Produksi	P	2
9908210171	Nadiatuz Zahro	Produksi	P	2
9908210175	Munik	Produksi	P	2
9909210188	Rizky Nanda Pratama	Produksi	P	3
9909210189	Mistiah	Produksi	P	3
9909210195	Emy Suparmiati	Produksi	P	2
9909210198	Sukatamah	Produksi	P	1
9910210199	Baimam	Produksi	P	3
9910210201	Muhamad Zainudin	Produksi	L	3
9910210204	Novia Sari	Produksi	P	2
9910210206	Sulikah	Produksi	P	2
9910210208	Wahyu Mardila Fani	Produksi	P	2
9910210205	Siti Fatimah	Produksi	P	3
9910210202	Mukhammad Sayono	Produksi	L	1
9910210207	Virda Frastika	Produksi	P	2
9910210212	Anik Bidayati	Produksi	P	3
9910210214	Ifayatul Anis	Produksi	P	3
9910210219	Umi Maslucha	Produksi	P	3
9912210234	Dinda Safitri	Produksi	P	2

9912210235	Iqbal Fathoni	Produksi	L	2
9901220237	Pujiati	Produksi	P	1
9905220262	Amelia Nessie M.	Produksi	P	2
9905220266	Nur Laila	Produksi	P	2
9909220277	M. Fadlan Febrianto	Produksi	L	2
9910220279	Eka Novianti RP	Produksi	P	3
9912220293	Susiati	Produksi	P	3
9901230297	Muhammad Deni	Produksi	L	2
9902230299	Mita Yuniar Kartika Sari	Produksi	P	3
9902230308	Fera Elysa Septiana	Produksi	P	3
9902230304	Vita Harum Sari	Produksi	P	2
9902230310	Hikmatun Khoirun Nisa	Produksi	P	2
9903230311	Muh yani Fatchur	Produksi	L	3
9903230312	Diva Aulia Putri	Produksi	P	1
9903230314	Jesicha putri Aprilia	Produksi	P	2
9906230317	Andy Siswanto	Produksi	L	3
9907210077	Suwarno	Produksi	L	3
9907230319	David Bagus Prasetyawan	Produksi	L	2
9908230322	Didik Kustiawan	Produksi	L	3
9908230323	Sinta Wulandari	Produksi	P	3
9908230324	Darti	Produksi	P	1
9908230326	Maria Juvita	Produksi	P	3
9909230329	Hendra Kurniawan	Produksi	L	3
9909230330	Mohammad Dimas Bahrul Ulum	Produksi	L	2
9909230331	Rahmat Ferdiansyah	Produksi	L	3
9910230332	Anas Hanafi	Produksi	L	1
9910230333	Andi Reza Rahardian	Produksi	L	2
9911230334	Achmad Guntur Nurwahyudi	Produksi	L	3

### Tabulasi Skor Kepemimpinan Transformasional

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total
1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	60
2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	59
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	60
4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	59
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	61
6	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	62
7	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	55
8	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	61
9	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	60
10	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	62
11	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	60
12	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	59
13	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	59
14	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	59
15	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	60
16	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	60
17	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	60
18	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	61
19	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	61
20	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	60
21	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	58
22	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	56
23	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
24	4	2	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
25	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	2	4	4	56
26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	60
27	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	59
28	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	60
29	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	58
30	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	58
31	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
32	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
33	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	60
34	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	61
35	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	59

<b>36</b>	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	58
<b>37</b>	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	57
<b>38</b>	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59	
<b>39</b>	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	
<b>40</b>	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	58	
<b>41</b>	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	58	
<b>42</b>	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	58	
<b>43</b>	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	58	
<b>44</b>	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	59	
<b>45</b>	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	59	
<b>46</b>	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	60	
<b>47</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	60	
<b>48</b>	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	59	
<b>49</b>	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	
<b>50</b>	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	
<b>51</b>	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	
<b>52</b>	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	58	
<b>53</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	
<b>54</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	63	
<b>55</b>	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	58	
<b>56</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	60	
<b>57</b>	3	3	4	3	3	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	53	
<b>58</b>	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	57	
<b>59</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	47	
<b>60</b>	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	61	
<b>61</b>	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	56	
<b>62</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	59	
<b>63</b>	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	58	
<b>64</b>	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	57	
<b>65</b>	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	57	
<b>66</b>	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	59	
<b>67</b>	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	60	
<b>68</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	60	
<b>69</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	62	
<b>70</b>	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	
<b>71</b>	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	59	
<b>72</b>	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	
<b>73</b>	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	58	



