

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
(HRD) TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT
PRIMA SAKTI ASIA**

SKRIPSI



Oleh

Aji Mahfud Sanjaya

210401110040

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

2025

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
(HRD) TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT
PRIMA SAKTI ASIA**

SKRIPSI

Diajukan kepada

Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi
salah satu persyaratan dalam Memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh

Aji Mahfud Sanjaya

210401110040

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

2025

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
(HRD) TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT
PRIMA SAKTI ASIA**

SKRIPSI

Oleh

Aji Mahfud Sanjaya

210401110040

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
Dosen Pembimbing I Prof. Dr. Ali Ridho, M.Si NIP. 197804292006041001		Ridho 17-55

Malang, 15 Mei 2025.

Mengetahui,
Ketua Program Studi




Nuzul Rohu Agung, M.A.

**Kontribusi Kepemimpinan Transformasional (HRD) Terhadap Kepuasan
Kerja Karyawan PT Prima Sakti Asia**

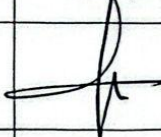
SKRIPSI

Oleh :
AJI MAHFUD SANJAYA
NIM. 210401110040

Telah diujikan dan dinyatakan LULUS oleh Dewan Penguji Skripsi dalam Majelis

Sidang Skripsi pada tanggal **15 Juni 2025**

DEWAN PENGUJI SKRIPSI

Dosen Pembimbing	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
Sekretaris Penguji Abd Hamid Cholili, M.Si., Psikolog NIP. 198906022023211026		16 Juni 2025
Ketua Penguji Prof. Dr. Ali Ridho, M.Si NIP. 197804292006041001		16 Juni 2025
Penguji Utama Dr. Hj. Endah Kurniawati, M.Psi., Psikolog NIP. 197505142000032003		16 Juni 2025

Disahkan oleh,
Dekan.



Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si, Psikolog

NIP. 1976112820002122001

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim
Malang

Assalamu'alaikum wr.wb

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah Skripsi berjudul:

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (HRD)
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT PRIMA SAKTI ASIA**

Yang ditulis oleh:

Nama : Aji Mahfud Sanjaya

NIM : 210401110040

Program : S1 Psikologi

Saya berpendapat bahwa Skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diujikan dalam Sidang Ujian Skripsi.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Malang, April 2025
Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Ali Ridho, M.Si
NIP. 197804292006041001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Aji Mahfud Sanjaya

NIM : 210401110040

Fakultas : Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul **KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (HRD) TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT PRIMA SAKTI ASIA**, adalah benar-benar hasil karya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika dikemudian hari ada claim dari pihak lain, 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, 12 Mei 2025
Penulis



Aji Mahfud Sanjaya
NIM, 210401110040

MOTTO

"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai
pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya."

(HR. Bukhari dan Muslim)

PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur yang mendalam kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, skripsi ini kupersembahkan kepada:

Orang Tua

Khusus untuk ayahanda tercinta, beliau memang tidak pernah melanjutkan pendidikan hingga duduk di bangku perkuliahan, tapi beliau telah berhasil untuk mendidik dan membimbing semua anaknya dengan baik dan dengan setulus hatinya. Dan untuk ibunda tercinta yang senantiasa selalu memberikan doa dan dukungan kepada saya sampai detik ini, tanpa doanya yang menggetarkan langit mungkin tidak mungkin saya berada pada titik ini.

Dosen Pembimbing

Ucapan terima kasih serta rasa hormat dari saya yang telah membimbing, mengarahkan, serta membagikan ilmu dan pengalaman yang sangat berharga selama masa studi ini.

Sahabat-Sahabat Seperjuangan,

Terima kasih atas bantuan dan dukungan yang telah diberikan, sehingga saya masih dapat menjaga semangat untuk melanjutkan kewajiban saya sebagai mahasiswa .

Almamater tercinta,

Terima kasih sudah berkenan menerima saya untuk menjadi bagian dari keluarga besar UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Semoga karya sederhana yang jauh dari kata sempurna ini menjadi langkah awal untuk kontribusi yang lebih besar di masa depan. Aamiin.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Alhamdulillah senantiasa saya ucapkan kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam selalu dihaturkan pada kehadiran Nabi Muhammad SAW, yang senantiasa kita nantikan syafa'atnya kelak dihari akhir. Karya ini tidak akan pernah ada tanpa bantuan dari berbagai pihak yang telah terlibat. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, saya mengucapkan rasa terimakasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin M.A, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. Rifa Hidayah, M.Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Yusuf Ratu Agung, M.A, selaku Ketua Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Prof. Dr. Ali Ridho, M.Si, selaku dosen wali sekaligus pembimbing skripsi yang telah berkenan untuk membimbing saya selama satu tahun ini serta memberikan pengetahuan, pengalaman dan ilmu-ilmu yang selama belum pernah saya pelajari.
5. Ayah, Ibu, dan Kakak yang selalu memberi dukungan penuh secara materi maupun non-materi sehingga dapat menuntaskan kewajiban saya sebagai mahasiswa.
6. Seluruh civitas akademika Fakultas Psikologi yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan berharga saat di bangku perkuliahan.

7. Ibu Dr. Hj. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog, Bapak Abdul Hamid Cholili, M.Si., Psikolog selaku Dewan Penguji Skripsi.
8. Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Rayon “Penakluk” Al-Adawiyah yang memberikan pengalaman terbaik selama masa perkuliahan dan telah memberikan wadah bagi saya untuk berproses dan menemukan seluruh potensi dalam diri saya.
9. Keluarga kecil Khuffas yang selalu menemani dan kebersamai serta memberikan kehangatan di dalam Kota Malang yang dingin ini yang membuat saya merasa senang dan bangga telah mengenal keluarga kecil yang harmonis ini.
10. Pak Huda Nur Aziz selaku Manager HRGA PT Prima Sakti Asia yang telah mengizinkan saya untuk melaksanakan penelitian di PT Prima Sakti Asia dan memberikan banyak bantuan dalam penyelesaian penelitian ini.
11. Karyawan PT Prima Sakti Asia yang telah membantu untuk mengisi kuesioner penelitian untuk kelancaran pelaksanaan penelitian ini.’
12. Seluruh teman-teman yang selalu memberikan dukungan penuh dalam proses penuntasan penelitian ini yang tidak bisa saya sebutkan namanya satu persatu.

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	Error! Bookmark not defined.
MOTTO	vii
PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
المخلص	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN TEORI.....	8
A. Kepuasan Kerja	8
B. Kepemimpinan Transformasional	15
C. Kontribusi Kepemimpinan Transfromasional Terhadap Kepuasan Kerja	19
D. Kerangka Konseptual	20

E. Hipotesis Penelitian	23
BAB III METODE PENELITIAN.....	24
A. Desain Penelitian	24
B. Identifikasi Variabel Penelitian	24
C. Definisi Operasional	24
D. Subjek Penelitian	25
E. Teknik Pengumpulan Data	26
F. Validitas dan Reliabilitas	29
G. Analisis Data	37
BAB IV	40
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	40
A. Gambaran subjek penelitian	40
B. Pelaksanaan penelitian	40
C. Hasil Penelitian.....	41
D. Pembahasan	47
BAB V.....	51
PENUTUP.....	51
A. Kesimpulan.....	51
DAFTAR PUSTAKA	55
LAMPIRAN.....	60

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skala Likert	27
Tabel 3.2 Blueprint Skala Kepuasan Kerja	28
Tabel 3.3 Skala Likert	28
Tabel 3.4 Blueprint Skala Kepemimpinan Transformasional	29
Tabel 3.5 Pilot Study Skala Kepuasan Kerja	32
Tabel 3.1 6 Pilot Study Skala Kepemimpinan Transformasional	33
Tabel 3. 7 daya beda Y	34
Tabel 3.8 daya beda X	35
Tabel 3.9 Estimasi Reliabilitas	36
Tabel 3.10 Kategorisasi Analisis Deskriptif.....	38
Tabel 4. 1 Uji Normalitas	41
Tabel 4. 2 Uji Linearitas	42
Tabel 4. 3 Deskriptif.....	42
Tabel 4. 4 Kategorisasi Kepuasan Kerja	43
Tabel 4. 5 Kategorisasi Kepemimpinan Transformasional	45
Tabel 4. 6 Uji Hipotesis.....	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1	Kerangka Konseptual Penelitian.....	21
Gambar 4. 1	Diagram Kepuasan Kerja.....	43
Gambar 4. 2	Diagram Kepemimpinan Transformasional	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	60
Lampiran 2 SKALA I (Kepuasan Kerja)	61
Lampiran 3 SKALA II (Kepemimpinan Transformasional).....	62
Lampiran 4 Uji Reliabilitas	63
Lampiran 5 Uji Validitas	64
Lampiran 6 Validitas X	65
Lampiran 7 Uji Asumsi	67
Lampiran 8 Uji Statistik Deskriptif	68
Lampiran 9 Uji Hipotesis	69
Lampiran 10 Skala Kepuasan Kerja	70
Lampiran 11 Skala Kepemimpinan Transformasional.....	73
Lampiran 12 Pilot Study	79
Lampiran 13 Inform Consent	99

ABSTRAK

Sanjaya, Aji Mahfud. 2101110040. Psikologi. 2025. Kontribusi Kepemimpinan Transformasional (HRD) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Prima Sakti Asia. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing: Prof. Dr. Ali Ridho, M.Si

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Sumber Daya Manusia, PT Prima Sakti Asia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi kepemimpinan transformasional Human Resource Development (HRD) terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Prima Sakti Asia. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya gaya kepemimpinan yang relevan dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan produktivitas perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif korelasional dengan teknik pengumpulan data berupa skala kuesioner kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Subjek penelitian berjumlah 129 karyawan dengan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dan teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas dan uji linieritas.

Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja tidak cukup kuat dan tidak signifikan secara statistik. Penelitian ini menunjukkan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain di luar kepemimpinan transformasional yang lebih dominan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, disarankan agar manajemen perusahaan mempertimbangkan aspek-aspek lain seperti lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

ABSTRACT

Sanjaya, Aji Mahfud. 2101110040. Psychology. 2025. Contribution of Transformational Leadership (HRD) to Employee Job Satisfaction of PT Prima Sakti Asia. Thesis. Faculty of Psychology, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing: Prof. Dr. Ali Ridho, M.Si

Keywords : Transformational Leadership, Job Satisfaction, Human Resources, PT Prima Sakti Asia.

This study aims to examine the contribution of transformational leadership by the Human Resource Development (HRD) department to employee job satisfaction at PT Prima Sakti Asia. The background of this research is based on the importance of relevant leadership styles in enhancing job satisfaction, which ultimately has a positive impact on employee performance and overall company productivity. The research method used is a quantitative correlational approach with data collection through transformational leadership and job satisfaction scales, both of which have been tested for validity and reliability. The research subjects consisted of 129 employees, with sampling carried out using purposive sampling techniques with sampling techniques using purposive sampling and data analysis techniques using classical assumption tests, namely normality tests and linearity tests.

The results of simple linear regression analysis show that transformational leadership does not have a significant contribution to employee job satisfaction. Thus, it can be concluded that the influence of transformational leadership on job satisfaction is not strong enough and is not statistically significant. This study shows that there are still other factors outside of transformational leadership that are more dominant in influencing employee job satisfaction. Therefore, it is recommended that company management consider other aspects such as the work environment, reward system, and work-life balance in an effort to improve employee job satisfaction.

الملخص

سنجايا، أجي محفوظ. ٢١٠١١١٠٠٤٠. علم النفس. 2025. مساهمة القيادة التحويلية (إدارة تنمية الموارد بحث تخرّج. كلية علم النفس، جامعة PT Prima Sakti Asia البشرية) في رضا العمل لدى موظفي شركة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

المشرف: الأستاذ الدكتور علي رضاو ماجستير

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، رضا العمل، الموارد البشرية، شركة بي تي بريما ساكتي آسيا

في رضا (HRD) يهدف هذا البحث إلى معرفة مساهمة القيادة التحويلية لإدارة تنمية الموارد البشرية تستند خلفية البحث إلى أهمية أسلوب القيادة PT Prima Sakti Asia الموظفين عن عملهم في شركة المناسب في تعزيز رضا الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وزيادة إنتاجية الشركة. استخدم البحث منهجًا كمياً ارتباطياً، مع جمع البيانات باستخدام مقياس القيادة التحويلية ومقياس رضا العمل، وكلاهما مع تم اختباره من حيث الصلاحية والثبات. شملت عينة البحث ١٢٩ موظفًا باستخدام تقنية العينة القصدية استخدام تقنيات أخذ العينات باستخدام العينات المقصودة وتقنيات تحليل البيانات باستخدام اختبارات الافتراض الكلاسيكية، وهي اختبارات الطبيعية واختبارات الخطية

تُظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن القيادة التحويلية لا تُسهم بشكل كبير في رضا الموظفين الوظيفي. وبالتالي، يُمكن الاستنتاج أن تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ليس قويًا بما يكفي، وليس ذا دلالة إحصائية. تُظهر هذه الدراسة أن هناك عوامل أخرى، إلى جانب القيادة التحويلية، تؤثر بشكل أكبر على رضا الموظفين الوظيفي. لذلك، يُوصى بأن تُراعى إدارة الشركة جوانب أخرى، مثل بيئة العمل، ونظام المكافآت، والتوازن بين العمل والحياة، سعيًا لتحسين رضا الموظفين الوظيفي

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam sebuah organisasi maupun asosiasi. Perilaku karyawan memainkan peran besar dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Para pekerja memiliki posisi krusial dalam organisasi, khususnya sebagai pemikir, pengelola, dan pelaksana berbagai aktivitas, karena mereka memiliki kompetensi, semangat, serta kreativitas yang dibutuhkan untuk meraih tujuan organisasi. Kinerja suatu organisasi akan optimal apabila didukung oleh kualitas SDM yang unggul. Lukman, (2020). Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan mampu memberikan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan tingkat absensi dan turnover yang tinggi, yang dapat menghambat produktivitas perusahaan.

Berdasarkan survei yang dilakukan kepada 17.623 responden tentang kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan mereka menunjukkan bahwa 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Selain itu ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di antaranya, 54% karyawan bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, 60% karyawan tidak ada jenjang karier, 85% karyawan tidak memiliki *work-life balance*, dan 53% karyawan yang tidak puas dengan karakter atasan atau pimpinan mereka. Buruknya karakter atasan juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan di sebuah perusahaan, lebih jauh lagi hal itu dapat berpengaruh terhadap produktivitas dan citra perusahaan. (JobStreet, 2022, 30 Januari) “73% Karyawan Tidak Puas Dengan Pekerjaan Mereka,” diakses pada 1 Mei 2025 dari [https://id.jobstreet.com/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan pekerjaan-mereka](https://id.jobstreet.com/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka))

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, seorang

pemimpin adalah seseorang yang memimpin dirinya sendiri. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas anggota kelompok dalam kaitannya dengan tanggung jawabnya. Otoritas memainkan peran penting dalam sebuah asosiasi. Sifat kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan untuk mendorong mereka bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi Lukman (2020).

Penelitian mengenai kepemimpinan dan kepuasan kerja telah dimulai sejak pertengahan abad ke-20, dengan berbagai studi yang mengkaji hubungan antara kedua konsep tersebut. Menurut Ali (2016), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta komitmen organisasi karyawan. Temuan juga mendukung hipotesis kedua, yaitu bahwa pemberdayaan psikologis secara signifikan dan positif berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi pada karyawan rumah sakit. Hipotesis ketiga terbukti, di mana pemberdayaan psikologis berperan sebagai mediator yang efektif dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Sementara itu, hipotesis keempat hanya terbukti sebagian, karena pemberdayaan psikologis hanya berperan sebagian dalam memediasi pengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan adanya faktor lain di luar variabel yang diteliti yang turut memengaruhi komitmen organisasi.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nadiah & Musa (2016) dalam skripsinya menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan analisis regresi yang diperoleh nilai konstanta sebesar 18.529 dan koefisien Regresi X sebesar 0.500 serta koefisien Determinasi (R-Square) sebesar 0,436 atau (43,6%). Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 43,6%. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan hipotesis diterima.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Badeni (2017) dapat disimpulkan bahwa hipotesis H0 ditolak dan hipotesis H1 diterima bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Himawan Putra Medan. Hal ini dapat dilihat dari uji t yang menunjukkan bahwa nilai t-hitung variabel gaya kepemimpinan $17,741 >$ nilai t-tabel 1,98. Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan gaya kepemimpinan sebesar 1 satuan, maka perubahan kepuasan kerja yang dilihat dari nilai Y akan bertambah sebesar 0,987 satuan dengan asumsi variabel lain dianggap tetap. Dengan demikian, secara t Sig. parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif dengan tingkat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Himawan Putra Medan.

Sejalan dengan beberapa penelitian di atas, hal ini masih sangat relevan untuk diteliti khususnya dalam dunia bisnis. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh penelitian-penelitian terdahulu bahwasanya sumber daya manusia khususnya kepuasan kerja karyawan adalah salah satu faktor penting dalam menunjang efektivitas dan produktivitas perusahaan yang mana hal tersebut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya yang relevan dengan kondisi karyawan dan perusahaan. Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan, gaya kepemimpinan adalah salah satu pemicu berkembang atau tidaknya sebuah organisasi atau perusahaan. Atasan atau pemimpin dalam sebuah perusahaan juga harus paham strategi untuk mempengaruhi karyawan dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang paling tepat dengan kondisi dan situasi perusahaan. Perusahaan dikatakan maju apabila sumber daya manusianya memiliki kapasitas yang dibutuhkan perusahaan dan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan serta visi dan misi perusahaan Badeni (2017).

Hal ini dapat dijadikan bukti bahwa isu ini masih sangat penting untuk diteliti di masa sekarang, karena beberapa perusahaan yang sudah menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dengan kondisi dan situasi perusahaan, didapati adanya progres yang positif pada perusahaan tersebut seiring dengan meningkatnya kinerja dan produktivitas karyawan. Dalam lingkup yang lebih kecil di PT Prima Sakti Asia

yang beralamatkan Jalan Industri, No 12, Randuagung, Singosari, Kab. Malang, yang berdiri pada tahun. Prima Sakti Asia merupakan perusahaan manufaktur yang berpengalaman dibidang produksi plastik dan logam. Beroperasi dengan sistem job order, perusahaan kami telah berhasil memproduksi 500+ macam produk dan dipercayai oleh perusahaan nasional maupun internasional (website resmi primasaktiasia).

Pada PT Prima Sakti Asia terdapat sebuah fenomena yang menggambarkan tentang bagaimana kondisi karyawan dan yang mereka rasakan saat bekerja. Hal ini diperkuat dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti sebelum penelitian ini dibuat. Subjek pertama merupakan karyawan pada PT Prima Sakti Asia yang merasa suasana kerja di timnya kurang nyaman.

Berikut hasil wawancara bersama subjek pertama :

“Sebenarnya saya tidak terlalu bermasalah dengan pekerjaan saya sendiri, tapi suasana kerja di tim ini kurang nyaman. Ada beberapa rekan kerja yang kurang mau kalau diajak kerja sama malah cuek dan tidak mau berbagi informasi.”

Subjek kedua merupakan seorang karyawan PT Prima Sakti Asia yang merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan selalu monoton tanpa ada variasi untuk meningkatkan skill individunya.

Berikut Hasil wawancara bersama subjek kedua :

“Saya sering merasa tidak punya ruang untuk berkreasi atau mengembangkan ide. Semua sudah ada prosedurnya, jadi tinggal ikuti saja. Lama-lama seperti robot. Pekerjaannya juga tidak terlalu sesuai dengan latar belakang pendidikan saya, jadi saya merasa potensi saya tidak termanfaatkan secara maksimal.”

Subjek ketiga merupakan seorang dari departemen HRGA yang memvalidasi terkait fenomena yang terjadi pada PT Prima Sakti Asia.

Berikut hasil wawancara dengan subjek ketiga :

“Beberapa karyawan menyampaikan pada kami mengenai jenis pekerjaan yang mereka jalani. Mereka merasa tugas yang diberikan terlalu monoton, kurang tantangan, dan tidak memberi kesempatan untuk berkembang. Hal ini terutama dirasakan oleh karyawan yang sudah cukup lama bekerja di

sini. Kami juga menerima beberapa laporan tentang dinamika sosial antar karyawan yang kurang harmonis. Ada yang merasa rekan kerjanya tidak kooperatif, kurang terbuka dalam berbagi informasi, atau bahkan menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif karena adanya gosip internal atau klik-klik tertentu dalam tim.”

Berdasarkan fenomena diatas menunjukan bahwa beberapa keryawan merasa pekerjaan yang dilakukan kurang bervariasi dan merasa kurang harmonis dengan rekan kerja. Kondisi ini membuat beberapa karyawan marasa kurang optimal dan kurang produktif. Akibatnya, perusahaan sulit untuk mencapai target yang telah ditentukan dan menurunnya produktifitas perusahaan. Kondisi tersebut merupakan ciri-ciri bahwa karyawan merasa tidak puas atas pekerjaanya.

Pada perusahaan ini HRD mencoba untuk memberikan perhatian terhadap karyawan yang merasa kurang nyaman dalam pekerjaannya, hal ini sesuai dengan jurnal yang ditulis oleh Bass (1999) yang mengidentifikasi kepemimpinan transformasional menjadi 4 dimensi yaitu; *idealized influence, inspirational motoivation, inntelectual stimulation, individual consideration*.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek. Pertama, aspek psikologis yang mencakup kondisi mental dan emosional karyawan, seperti minat, rasa nyaman dalam bekerja, bakat, serta keterampilan yang dimiliki. Kedua, aspek sosial, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan hubungan antarindividu dalam lingkungan kerja, baik antara sesama rekan kerja maupun antara karyawan dengan atasan. Ketiga, aspek fisik, yakni berkaitan dengan lingkungan kerja secara fisik serta kondisi fisik karyawan, termasuk jenis pekerjaan, pengaturan jam kerja dan istirahat, tata ruang kerja, pencahayaan, sirkulasi udara, kondisi kesehatan, dan usia karyawan. Keempat, aspek finansial, yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, seperti jumlah gaji, tunjangan sosial, bonus, kesempatan promosi, serta fasilitas yang disediakan oleh perusahaan Azhari & Sutisna (2016). Pada faktor kedua dapat dilihat bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor sosial yang mencakup interaksi sosial, antar sesama karyawan, atasan, maupun karyawan

dan atasan, dengan ini gaya kepemimpinan yang tepat dapat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

Peneliti berfokus terhadap variabel kepuasan kerja dan kepemimpinan karena menurut Parada & Arifin (2023) dalam jurnalnya menyatakan bahwasanya faktor utama yang sangat menentukan kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan transformasional yang belum sepenuhnya efektif digunakan. Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan. Kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional yang menyenangkan yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan, mereka akan memilih untuk mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa atau upah yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut Ananda (2022).