### Tabulasi Skor Kepuasan Kerja

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Total
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	81
2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	78
3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	79
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	80
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	80
6	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	77
7	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	76
8	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	79
9	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	78
10	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	79
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	83
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	81
13	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	75
14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	76
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	80
16	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	81
17	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	80
18	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	75
19	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	80
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	81
21	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	79
22	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	79
23	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	78
24	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	81
25	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	76
26	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	77
28	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
29	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	79
30	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	76
31	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	1	4	4	3	4	4	77
32	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	80
33	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	80
34	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	79
35	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	77
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	81
37	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	76
38	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	78



<b>80</b>	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	76
<b>81</b>	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	81
<b>82</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	81
<b>83</b>	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	80
<b>84</b>	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	76
<b>85</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	81
<b>86</b>	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	80
<b>87</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	77
<b>88</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	83
<b>89</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	60
<b>90</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	78
<b>91</b>	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	78
<b>92</b>	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	78
<b>93</b>	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	77
<b>94</b>	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	80
<b>95</b>	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	77
<b>96</b>	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	78
<b>97</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	3	3	4	4	4	4	3	76
<b>98</b>	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	77
<b>99</b>	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	78
<b>100</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	79

### Tabulasi Loyalitas Kerja

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total
1	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	60
2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	60
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	61
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	60
5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	60
6	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	61
7	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	57
8	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
9	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	60
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	62
11	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	61
12	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	59
13	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	58
14	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	59
15	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	59
16	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	61
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	62
18	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	61
19	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	59
20	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	61
21	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	57
22	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	60
23	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	60
24	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	62
25	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	61
26	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	61
27	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	63
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	62
29	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	61
30	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	58
31	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	62
32	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	59
33	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	61
34	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	61
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	61
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	62
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	47
38	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	61

<b>39</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	46
<b>40</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	61
<b>41</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	62
<b>42</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	63
<b>43</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	61
<b>44</b>	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	59
<b>45</b>	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	61
<b>46</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	61
<b>47</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	59
<b>48</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	60
<b>49</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	63
<b>50</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	62
<b>51</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	61
<b>52</b>	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	60
<b>53</b>	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	61
<b>54</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	61
<b>55</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	62
<b>56</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	63
<b>57</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	61
<b>58</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	61
<b>59</b>	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	46
<b>60</b>	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	59
<b>61</b>	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	60
<b>62</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	59
<b>63</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	60
<b>64</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	61
<b>65</b>	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	59
<b>66</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	63
<b>67</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	61
<b>68</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	62
<b>69</b>	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	61
<b>70</b>	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	62
<b>71</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	63
<b>72</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
<b>73</b>	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	54
<b>74</b>	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	59
<b>75</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	60
<b>76</b>	4	2	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	4	4	3	53
<b>77</b>	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	60
<b>78</b>	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	57
<b>79</b>	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	57

<b>80</b>	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	59
<b>81</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	61
<b>82</b>	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	58
<b>83</b>	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	60
<b>84</b>	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	56
<b>85</b>	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	57
<b>86</b>	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	57
<b>87</b>	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	58
<b>88</b>	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	55
<b>89</b>	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	46
<b>90</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	60
<b>91</b>	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	58
<b>92</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	2	58
<b>93</b>	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	59
<b>94</b>	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	57
<b>95</b>	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	57
<b>96</b>	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	58
<b>97</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	63
<b>98</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	62
<b>99</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	62
<b>100</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	59

## KUISIONER

### A. Identitas Responden

Usia :  
Jenis Kelamin :  
Devisi Pekerjaan :  
Nomer HP :

### B. Petunjuk Pengisian

4. Dimohon partisipasinya untuk memberikan penilaian mengenai kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas kerja pada PT. Juragan 99 Garment
5. Berilah tanda silang (X) atau centang (V) pada salah satu pilihan disetiap pernyataan yang disajikan menurut apa yang anda alami atau pikirkan.
6. Pilihan jawaban yang diberikan adalah :  
SS : Sangat Setuju      TS : Tidak Setuju  
S : Setuju      STS : Sangat Tidak Setuju
7. Dimohon untuk tidak melewatkan satupun pertanyaan yang tersedia
8. Hasil penelitian ini hanya untuk kepentingan akademis saja. Identitas diri anda akan tetap dirahasiakan.
9. Kolom pernyataan ada dihalaman selanjutnya.