Mendapati dari pendapat beberapa ahli dan penelitian-penelitian sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan ini selaras dengan fenomena yang ditemukan peneliti di lapangan yaitu pada PT Prima Sakti Asia. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti fenomena tersebut dengan judul : “Kontribusi Kepemimpinan (HRD) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Prima Sakti Asia”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti menentukan fokus penelitian yang disusun dalam pertanyaan :

1. Bagaimana tingkat kepuasan kerja pada PT Prima Sakti Asia?
2. Bagaimana tingkat Kepemimpinan Transformasional pada PT Prima Sakti Asia ?
3. Bagaimana Kontribusi Kepemimpinan Transformasional (HRD) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Prima Sakti Asia ?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui tingkat Kepuasan Kerja pada PT Prima Sakti Asia
2. Untuk menemukan tingkat Kepemimpinan Transfromasional pada PT Prima Sakti Asia
3. Untuk menganalisis Kontribusi Kepemimpinan Transfromasional (HRD) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Prima Sakti Asia

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya memberitahu betapa pentingnya gaya kepemimpinan transfromasional bagi karyawan untuk menunjang produktivitas karyawan. Maka, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan informasi kepada pembaca terutama pengelola perusahaan dan mahasiswa sebagai sumber informasi yang bisa dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya. Kemudian penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai dedikasi yang bersifat informasi bagi dunia bisnis khususnya untuk seluruh elemen PT Prima Sakti Asia terkait Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (HRD) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional dan psikologis yang dialami oleh karyawan terkait dengan semua aspek pekerjaan termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, imbalan yang diterima, dan faktor-faktor lainnya.

Menurut Robbins & Judge (2016) kepuasan kerja merupakan perasaan positif Karyawan tentang pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan dan hasil kerja. Adapun menurut Ananda (2022) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya. Semua jenis perusahaan sebenarnya membutuhkan suatu sistem kerja yang secara serius memperhatikan hal kepuasan kerja para karyawannya. Kemudian Dole & Schroeder (2001) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan atau reaksi secara individu terhadap suatu lingkungan pekerjaan.

Lawler (2003) mengemukakan dalam bukunya bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh perbandingan antara realitas kerja dengan ekspektasi karyawan. Jika karyawan merasa bahwa kondisi kerja yang mereka alami sesuai atau bahkan melebihi ekspektasi, mereka akan merasa puas. Sebaliknya, ketika realitas kerja tidak sesuai dengan ekspektasi, ketidakpuasan akan muncul. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan keselarasan antara ekspektasi karyawan dengan kondisi yang ada untuk meningkatkan kepuasan kerja

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kepuasan kerja tidak terlepas dari perasaan dan emosional karyawan. Kondisi di mana karyawan merasakan puas atas hasil pekerjaan yang telah dicapai dalam satu periode tertentu itulah yang disebut dengan kepuasan kerja.

2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting yang terdapat dalam diri karyawan, hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Yani (2012) dalam Badeni (2017) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak akan puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan value attainment bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/genetic* dan masukan *components* (komponen genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Adapun penelitian lain juga dijelaskan bahwa kepuasan juga disebabkan oleh beberapa faktor yakni :

a. Motivasi Kerja

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Gede Poniasih & Dewi (2018) ditemukan bahwa motivasi kerja memiliki probabilitas signifikan sebesar $0,000 < \alpha$ tabel 0,05. Berdasarkan hasil uji t tersebut ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ini berarti semakin karyawan merasa termotivasi dalam bekerja maka kepuasan kerjanya akan semakin meningkat.

b. Stress Kerja

Manda (2020) dalam jurnalnya menghasilkan bahwa stress kerja berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja PT. PLN (Persero) UIP3BS UPT Medan, artinya jika stress kerja semakin tinggi maka kepuasan kerja akan menurun. Hal ini dilihat dari hasil signifikan t pengaruh variabel stress kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (y) thitung $-4,149 > t$ tabel 2,001 (sig 0,000), dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa stress kerja (X2) secara parsial mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

c. Lingkungan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2021) menunjukkan hasil bahwa parameter estimasi pengaruh Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 2.124. Nilai T Statistics. sebesar $2.544 > 1.967$ atau nilai P value sebesar $0.011 < 0.05$, sehingga hipotesis diterima dan dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja.

d. Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan oleh Rosnani (2012), menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dosen (Y) Universitas Tanjungpura Pontianak. Hal ini ditunjukkan dari nilai thitung sebesar 8,840 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_a diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

3. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan merupakan faktor yang penting bagi karyawan untuk menumbuhkan perasaan senang dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa aspek. Kemudian indikator yang bisa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja meliputi efisiensi kerja, kualitas kerja, disiplin kerja, standar kerja dan kompetensi digunakan untuk mengukur kepuasan kerja meliputi efisiensi kerja, kualitas kerja, disiplin kerja, standar kerja dan kompetensi.

Adapun Robbins & Judge di dalam bukunya membagi kepuasan kerja ke dalam 5 aspek yaitu :

a) *Work it Self*

Aspek ini merujuk pada persepsi karyawan terhadap karakteristik pekerjaan yang mereka jalani, termasuk variasi tugas, kompleksitas pekerjaan, kebebasan dalam menentukan cara penyelesaian tugas, serta peluang untuk berkembang secara pribadi dan profesional. Pekerjaan yang menantang, memberikan makna, dan memungkinkan karyawan untuk menggunakan kemampuan serta kreativitas mereka secara optimal, terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, pekerjaan yang monoton, membosankan, atau terlalu terstruktur tanpa ruang untuk inovasi dapat menurunkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, desain pekerjaan yang memperhatikan variasi tugas, otonomi, dan peluang pengembangan sangat penting dalam menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan.

b) *Supervision*

Aspek supervision menilai bagaimana karyawan memandang kualitas supervisi yang diberikan oleh atasan langsung mereka. Supervisi yang efektif ditandai dengan adanya dukungan emosional, komunikasi yang terbuka, keadilan dalam pemberian tugas, serta kemampuan atasan untuk memberikan arahan yang jelas dan feedback yang membangun. Ketika karyawan merasa bahwa atasannya peduli terhadap kesejahteraan mereka, mendengarkan aspirasi, dan memberikan penghargaan atas kontribusi yang diberikan, maka tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat. Sebaliknya, supervisi yang otoriter, tidak adil, atau kurang memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan dapat menyebabkan ketidakpuasan, bahkan stres kerja.

c) *Present Pay*

Present pay mengacu pada persepsi karyawan terhadap kompensasi finansial yang mereka terima, yang mencakup gaji pokok, tunjangan, serta insentif lain. Kompensasi dianggap sebagai cerminan penghargaan organisasi terhadap kinerja karyawan. Gaji yang dianggap adil, kompetitif dengan standar industri, dan proporsional dengan beban kerja yang diberikan dapat menjadi sumber motivasi yang kuat serta meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dalam sistem kompensasi seringkali memunculkan ketidakpuasan, demotivasi, bahkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, transparansi dalam sistem pengupahan dan kesesuaian antara kontribusi dengan imbalan yang diterima menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan.

d) *Promotion Option*

Aspek ini berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai kesempatan untuk memperoleh promosi atau kenaikan jabatan di dalam organisasi. Peluang promosi yang adil dan transparan tidak hanya menawarkan penghargaan material, tetapi juga menjadi pengakuan atas kinerja, kompetensi, dan loyalitas karyawan. Karyawan yang melihat adanya jalur karier yang jelas serta peluang untuk pengembangan diri lebih lanjut akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, kurangnya kesempatan promosi atau

ketidakjelasan dalam sistem pengembangan karier dapat menurunkan semangat kerja, menimbulkan frustrasi, dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap tingkat kepuasan kerja.

e) *Co Workers*

Aspek ini menilai hubungan interpersonal antara karyawan dengan rekan kerja di lingkungan organisasi. Hubungan yang baik di antara sesama karyawan, ditandai dengan adanya kerjasama, rasa saling menghargai, dukungan sosial, serta komunikasi yang efektif, berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Interaksi sosial yang positif dapat menjadi sumber dukungan emosional dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan meningkatkan rasa kebersamaan di tempat kerja. Sebaliknya, konflik interpersonal, kurangnya rasa saling percaya, atau kompetisi yang tidak sehat di antara rekan kerja dapat menciptakan ketegangan dan menurunkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

4. Kepuasan Kerja dalam Prespektif Islam

Pengertian kepuasan kerja dalam bahasa Arab disebut *al-riḍā al-waẓīfī*. Berdasarkan etimologi berasal dari dua kata dasar yaitu *riḍo* dan *wazifah*. Menurut kamus bahasa Arab, *rāḍiyah riḍā* artinya kepuasan, kesenangan, kerelaan, persetujuan, membenaran, pengizinan dan penerimaan. Kata *wazīfah* artinya tugas, pekerjaan, posisi dan fungsi. Sedangkan *waẓīfī* berarti fungsional. Kata *riḍā* telah disebutkan dalam Al Qur'an sebanyak 73 kali dalam 64 ayat.

Dalam Al-Quran surah At-Taubah ayat 105, Allah SWT Berfirman ;

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.

Ayat QS. At-Taubah ayat 105 menyampaikan pesan mendalam tentang makna pekerjaan dalam pandangan Islam. Dalam ayat tersebut, Allah memerintahkan Nabi Muhammad untuk menyampaikan kepada umat agar melaksanakan pekerjaan mereka, karena setiap amal akan diperhatikan oleh Allah, Rasul-Nya, serta kaum mukminin. Nantinya, manusia akan kembali kepada Allah yang Maha Mengetahui segala hal, baik yang tampak maupun yang tersembunyi, dan akan diberi balasan atas apa yang telah mereka lakukan. Ayat ini menunjukkan bahwa bekerja tidak hanya merupakan tanggung jawab sosial semata, melainkan juga bagian dari pengabdian spiritual yang bernilai ibadah. Dalam konteks kepuasan kerja, pemahaman ini dapat menumbuhkan motivasi dari dalam diri seseorang untuk bekerja secara ikhlas, bertanggung jawab, dan melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin, karena menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan akan mendapat penilaian dari Allah. Berbagai penelitian yang mengkaji etos kerja Islami mendukung pandangan ini, bahwa kesadaran spiritual memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Contohnya, riset oleh Habibie (2020) mengungkapkan bahwa nilai-nilai etika kerja Islami seperti kejujuran, tanggung jawab, dan amanah berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja dalam ayat ini terdapat pada kalimat *عَمَلُوا فَيَسِيرَی* yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dalam islam tidak hanya dilihat dalam satu sisi melainkan ada 2 sisi. Pertama, kepuasan diri sendiri yang berhubungan dengan dengan Allah (*hablu minallah*). Kedua kepuasan yang berhubungan dengan orang lain atau dalam konsep islam hal ini dikenal dengan *hablu minannas*.

Penelitian lain oleh Saputro & Prasetyo (2015) menunjukkan bahwa prinsip kerja dalam Islam menyumbang 42,3% terhadap tingkat kepuasan kerja. Dengan menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak hanya dinilai oleh manusia, tetapi juga oleh Tuhan, individu akan merasa lebih bertanggung jawab secara moral dan spiritual dalam menjalankan tugasnya. Hal ini melahirkan rasa puas yang tidak hanya berasal dari imbalan materi, tetapi juga dari kepuasan batin karena telah melaksanakan amanah dan mendekatkan diri kepada Allah. Dengan demikian, ayat ini menjadi dasar penting dalam membentuk kepuasan kerja dari sudut pandang ajaran Islam.

B. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengaruh pemimpin dalam memotivasi serta menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama, serta meningkatkan moral dan motivasi mereka. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass. Gaya kepemimpinan transformasional adalah strategi pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Karena menurut Fika et al (2023) gaya kepemimpinan transformasional berkaitan dengan upaya mendorong individu untuk tumbuh dan mencapai kinerja yang melampaui harapan. Pemimpin dengan gaya ini mampu membangkitkan semangat dan menginspirasi orang lain agar memandang masa depan secara positif, membayangkan visi yang ideal, serta memiliki kemampuan untuk menyampaikan visi tersebut dengan jelas sehingga dapat diwujudkan bersama.

Menurut Bass (1999) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat menggerakkan pengikutnya melampaui kepentingan pribadi melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Selanjutnya, secara operasional Bass (1997) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut : "Leadership and performance beyond expectations." Berdasarkan definisi tersebut, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan dan kinerja melampaui harapan. Kemudian, kepemimpinan transformasional justru mendorong pengikutnya untuk mencapai kinerja yang melampaui harapan dengan mengubah sikap, keyakinan dan nilai-nilai yang bertentangan dengan tujuan organisasi Rafferty & Griffin (2004). Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional yang adalah seorang pemimpin yang bisa memberikan pengaruh terhadap orang lain khususnya karyawan dan cenderung memberikan motivasi agar mereka dapat memberikan kinerja yang maksimal terhadap organisasi serta dapat mencapai tujuan dan visi misi organisasi.

2. Aspek-aspek kepemimpinan transformasional

Bass (1999) mengidentifikasikan kepemimpinan transformasional ke dalam 5 dimensi, yaitu:

a. *Idealized influence*

Aspek ini menggambarkan pemimpin yang bertindak sebagai panutan (role model) bagi para pengikutnya. Pemimpin dengan pengaruh ideal cenderung memperoleh kepercayaan, rasa hormat, dan kekaguman dari karyawannya. Melalui perilaku yang konsisten, etis, dan penuh integritas, pemimpin menciptakan rasa identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap dirinya. Mereka tidak hanya dihormati karena keberhasilan yang dicapai, tetapi juga karena nilai-nilai moral yang dipegang teguh. Idealized influence menekankan pentingnya kredibilitas dan teladan dalam membangun loyalitas serta kepercayaan dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan.

b. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation merujuk pada kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi yang menarik dan bermakna mengenai masa depan organisasi. Pemimpin yang memiliki inspirasi motivasional mampu menetapkan tujuan yang menantang, mengungkapkan harapan yang tinggi, serta membangkitkan semangat dan optimisme dalam diri karyawan. Mereka menggunakan komunikasi yang penuh antusiasme dan keyakinan untuk mendorong karyawan percaya terhadap kemampuan mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Melalui narasi visi yang kuat dan ajakan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin membentuk budaya kerja yang penuh komitmen, motivasi, dan orientasi terhadap prestasi.

c. *Intellectual Stimulation*

Dimensi ini mengacu pada perilaku pemimpin yang mendorong karyawan untuk berpikir secara kritis, kreatif, dan inovatif dalam

menghadapi berbagai tantangan. Pemimpin yang menstimulasi intelektual para pengikutnya tidak hanya menerima keberagaman ide, tetapi juga mengajak karyawan untuk mempertanyakan asumsi-asumsi lama, mengeksplorasi pendekatan baru, serta mencari solusi alternatif terhadap permasalahan yang ada. Dengan memberikan ruang bagi eksplorasi pemikiran, pemimpin tidak hanya meningkatkan kemampuan problem solving karyawan, tetapi juga memperkuat rasa otonomi dan kepercayaan diri mereka dalam pengambilan keputusan.

d. *Individual Consideration*

Individualized consideration mencerminkan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi, dan pengembangan individu setiap karyawan. Pemimpin dalam dimensi ini berperan sebagai mentor atau coach, yang secara aktif mendengarkan, memahami, dan merespons kebutuhan personal karyawan. Mereka memberikan dukungan personal, mengenali potensi unik setiap individu, serta mengembangkan rencana pengembangan yang disesuaikan dengan karakteristik dan tujuan karier masing-masing pengikut. Dengan perhatian individual ini, pemimpin mampu menciptakan rasa dihargai dan dipedulikan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

3. Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam

Dalam Al-Quran Surah Al-Imran Ayat 159, Allah SWT berfirman :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya : Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah

membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.

Ayat QS. Ali 'Imran ayat 159 menampilkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang sangat selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional. Dalam ayat tersebut, Allah memerintahkan Nabi Muhammad SAW untuk bersikap lemah lembut terhadap para pengikutnya, memaafkan kesalahan mereka, mendoakan ampunan, serta mengajak mereka bermusyawarah dalam berbagai urusan. Setelah keputusan bulat diambil, Rasul diperintahkan untuk bertawakal kepada Allah. Sikap-sikap tersebut dilakukan secara bertahap dari berperilaku lemah lembut, memaafkan kesalahan, mendoakan ampunan, bermusyawarah, serta ajakan untuk bertawakal kepada Allah. Nilai-nilai tersebut mencerminkan inti dari kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat dimensi: idealized influence (keteladanan), individualized consideration (perhatian personal terhadap bawahan), intellectual stimulation (musyawarah dan pemberdayaan berpikir), serta inspirational motivation (membangkitkan semangat dan optimisme). Rasulullah SAW menjadi teladan sempurna dalam semua aspek ini, di mana kelembutan dan kasih sayangnya mampu menarik dan mengikat hati pengikutnya dengan loyalitas dan semangat tinggi, serta mampu memotivasi umat untuk terus berkembang. Penelitian oleh Anam (2022) menunjukkan bahwa nilai-nilai QS. Ali 'Imran: 159 merupakan dasar dari kepemimpinan Islami yang efektif, khususnya dalam lingkungan pendidikan, karena dapat meningkatkan loyalitas, kinerja, dan iklim kerja yang harmonis. Hal serupa juga ditemukan dalam studi oleh Warisno & Andi (2024) yang menunjukkan bahwa penerapan prinsip lemah lembut, musyawarah, dan pengambilan keputusan yang berlandaskan spiritualitas meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian, QS. Ali 'Imran: 159 tidak hanya memberikan arahan moral, tetapi juga menjadi fondasi utama bagi praktik kepemimpinan transformasional dalam perspektif Islam.

C. Kontribusi Kepemimpinan Transfromasional Terhadap Kepuasan Kerja

Ananda (2022) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan ekspresi sikap emosional positif yang muncul ketika seseorang merasa nyaman dalam pekerjaannya, yang ditandai dengan pencapaian tujuan kerja, penempatan yang sesuai, perlakuan yang adil, serta lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung lebih menghargai makna dan kenyamanan dalam bekerja dibandingkan sekadar mengutamakan imbalan atau gaji yang diterima.

Nadiah & Musa (2016), ditegaskan bahwa kepemimpinan merupakan elemen yang terpisah dalam ranah manajemen. Seorang manajer menjalankan berbagai fungsi seperti menciptakan, merencanakan, mengorganisir, memotivasi, berkomunikasi, dan melakukan pengawasan. Dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi tersebut, peran seorang pemimpin dalam memberikan arahan sangat dibutuhkan. Namun demikian, efektivitas seorang manajer dalam memimpin akan berdampak langsung pada kemampuannya dalam mengelola organisasi, sedangkan seorang pemimpin pada dasarnya hanya memerlukan kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dirasakan seorang karyawan atau pekerja dalam hal pekerjaan yang dilakukan. Dengan ini sangat mungkin bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan bahkan produktivitas perusahaan. Maka dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena semakin tinggi tingkat kepuasan seorang karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan, begitu pun sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan oleh Azhari & Sutisna (2016) terkait Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan menguji hipotesis 1 dan 2 dilakukan dengan regresi linear, yaitu analisis hubungan linear antara variabel independen dengan variabel dependen. Pengujian ini dilakukan untuk menentukan hubungan dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat diketahui seberapa besar

hubungan, pengaruh dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

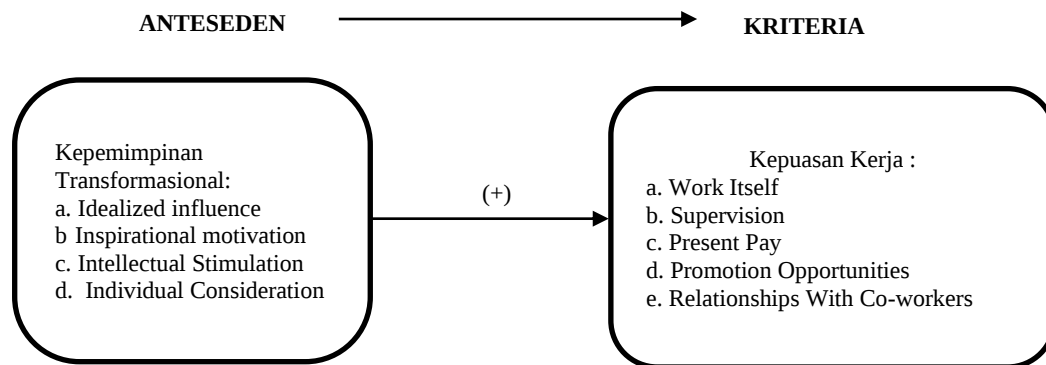
Penelitian yang dilakukan Akmal & Danupranata (2015) tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan mendapatkan hasil pengujian regresi dengan melihat koefisien signifikan diperoleh $t_{sig} = 0,023 < 0,05$ atau 5%, sehingga stimulasi intelektual (Intellectual stimulation) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan. Sehingga sesuai dengan H4. Hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan PT. Madubaru PG.PS Madukismo sudah merasa puas dengan upaya-upaya pemimpin disana yang mengupayakan peningkatan pemahaman dan merangsang cara pandang baru dalam melihat dan menyelesaikan persoalan kerja di sana.