## A. Kepemimpinan Transformasional

NO	Item	Penilaian			
		STS	TS	S	SS
1	Saya menyatakan bahwa pimpinan devisi adalah orang yang berkompeten dibidangnya				
2	Pimpinan devisi adalah orang yang pantas untuk dihormati				
3	Saya percaya bahwa pimpinan devisi saya adalah orang yang baik				
4	Pimpinan devisi saya selalu berbuat baik terhadap saya				
5	Rasa hormat adalah hal yang pantas diberikan untuk pimpinan devisi				
6	Kepala devisi adalah orang yang memiliki sebuah wibawa				
7	Ketika diberikan tantangan oleh pimpinan saya akan melakukannya dengan pantang menyerah				
8	Tantangan dari pimpinan adalah hal yang biasa menurut pandangan saya				
9	Dukungan yang diberikan oleh pimpinan adalah hal yang sangat berharga				
10	Pimpinan adalah sosok yang menjadi panutan bagi saya				
11	Inovasi dan terobosan terbaru adalah hal yang saya butuhkan dari seseorang pimpinan				
12	Ide saya diterima oleh pimpinan				

13	Pimpinan merombak sistem lama yang tidak sejalan dengan perusahaan				
14	Pimpinan selalu memberikan perhatian khusus terhadap saya				
15	Pimpinan selalu mengadakan monitoring secara berkala terhadap karyawan				
16	Ketika saya membuat kesalahan pimpinan yang selalu bertanggung jawab				

### B. Loyalitas Kerja

NO	Item	Penilaian			
		STS	TS	S	SS
1	Saya datang tepat waktu ketika bekerja				
2	Peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan harus saya jalankan				
3	Saya menghormati segala aturan yang telah dibuat diperusahaan				
4	Saya melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan baik				
5	Tanggung jawab akan pekerjaan adalah hal yang penting bagi saya				
6	Ketelitian adalah hal yang penting untuk menghindari resiko pekerjaan				
7	Saya akan sesegera mungkin mengerjakan pekerjaan saya tanpa diperingatkan oleh pimpinan				
8	Saling membantu dengan rekan kerja adalah hal yang penting dalam lingkungan kerja				

9	Saya senang ketika pimpinan mengajak saya berdiskusi tentang pekerjaan				
10	Saya akan membantu rekan kerja karena saya juga sering di bantu olehnya				
11	Saya membutuhkan pekerjaan yang saya miliki sekarang				
12	Pekerjaan saat ini adalah penunjang utama kehidupan saya				
13	Melakukan yang terbaik ketika bekerja adalah kepuasan bagi saya				
14	Pekerjaan terasa sangat menyenangkan karena saya menyukainya				
15	Lingkungan kerja saya yang sekarang adalah lingkungan kerja yang nyaman				
16	Ketika ditawari pekerjaan di tempat lain saya menolaknya				

### C. Kepuasan Kerja

NO	Item	Penilaian			
		STS	TS	S	SS
1	Saya merasa cukup atas gaji yang diberikan pimpinan				
2	Gaji yang saya terima sebanding dengan tenaga yang telah saya keluarkan				
3	Jabatan yang telah diberikan kepada saya sesuai dengan nilai gaji yang telah ditetapkan				
4	Saya merasa masa depan karir saya terjamin di perusahaan ini				

5	Pekerjaan yang saya lakukan dengan maksimal akan meningkatkan posisi saya di perusahaan				
6	Saya merasa tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan adalah hal besar dan perlu dijaga				
7	Saya tidak merasa terbebani dengan pekerjaan yang saya lakukan saat ini				
8	Semua rekan kerja saya dapat bekerja sama dengan baik				
9	Pimpinan adalah orang yang selalu melakukan <i>support</i> terhadap saya ketika terjadi sebuah kendala				
10	Saat ini lingkungan kerja saya adalah lingkungan yang sangat menyenangkan				
11	Saya sering merasa terbantu atas bantuan yang diberikan oleh pimpinan				
12	Pimpinan selalu melakukan pelatihan sesuai evaluasi bulanan				
13	Saya sering mendapat reward dari pimpinan ketika kinerja saya dirasa memuaskan				
14	Saya merasa nyaman dengan lingkungan kerja saat ini				
15	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sesuai dengan keinginan saya				
16	Saya mendapatkan banyak manfaat ketika bekerja di perusahaan ini				
17	Kebutuhan bulanan saya tercukupi semenjak bekerja di perusahaan ini				
18	Saya mendapatkan promosi jabatan ketika telah melakukan pekerjaan dengan baik				

19	Pimpinan selalu menanyakan kondisi saya ketika sedang bekerja				
20	Ketika skill saya kurang maka pimpinan akan segera mengadakan sebuah pelatihan				
21	Pekerjaan saat ini adalah pekerjaan yang telah lama saya idam-idamkan				

**TERIMAKASIH SUDAH BERPARTISIPASI**