Terakhir penelitian terbaru yang dilakukan Hassanah (2023) tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organization Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Menunjukkan hasil bahwa, Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,812. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p -values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Dari beberapa penelitian sebelumnya, hasil yang ditemukan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan peneliti saat ini.

D. Kerangka Konseptual

Bagian ini berisikan bagan yang menerangkan interkoneksi antar variabel penelitian.



Gambar 1. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, mungkin terdapat kontribusi antara visi yang dimiliki pemimpin untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan dalam memahami tujuan organisasi. Ketika karyawan mengetahui arah yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi maka mereka dapat menyesuaikan performa mereka untuk berkontribusi pada pencapaian tersebut. Visi yang dimiliki pemimpin juga dapat menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang positif, hal ini juga membantu memenuhi kebutuhan dasar karyawan akan rasa aman dan nyaman, sehingga mereka dapat bekerja lebih maksimal dan lebih produktif.

Kemudian kontribusi komunikasi interpersonal untuk memenuhi harapan karyawan ini membutuhkan pemimpin yang dapat berkomunikasi secara efektif sehingga karyawan dapat menjalin hubungan yang baik, meningkatkan motivasi, serta mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki kemampuan ini memungkinkan karyawan untuk saling berinteraksi secara langsung dengan atasan sehingga tidak ada gap antara karyawan dengan atasan. Hal ini juga mampu membangun kepercayaan karyawan dengan manajemen dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk berbagi ide dan pemikiran mereka. Secara keseluruhan komunikasi interpersonal yang dimiliki pemimpin memiliki kontribusi dalam memenuhi harapan karyawan melalui pembangunan hubungan kerja yang kuat, peningkatan motivasi, dan meminimalisir kesalahpahaman.

Selanjutnya kontribusi simulasi intelektual untuk memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari yang mereka inginkan yaitu dengan memberikan dorongan kepada karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru terhadap masalah yang dihadapi, dengan memberikan kebebasan untuk mengeksplorasi ide-ide baru, hal ini dapat meningkatkan karyawan dalam berinovasi dan lebih kreatif. Pemimpin yang memiliki aspek ini dapat membantu karyawan dalam meningkatkan pengetahuan dan pemahaman mereka mengenai tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Karyawan juga mampu untuk berpikir secara kritis dan di luar batasan konvensional yang memungkinkan karyawan merasa lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan baru.

Kontribusi pemimpin yang melakukan pengakuan personal terhadap karyawannya bertujuan sebagai bentuk apresiasi dan berperan penting dalam membangun hubungan positif antar karyawan dan seluruh elemen organisasi. Ketika karyawan menerima pengakuan atas kontribusi dan kerja keras mereka maka mereka akan merasa lebih dihargai dalam bekerja. Hal ini juga mampu menumbuhkan motivasi untuk bekerja lebih baik dan lebih maksimal lagi. Pengakuan personal yang diberikan pemimpin kepada karyawannya akan membantu karyawan tersebut dalam mengurangi rasa stres mereka dan meminimalisir ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Kemudian hal ini juga mampu memberikan rasa loyal karyawan kepada organisasi dan mengurangi tingkat *turnover* karyawan.

Kontribusi secara keseluruhan dari aspek-aspek di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan berbagai cara seperti menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberi perhatian lebih terhadap karyawan agar mereka merasa aman dan nyaman dalam bekerja serta meningkatkan produktivitasnya bahkan produktivitas perusahaan.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu dugaan sementara terkait masalah dalam penelitian yang masih harus diuji kebenarannya secara empiris. Berdasarkan fenomena dan yang telah diuraikan oleh peneliti, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

Ha : Terdapat kontribusi kepemimpinan Transformasional (HRD) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Prima Sakti Asia

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian korelasional. Data nantinya akan dikumpulkan dalam bentuk angka dan dapat diolah secara statistik untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Adapun penelitian dengan desain korelasional ini bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan antara dua variabel yang berbeda agar dapat menentukan tingkat hubungan antara variabel-variabel ini. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif dan eksplanatori, Selain itu penelitian ini menggunakan analisis regresi dan analisis deskriptif sederhana. Definisi analisis regresi tersendiri merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui variabel terikat (dependen) terhadap suatu variabel bebas (independen). Sedangkan analisis deskriptif sederhana merupakan analisis yang bertujuan untuk menginterpretasi data yang berbentuk angka.

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Variabel Dependen (Y): Kepuasan Kerja
2. Variabel Independen (X) : Kepemimpinan Transformasional

C. Definisi Operasional

Definisi operasional memiliki tujuan tersendiri yaitu untuk menghindari penafsiran ganda bagi peneliti terkait variabel yang akan di bahas. Sehingga perlu adanya definisi operasional agar variabel yang di bahas sesuai dan tepat sasaran. Definisi operasional terkait variabel yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja adalah sesuatu yang ada di dalam diri karyawan dan merupakan suatu kondisi psikologis serta emosional pada semua aspek pekerjaan, kondisi emosional yang dimaksud adalah perasaan senang setelah melakukan pekerjaan. Perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang dilihat dari sikapnya dalam melakukan pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya tercermin dari kepuasan kerja, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin meningkat pula kinerja mereka dalam melakukan pekerjaannya dan begitu pula sebaliknya, apabila kepuasan kerja karyawan menurun maka kinerja mereka akan menurun juga.
2. Kepemimpinan Transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberian motivasi dan lebih menginspirasi pengikut untuk mencapai sebuah tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional membahas tentang bagaimana memberikan dorongan dan dukungan kepada orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa di atas rata-rata atau standar yang telah ditetapkan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga harus bisa melihat masa depan dengan baik dan mempunyai visi untuk kemajuan bersama serta dapat mengkomunikasikan visi tersebut agar dapat dicapai bersama.

D. Subjek Penelitian

Menurut Sugiyono (2016) populasi merupakan keseluruhan subjek dan obyek dalam penelitian yang berdasarkan karakteristik atau ciri-ciri tertentu yang telah disesuaikan dengan variabel penelitian. Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan pada PT Prima Sakti Asia. Sesuai dengan data yang di dapatkan oleh peneliti saat melakukan pengamatan di lapangan yaitu 129 karyawan.

Sugiyono (2016) juga berpendapat bahwa sampel dalam penelitian merupakan bagian dari jumlah yang terdapat dalam jumlah keseluruhan populasi, sehingga data yang digunakan dalam penelitian

tidak berdasarkan jumlah populasi secara keseluruhan, melainkan sampel dari populasi. Pemilihan sampel dalam penelitian ini, menggunakan teknik random sampling, sehingga data yang diperoleh nantinya telah menjelaskan atau menggambarkan kondisi populasi dalam penelitian

E. Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2016) mengungkapkan bahwa dalam penelitian diperlukan data yang objektif, yang mana data yang objektif berdasarkan pengumpulan data yang tepat. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, sebagaimana berikut:

1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2017), wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung antara pewawancara (peneliti) dan narasumber (responden), dengan atau tanpa panduan (interview guide). Wawancara dilakukan untuk memperoleh data yang lebih dalam (in-depth) mengenai variabel penelitian, terutama ketika tidak dapat diperoleh melalui angket atau observasi.

2. Skala (Kuesioner)

Teknik pengumpulan data menggunakan skala (kuesioner) merupakan metode yang digunakan dengan menyebarkan pertanyaan dan pernyataan kepada responden atau subjek Sugiyono (2016). Kuesioner merupakan salah satu teknik yang sering kali digunakan oleh banyak peneliti dalam pengumpulan data, disisi lain memudahkan dalam pengambilan data bisa dilakukan dengan cepat, kuesioner juga bisa melalui secara jaringan menggunakan fitur-fitur yang telah tersedia di internet seperti Google Form. Dengan catatan, peneliti memahami item- item yang terdapat dalam kuesioner, yang telah di uji sebelumnya, sehingga responden nantinya dapat memahami setiap pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

Jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, yang bertujuan untuk mengukur sikap setiap individu yang menjadi subjek penelitian melalui pernyataan tertutup (Azwar, 2013). Skala ini terdiri dari empat pernyataan yang disesuaikan dengan kondisi responden, mencakup pernyataan yang bersifat positif (favorable) dan negatif (unfavorable). Pernyataan favorable mencerminkan sikap yang mendukung, sedangkan unfavorable mencerminkan sikap yang tidak mendukung terhadap objek sikap yang diukur. Dalam skala Likert, penilaian dilakukan terhadap item-item favorable dan unfavorable dengan memberikan beberapa pilihan jawaban yang dapat dipilih oleh responden, yaitu: Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Teknik penilaian dalam skala likert dapat digambarkan sebagai berikut.:

1) Skala Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 3 aspek yang diadaptasi dari skala yang dibuat oleh Ananda (2022), kemudian 6 itemnya merupakan item yang dibuat oleh peneliti. Skala kepuasan kerja ini terdiri dari 2 item yang mengukur aspek memenuhi kebutuhan dasar karyawan, 2 item yang mengukur aspek memenuhi harapan karyawan, dan 2 item mengukur aspek Memenuhi kebutuhan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diinginkan karyawan. Skor dan respons yang dapat dipilih subjek meliputi: 1 = Sangat Tidak Sesuai; 2 = Tidak Sesuai; 3 = Sesuai; dan 4 = Sangat Sesuai.

Tabel 3.1 Skala Likert

Klasifikasi	Skor
Sangat Sesuai (SS)	4
Sesuai (S)	3
Tidak Sesuai (TS)	2
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1

Tabel 3.2 Blueprint Skala Kepuasan Kerja

No	Aspek	No item	Jumlah
1	<i>Work it self</i>	1,2,3,4	4
2	<i>Supervision</i>	5,6,7,8	4
3	<i>Present pay</i>	9,10,11,12	4
4	<i>Promotion Opportunities</i>	13,14	2
5	<i>Relationships With Co-workers</i>	15,16	2
Jumlah			16

2) Skala Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan 5 aspek yang diadaptasi dari skala yang dibuat (Rafferty & Griffin, 2004), kemudian 10 itemnya merupakan item yang dibuat oleh peneliti. Skala kepemimpinan transformasional ini terdiri dari 2 item mengukur visi, 2 item mengukur komunikasi inspirasional, 2 item mengukur stimulasi intelektual, 2 item mengukur kepemimpinan suportif, dan 2 item mengukur pengakuan personal. Skor dan respons yang dapat dipilih subjek meliputi: 1 = Sangat Tidak Sesuai; 2 = Tidak Sesuai; 3 = Sesuai; dan 4 = Sangat Sesuai.

Tabel 3.3 Skala Likert

Klasifikasi	Skor
Sangat Sesuai (SS)	4
Sesuai (S)	3
Tidak Sesuai (TS)	2
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1

Tabel 3.4 Blueprint Skala Kepemimpinan Transformasional

No	Aspek	No item	Jumlah
1	<i>Idealized influence</i>	1,2	2
2	<i>Inspirational motivation</i>	3,4,5,6,7,8,9,10	8
3	<i>Intellectual Stimulation</i>	11,12,13,14	4
4	<i>Individual Consideration</i>	15,16,17,18,19,20	6
Jumlah			20

F. Validitas dan Reliabilitas

1) Validitas

Validitas mengacu pada sejauh mana bukti dan teori mendukung interpretasi nilai tes untuk usulan penggunaan tes. Oleh karena itu, validitas merupakan pertimbangan paling mendasar dalam mengembangkan tes dan mengevaluasi tes. Proses validasi melibatkan pengumpulan bukti yang relevan untuk memberikan dasar ilmiah yang kuat bagi interpretasi skor yang diusulkan. Dalam penelitian ini bukti bahwa interpretasi dan penggunaan skor hasil pengukuran variabel penelitian ditunjukkan berbasis isi, proses kognitif, dan struktur internal (AERA, 2018)

a. Bukti Secara Konten

Test content dalam konteks validitas konstruk merujuk pada sejauh mana isi dari sebuah tes atau instrumen pengukuran mencerminkan semua aspek dari konstruk yang ingin diukur. Ini berkaitan dengan representasi yang komprehensif dari domain atau wilayah konsep yang menjadi fokus pengukuran. Dalam praktik, validitas konten adalah langkah awal dan fundamental dalam memastikan validitas keseluruhan dari instrumen pengukuran. Ini memberikan dasar bahwa instrumen tersebut benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur sebelum melanjutkan ke uji validitas yang lebih kompleks seperti analisis faktor atau korelasi dengan alat ukur lainnya. Adapun langkah-langkah dalam validitas content, Antara lain :

1) Kajian Literatur

- i. Meninjau literature tentang komponen utama kepuasan kerja melalui dimensi *work it self*, *supervision*, *present pay*, *promotion opportunities*, dan *Relationships With Co-workers*.
- ii. Menggunakan teori yang diambil dari Menurut Robbins & Judge dalam bukunya yang berjudul *Essentials of Organizational Behaviour*
- iii. Meninjau literature tentang komponen utama kepemimpinan transformasional melalui dimensi *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individual Consideration*.
- iv. Menggunakan teori yang diambil dari Bernard M Bass dalam jurnalnya yang berjudul *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*

2) Menyusun item

- i. Menyusun item yang mencakup semua aspek dalam kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional
- ii. Menyusun item-item *favorable* sesuai dengan dimensi yang ditinjau

3) Panel ahli

- i. Melibatkan pakar yang sekaligus menjadi pembimbing untuk mengevaluasi kelengkapan item-item yang relevan dengan penelitian ini
- ii. Ahli memberikan masukan tentang item-item yang perlu ditambah maupun dihapus.

b. Bukti secara Respon Kognitif

Cognitive/response processes dalam validitas konstruk mengacu pada proses kognitif dan respon yang terjadi pada individu ketika mereka menjawab item dalam tes atau instrumen pengukuran. Validitas ini mengevaluasi apakah responden menggunakan proses berpikir yang sesuai dengan konstruk yang diukur ketika mereka merespons item-item dalam instrumen. Adapun dalam mengaplikasikan kognitif respon ini dengan cara menggunakan Pilot Study. Pilot study merupakan proses menelaah lebih jauh keterbacaan dari tiap-tiap aitem agar dapat dipahami oleh calon peserta. Apakah aitem tersebut sudah bisa dimengerti oleh subjek atau belum. Pilot study diisi oleh satu orang yang memenuhi kriteria subjek. Peneliti mendapatkan 4 responden untuk mengisi pilot studi yang sudah diberikan oleh peneliti.

Berdasarkan hasil pilot study yang sudah dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa item yang perlu diganti kata atau redaksi dari beberapa item tersebut. Adapun beberapa item yang diganti adalah sebagai berikut.

Tabel 3.5 Pilot Study Skala Kepuasan Kerja

No Item	Item	respon	Item perbaikan
1	Pekerjaan saya memiliki varisasi tugas yang cukup	ganti dari “variasi” menjadi “kreatif”, agar tidak salah paham yang menimbulkan persepsi ketumpukan <i>jobdesk</i>	Pekerjaan saya mendukung saya untuk berpikir kreatif
2	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan karena sangat bervariasi	hapus “saya lakukan”, dan diksi “pekerjaan” menjadi kata kerja yaitu “mengerjakan”	Saya merasa puas dengan mengerjakan tugas yang bervariasi
3	Saya diberikan kebebasan dalam bekerja sehingga dapat mengeksplor hal-hal baru	jangan “kebebasan”, terpandang menabrak norma yang berlaku	Saya diberikan kesempatan untuk dapat mengeksplor hal-hal baru
4	Saya diberikan kebebasan dalam bekerja sehingga dapat mengembangkan kemampuan individu saya	jangan “kebebasan”, terpandang menabrak norma yang berlaku	Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan individu saya
5	Saya selalu diberikan pengawasan yang baik oleh atasan saya	jangan “baik” tapi “positif”,	Saya selalu diberikan pengawasan yang positif oleh atasan saya
6	Saya merasa nyaman ketika diberikan pengawasan dalam bekerja	Kata “pengawasan” jangan “pengawasan”	Saya merasa nyaman ketika diberikan pengawasan dalam bekerja
10	Pemberian gaji di perusahaan sudah sesuai dengan standar industri	Kata “standar industri” diganti dengan kinerja saya	Pemberian gaji di perusahaan sudah sesuai dengan kinerja saya
14	.Perusahaan memberikan sistem promosi yang transparan	Kata “sistem promosi” diganti dengan “Jenjang karir”	Perusahaan memberikan sistem jenjang karir yang transparan

Tabel 3.1 6 Pilot Study Skala Kepemimpinan Transformasional

No item	Item	Respon	Perbaikan
4	. Pemimpin saya dapat menyampaikan tujuan perusahaan dengan menarik	Sudah cukup, ditambah kalimat “membuat paham akan tujuan perusahaan”	Pemimpin saya membuat saya paham akan tujuan perusahaan
8	Pemimpin saya selalu berbicara dengan optimis dan antusias	Kalimat”———berbicara dengan optimis dan antusias” diganti dengan “kepercayaan dan masukan positif dalam setiap tugas”	Pmimpin saya selalu memberikan kepercayaan dan masukan positif
18	Pemimpin saya memperhatikan ketika saya berbicara	Kata “memperhatikan” diganti dengan “memberikan feedback positif”	Pemimpin saya memberikan feedback positif ketika saya berbicara

c. Bukti secara Struktur Internal

Bukti validitas interpretasi dan penggunaan skor masing-masing variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menemukan bukti konsistensi internal masing-masing item pada tiap skala melalui Korelasi item total terkoreksi atau dikenal pula sebagai item-rest correlation (r_{ir}). Tiap item menunjukkan konsistensi internal sebuah item dengan item-item lainnya yang dievaluasi .

Berdasarkan nilai-nilai r_{ir} seluruh item memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan kata lain bukti secara struktur internal telah terpenuhi.

1) Daya Beda Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 3. 7 daya beda Y

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2	38,60	20,663	,175	,611
Y4	38,80	19,506	,258	,599
Y5	38,47	20,329	,257	,600
Y6	39,06	20,090	,230	,603
Y7	38,59	20,103	,282	,597
Y8	38,49	20,033	,274	,597
Y9	39,04	20,288	,140	,620
Y10	38,95	20,036	,202	,608
Y11	39,18	19,085	,296	,592
Y12	39,09	19,204	,302	,591
Y13	38,74	19,520	,213	,608
Y14	38,84	19,007	,333	,585
Y15	38,86	18,824	,311	,588
Y16	39,18	18,788	,258	,600

Berdasarkan hasil estimasi validitas, dari total 16 item yang diuji, sebanyak 14 item dinyatakan layak dan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar item tersebut memberikan kontribusi positif terhadap validitas keseluruhan skala. Temuan ini memperkuat keyakinan bahwa item-item yang lolos seleksi memiliki keterkaitan yang signifikan dengan konstruk yang hendak diukur, sehingga dapat dipercaya dalam proses pengumpulan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Dengan demikian, hasil ini memberikan dukungan yang kuat terhadap validitas skala yang digunakan dalam penelitian.

2) Daya Beda Kepemimpinan Transfromasional

Tabel 3.8 daya beda X

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	49,50	44,174	,285	,636
X2	49,62	44,456	,138	,650
X3	49,57	44,169	,166	,647
X4	49,60	44,633	,134	,650
X6	49,78	45,066	,114	,652
X7	49,94	41,277	,351	,624
X8	49,78	42,203	,287	,632
X9	49,60	41,696	,363	,624
X10	49,87	43,584	,178	,646
X11	49,88	44,854	,084	,658
X12	49,95	43,013	,202	,644
X13	49,86	43,262	,219	,641
X14	49,89	43,129	,219	,641
X15	50,03	41,983	,350	,626
X16	49,69	42,809	,242	,638
X17	49,89	41,644	,359	,624
X18	49,71	42,209	,283	,633
X19	49,73	42,934	,239	,639
X20	49,74	41,832	,385	,622

Berdasarkan hasil yang diperoleh, terdapat 19 item yang dinilai mampu menghasilkan skor yang layak dan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa item-item tersebut memberikan kontribusi positif terhadap validitas keseluruhan skala. Temuan ini mengindikasikan bahwa item-item tersebut memiliki hubungan yang signifikan dengan konstruk yang ingin diukur, sehingga dapat diandalkan dalam proses pengumpulan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Oleh karena itu, hasil ini memberikan dasar yang kuat dalam mendukung validitas skala yang digunakan dalam penelitian.

2) Estimasi Reliabilitas

Sugiyono (2016) juga menyatakan bahwa reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden dari waktu ke waktu konsisten atau stabil. Dalam menguji Reabilitas ini, peneliti menggunakan teknik Cronbach Alpha pada aplikasi statistik.

Tabel 3.9 Estimasi Reliabilitas

No	Skala	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Kepuasan Kerja	0,618	Memenuhi Kriteria
2.	Kepemimpinan Transformasional	0,651	Memenuhi Kriteria

1) Reliabilitas Y

Tabel reliabilitas Y menunjukkan hasil dengan Cronbach's Alpha sebesar 0.618 yang terdiri dari 14 item. Interpretasi nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.618 menunjukkan tingkat reliabilitas yang rendah dan konsistensi internal antar item dalam instrumen belum optimal.

Adapun konteks penelitian atau evaluasi, nilai Cronbach's Alpha > 0.6 umumnya dianggap reliabilitas rendah. Oleh karena itu, hasil ini memberikan indikasi bahwa item tersebut masih dapat digunakan dalam penelitian ini, namun sebaiknya dilakukan evaluasi dan penyempurnaan terhadap beberapa item guna meningkatkan keandalan pengukuran.

2) Reliabilitas X

Tabel reliabilitas X menunjukkan hasil dengan Cronbach's Alpha sebesar 0.651 untuk instrumen yang terdiri dari 20 item. Interpretasi nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.651 menunjukkan tingkat reliabilitas yang rendah dan konsistensi internal antar item dalam instrumen belum sepenuhnya memadai. Dalam konteks penelitian atau evaluasi, nilai Cronbach's Alpha > 0.6 umumnya dianggap reliabel namun

rendah. Oleh karena itu, hasil ini memberikan indikasi bahwa instrumen tersebut dapat digunakan dalam penelitian ini, terutama jika mempertimbangkan bahwa pengembangan instrumen bersifat eksploratif atau sedang dalam tahap awal. Meskipun demikian, penting juga untuk mempertimbangkan konteks dan tujuan penggunaan instrumen serta memastikan bahwa jumlah item yang mencukupi juga diperhatikan untuk menjaga kualitas pengukuran secara keseluruhan.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan suatu cara yang digunakan untuk menganalisis data yang telah diperoleh melalui pengumpulan data yang dilakukan dan juga membuat kesimpulan dalam pengolahan data dalam penelitian (Sugiyono, 2016). Analisis dalam sebuah penelitian dapat menggunakan beberapa teknik dalam pengolahan datanya, yang meliputi :

1. Uji Asumsi

Uji Asumsi memiliki tujuan untuk mengetahui atau membuktikan apakah data yang terdapat dalam penelitian terhindar dari sampling eror atau tidak. Uji asumsi juga memiliki beberapa jenis, meliputi :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data dari masing-masing variabel memiliki distribusi yang normal atau tidak. Dalam penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan software statistik berbasis Windows, karena jumlah responden melebihi 50 orang. Jika nilai signifikansi (p) lebih besar dari 0,05, maka data dianggap berdistribusi normal. Namun, jika nilai p kurang dari 0,05, maka data dinyatakan tidak normal atau mengandung kesalahan.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui atau membuktikan bahwa masing-masing variabel dalam penelitian memiliki hubungan yang linier atau tidak. Peneliti dalam penelitian ini menggunakan aplikasi statistik, dengan ketentuan nilai signifikansi lebih besar dari 0,50. Maka dapat dibuat sebuah kesimpulan.

2. Kategorisasi Data

Kategorisasi data dapat dilakukan setelah nilai mean hipotetik dan standar deviasi diketahui. Proses ini bertujuan untuk mengelompokkan data berdasarkan karakteristik masing-masing subjek dengan mengacu pada norma yang telah ditetapkan. Adapun rumus atau pedoman yang digunakan dalam menentukan kategori data adalah sebagai berikut:

Tanya :

Tabel 3.10 Kategorisasi Analisis Deskriptif

No.	Kategori	Rumus
1	Tinggi	$X > (M+1.SD)$
2	Sedang	$(M-1.SD) \leq X \leq (M+1.SD)$
3	Rendah	$X < (M-1.SD)$

3. Uji Hipotesis

Analisis regresi sederhana merupakan teknik analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap dependen, dan juga terkait hubungan antar variabel apakah bersifat positif atau negatif. Rumus analisis regresi tersendiri, sebagaimana berikut :

$$Y = a + b. X$$

Keterangan :

Y : Variabel dependen (variabel terikat)

X : Variabel independen (variabel bebas)

a : Konstanta (nilai dari Y jika $X = 0$)

b : Koefisien regresi (pengaruh positif atau negative)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran subjek penelitian

PT Prima Sakti Asia merupakan salah satu perusahaan yang terletak di Singosari, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Bermula dari 1993, Prima Sakti Asia merupakan perusahaan manufaktur yang berpengalaman dibidang produksi plastik dan logam. Beroperasi dengan sistem job order, perusahaan ini telah berhasil memproduksi 500+ macam produk dan dipercayai oleh perusahaan nasional maupun internasional. Berawal dari 1 mesin saja, Prima Sakti Asia terus bertumbuh mengikuti zaman bersama dengan partner bisnisnya. Dan pada penelitian ini, peneliti mengambil seluruh karyawan sebagai populasi dalam penelitian ini yang berjumlah 129 karyawan.

B. Pelaksanaan penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebar kuesioner yang di dalamnya terdapat 34 butir pernyataan yang mencakup 2 variabel yang diteliti yaitu variabel independen (kepemimpinan transformasional) dan variabel dependen (kepuasan kerja karyawan). Subjek penelitian berjumlah 129 karyawan PT Prima Sakti Asia sesuai dengan teknik pengambilan sampel yang dipakai yakni purposive sampling (sampel yang sesuai dengan kriteria tertentu)

Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 12 April 2025 pagi hingga siang dengan meminta izin serta bantuan untuk pengambilan data pada manager HRGA PT Prima Sakti Asia. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan akan diuraikan secara terperinci untuk setiap variabelnya. Analisis variabel dilakukan dengan menggunakan data kuantitatif yaitu data yang diwakili oleh angka atau skor yang kemudian diinterpretasikan.

C. Hasil Penelitian

1. Uji Normalitas

Tabel 4. 1 Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		129
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	6.86609389
Most Extreme Differences	Absolute	.076
	Positive	.060
	Negative	-.076
Test Statistic		.076
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.068
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig	.074
	99%	.067
	Confidence	.080

Test distribution is Normal

Calculated from data

Lilliefors Significance Correction

Lilliefors method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sebaran data variabel prestasi kerja (X) dan promosi jabatan (Y) normal. Pengujian ini menggunakan aplikasi statistik dengan metode uji one-sample Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansinya $> 0,05$, sebaran data dianggap normal. Jika nilai signifikansinya $< 0,05$ distribusi data dianggap tidak normal.

Hasil Uji normalitas menunjukkan nilai sebesar 0,068. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel memiliki distribusi yang bersifat normal, karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, memenuhi kriteria normalitas.

2. Uji Linieritas

Tabel 4. 2 Uji Linearitas

ANOVA TABLE

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X*Y	Between Groups	(Combined)	1015,739	23	46,170	.946	.537
		Linearity	153,013	1	153,013	3,136	.079
		Deviation from Linearity	862,726	21	41,061	.942	.663
	Within Groups		5171,610	106	48,769		
	Total		6167,349	128			

Data penelitian dianggap memiliki hubungan linear jika nilai tingkat signifikansi $> 0,05$. Penghitungan dilakukan menggunakan perangkat lunak aplikasi statistik. Dalam uji linieritas, ditemukan bahwa nilai Deviation from Linearity Sig sebesar 0,663, yang melebihi nilai 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X) dan kepuasan kerja karyawan (Y).

Kategorisasi Data

Tabel 4. 3 Deskriptif

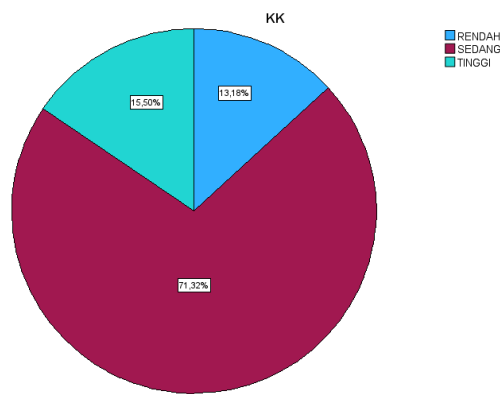
Variabel	Min	Max	Mean	SD
X	36	64	47,95	4,834
Y	23	80	55,21	6,953

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa skor variabel X berkisar antara 36 hingga 64 dengan nilai rata-rata sebesar 47,95 dan simpangan baku sebesar 4,834. Sementara itu, skor variabel Y berada pada rentang 23 hingga 80 dengan rata-rata sebesar 55,21 dan simpangan baku sebesar 6,953. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, nilai rata-rata kedua variabel berada dalam kategori sedang.

Kategorisasi Kepuasan Kerja

Tabel 4. 4 Kategorisasi Kepuasan Kerja

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	17	13,2%
Sedang	92	71,3%
Tinggi	20	15,5%
Total	129	100%

**Gambar 4. 1** Diagram Kepuasan Kerja

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berada pada kategori SEDANG, yaitu sebanyak 71,3%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat Kepuasan Kerja pada kategori menengah. Sementara itu, hanya sebagian kecil responden yang berada pada kategori RENDAH (13,2%) dan TINGGI (15,5%).

Faktor utama pembentuk variabel kepuasan kerja berdasarkan aspek yang telah ada sebagai berikut :

Tabel 4. 5 Aspek Pembentuk Utama Variabel Kepuasan Kerja

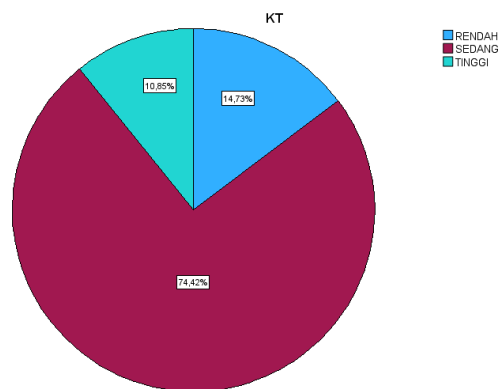
Aspek	Skor Total	Presentase
Work Itself	1597	25,82%
Supervision	1644	26,58%
Present Pay	1432	23,15%
Promotion Opportunities	785	12,69%
Relationships With Co-workers	727	11,75%

Berdasarkan pada tabel 4.5 diperoleh hasil bahwa, aspek yang paling tinggi dalam kepuasan kerja karyawan adalah Supervision atau pengawasan dari atasan, dengan persentase 26,58%. Artinya, karyawan merasa cukup puas dengan cara atasan membimbing dan mendukung mereka. Di posisi kedua adalah Work Itself (25,82%), yang menunjukkan bahwa karyawan cukup menikmati pekerjaan yang mereka lakukan sehari-hari. Sementara itu, aspek Present Pay atau gaji dan tunjangan berada di urutan ketiga (23,15%), yang berarti kompensasi masih penting, tapi bukan yang utama bagi karyawan. Dua aspek yang paling rendah adalah Promotion Opportunities (12,69%) dan Relationships with Co-workers (11,75%). Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang puas dengan peluang kenaikan jabatan dan kurang nyaman dalam hubungan dengan rekan kerja. Secara keseluruhan, perusahaan sudah cukup baik dalam hal pengawasan dan pekerjaan itu sendiri, tapi perlu lebih memperhatikan hubungan antar karyawan dan sistem jenjang karier agar kepuasan kerja bisa meningkat.

Kategorisasi Kepemimpinan Transformatif

Tabel 4. 6 Kategorisasi Kepemimpinan Transformatif

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	19	14,7%
Sedang	96	74,4%
Tinggi	14	10,9%
Total	129	100%



Gambar 4. 2 Diagram Kepemimpinan Transformatif

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (74,4%) berada pada kategori Sedang, kemudian sebanyak 14,7% berada pada kategori Rendah, dan hanya 10,9% responden yang berada pada kategori Tinggi.

Hasil ini memberikan gambaran bahwa secara umum tingkat Y (kinerja karyawan) masih berada pada kategori sedang, sehingga dapat menjadi perhatian untuk peningkatan, terutama jika dikaitkan dengan pengaruh dari variabel X (misalnya kepemimpinan atau faktor lainnya yang diteliti).

Faktor utama pembentuk variabel kepemimpinan transformatif berdasarkan aspek yang telah ada sebagai berikut :

Tabel 4.7 Aspek Pembentuk Utama Variabel Kepemimpinan Transformasional

Aspek	Skor Total	Presentase
<i>Idealized influence</i> (<i>Charisma</i>)	767	10,77%
<i>Inspirational motivation</i>	2876	40,38%
<i>Intellectual Stimulation</i>	1361	19,11%
<i>Individual Consideration</i>	2118	29,74%

Berdasarkan tabel 4.7 diperoleh bahwa, aspek *Inspirational Motivation* memiliki skor tertinggi yaitu 2.876 atau 40,38%, yang berarti sebagian besar karyawan merasa bahwa pemimpin mampu memberikan semangat, visi, dan motivasi yang menginspirasi dalam bekerja. Disusul oleh aspek *Individual Consideration* dengan skor 2.118 atau 29,74%, menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup diperhatikan secara pribadi oleh pemimpin, seperti mendengarkan dan diberi dukungan. Aspek *Intellectual Stimulation* berada di posisi ketiga dengan skor 1.361 (19,11%), artinya pemimpin cukup mampu mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan menyelesaikan masalah secara inovatif. Terakhir, aspek *Idealized Influence (Charisma)* mendapatkan skor paling rendah yaitu 767 atau 10,77%, menunjukkan bahwa pemimpin belum sepenuhnya menjadi panutan atau figur yang dikagumi oleh karyawan. Secara keseluruhan, pemimpin di PT Prima Sakti Asia dinilai cukup baik dalam memotivasi dan memberi perhatian pribadi, tetapi masih perlu meningkatkan peran sebagai teladan yang kuat dan memperkuat pengaruh karismatik di mata karyawan.

3. Uji Hipotesis

Tabel 4.8 Uji Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	44,364	6,074		7,304	<.001
X	.226	.126	.157	1,795	.075

Dependent Variable: Y

Data di atas menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada variabel X akan meningkatkan nilai variabel Y sebesar 0,226, namun efek ini tidak signifikan secara statistik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai sig. sebesar 0,075, yang lebih besar dari 0,05. Nilai t hitung sebesar 1,795 juga tidak cukup kuat untuk menyatakan bahwa variabel X berpengaruh signifikan terhadap Y. Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y).

D. Pembahasan

1. Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan tanggapan afektif positif terhadap pekerjaan seseorang yang mencerminkan sejauh mana harapan karyawan terpenuhi dalam pekerjaan yang dijalannya. Faktor-faktor yang umum memengaruhi kepuasan kerja meliputi kondisi kerja, kompensasi, hubungan antar rekan kerja, serta sikap dan perlakuan pimpinan.

Berdasarkan kategorisasi data dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berada pada kategori sedang, yaitu sebanyak 71,3%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat Kepuasan Kerja Karyawan pada kategori menengah. Sementara itu, hanya sebagian kecil responden yang berada pada kategori rendah (13,2%) dan tinggi (15,5%).

Dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,117, memang terdapat arah hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, namun pengaruhnya tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa

kepemimpinan transformasional bukanlah faktor utama yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja di PT Prima Sakti Asia.

2. Tingkat Kepemimpinan Transformasional (HRD)

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan positif dengan cara menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Variabel ini diukur melalui lima indikator, yaitu: visi, komunikasi interpersonal, stimulasi intelektual, kepemimpinan suportif, dan pengakuan personal.

Dalam kategorisasi data, nilai rata-rata dari variabel kepemimpinan transformasional (X) berada pada kategori sedang, yaitu sebesar 47,95 dengan simpangan baku 4,834. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan (HRD) telah menerapkan gaya kepemimpinan yang mengandung elemen transformasional, seperti inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap individu, namun belum secara maksimal. Temuan ini diperkuat dengan distribusi kategori yang menunjukkan bahwa mayoritas responden (74,4%) berada pada kategori sedang, sementara 14,7% pada kategori rendah, dan hanya 10,9% yang berada pada kategori tinggi, ini menjadi indikasi bahwa meskipun lingkungan kerja cukup mendukung, masih terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam aspek yang berkaitan langsung dengan kesejahteraan, pengembangan karier, serta kepemimpinan yang lebih menginspirasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun secara teori kepemimpinan transformasional diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual, dalam praktiknya hal tersebut belum cukup memberikan dampak nyata terhadap kepuasan kerja karyawan di organisasi ini. Faktor-faktor lain seperti kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, dan keseimbangan kerja-hidup kemungkinan lebih berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

3. Kontribusi Kepemimpinan Transformasional (HRD) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana, penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional (HRD) terhadap kepuasan kerja karyawan tidak signifikan secara statistik. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi sebesar 0,075 yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05, serta nilai t-hitung sebesar 1,795 yang belum memenuhi kriteria signifikan. Meskipun arah hubungan antara kedua variabel ini bersifat positif dengan koefisien regresi sebesar 0,226, artinya setiap kenaikan satu satuan dalam kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,226, namun efek tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan berpengaruh nyata. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan di tempat penelitian belum memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (V. Sari et al., n.d.) dalam jurnalnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jaya Real Property Tbk. Hal ini didasarkan pada uji t-hitung $> t\text{-tabel}$ yaitu $1.432 < 1.96$ dengan signifikansi sebesar $0,152 > 0,05$. Dengan demikian dapat diartikan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, dalam hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian lain oleh Prayekti & Pangestu (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.. Demikian pula, Diansyah. (2018)menuliskan dalam jurnalnya bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan hasil uji hipotesis nilai original sampel = 0,114, T Statistik = 0,720 < 1,96 dan P Value = 0,472 < 0,05.

Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengevaluasi kembali praktik kepemimpinan yang ada. Meskipun gaya transformasional memiliki keunggulan dalam membangun motivasi dan loyalitas jangka panjang, dalam konteks penelitian ini gaya tersebut belum optimal meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, pemimpin sebaiknya tidak hanya mengandalkan gaya transformasional, tetapi juga memperhatikan aspek-aspek lain yang bersifat transaksional, seperti kejelasan tujuan, imbalan yang adil, dan pengembangan karier yang terarah. Dengan demikian, upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan secara lebih menyeluruh dan efektif.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, dengan judul “Kontribusi Kepemimpinan Transformatifional HRD terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Prima Sakti Asia”, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan di PT Prima Sakti Asia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Prima Sakti Asia bervariasi. Sebagian besar responden, yaitu 92 orang atau sekitar 71,3%, berada pada kategori kepuasan kerja sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasakan tingkat kepuasan kerja yang cukup, tidak terlalu tinggi namun juga tidak rendah. Hal ini dapat mencerminkan bahwa meskipun kebutuhan dasar karyawan telah terpenuhi, masih terdapat beberapa aspek pekerjaan yang belum sepenuhnya mendukung terciptanya kepuasan kerja yang optimal. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk mengevaluasi dan meningkatkan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja agar tingkat kepuasan tersebut dapat ditingkatkan ke kategori yang lebih tinggi.

2. Tingkat Kepemimpinan Transformatifional (HRD) di PT Prima Sakti Asia

Berdasarkan kategorisasi data, nilai rata-rata dari variabel kepemimpinan transformatifional (X) berada pada kategori sedang, yaitu sebesar 74,4%, hal ini menunjukkan bahwa karyawan menilai penerapan kepemimpinan transformatifional oleh HRD belum sepenuhnya optimal, namun sudah berada pada tingkat yang cukup baik. Artinya, sebagian besar pimpinan telah menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformatifional, seperti memberikan motivasi, perhatian individual, serta mendorong pemikiran inovatif, meskipun belum secara maksimal. Temuan ini mengindikasikan adanya ruang untuk pengembangan lebih lanjut agar praktik kepemimpinan transformatifional dapat ditingkatkan menuju kategori tinggi,

sehingga diharapkan mampu memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja maupun kepuasan kerja karyawan.

3. Kontribusi Kepemimpinan Transformatif (HRD) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa nilai sig. sebesar 0,075, yang lebih besar dari 0,05 dan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,025. Artinya, variabel bebas (X) hanya mampu menjelaskan 2,5% dari total variasi yang terjadi pada variabel terikat (Y), yang menunjukkan bahwa variabel X tidak memiliki pengaruh terhadap variabel Y, dengan kata lain, masih terdapat 97,5% variasi lain dalam kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar kepemimpinan transformatif, seperti lingkungan kerja, kompensasi, hubungan antar rekan kerja, beban kerja, maupun faktor pribadi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformatif memiliki peran, kontribusinya dalam meningkatkan kepuasan kerja belum signifikan dan perlu dikaji lebih lanjut bersama variabel lain yang mungkin lebih dominan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah ditarik, berikut adalah beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh pihak-pihak terkait:

1. Bagi Manajemen PT Prima Sakti Asia

Manajemen PT Prima Sakti Asia disarankan untuk terus mengembangkan dan mempromosikan gaya kepemimpinan transformatif di seluruh tingkatan organisasi, terutama bagi HRD. Pelatihan kepemimpinan, program pengembangan SDM, dan mentoring perlu ditingkatkan untuk memastikan bahwa para pemimpin memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformatif secara efektif. Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan peluang pengembangan karir.

2. Bagi Karyawan

Karyawan diharapkan dapat lebih terbuka dalam memberikan masukan kepada atasan dan berpartisipasi aktif dalam program-program pengembangan diri yang ditawarkan oleh perusahaan. Dengan demikian, karyawan dapat berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

3. Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Selain itu, penelitian kuantitatif dengan sampel yang lebih besar dan metode analisis yang lebih canggih dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang pengaruh kepemimpinan transformasional (HRD) terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian kualitatif juga dapat dilakukan untuk menggali pengalaman dan perspektif karyawan secara lebih mendalam.

C. Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan utama dalam lingkup subjek kepemimpinan yang dianalisis, yaitu hanya terfokus pada peran HRD (*Human Resource Development*) sebagai representasi dari kepemimpinan transformasional dalam perusahaan. Pemilihan HRD sebagai fokus utama dilandasi oleh peran strategisnya dalam mengelola sumber daya manusia dan membentuk iklim kerja yang kondusif. Namun demikian, fokus yang terbatas pada HRD dapat menjadi kendala karena kepuasan kerja karyawan dalam konteks organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan HRD saja, melainkan juga oleh kepemimpinan dari atasan langsung di masing-masing divisi, supervisor, maupun manajer lini yang memiliki interaksi harian lebih intensif dengan karyawan. Dengan hanya mengukur kontribusi kepemimpinan transformasional dari satu unit (HRD), hasil penelitian ini tidak sepenuhnya mampu menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan secara menyeluruh dalam struktur organisasi PT Prima Sakti Asia.

Hal ini dapat menyebabkan bias persepsi responden terhadap kepemimpinan, karena tanggung jawab kepemimpinan di perusahaan tidak terpusat

hanya pada HRD. Selain itu, karyawan mungkin lebih merasakan dampak dari kepemimpinan langsung di unit kerja mereka ketimbang kebijakan atau pendekatan strategis dari HRD, yang bersifat lebih umum dan administratif. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk menilai seluruh aspek kepemimpinan di lingkungan kerja perusahaan secara menyeluruh. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar cakupan pengukuran diperluas tidak hanya pada HRD, tetapi juga mencakup gaya kepemimpinan di tingkat manajerial lainnya, agar analisis yang diperoleh lebih representatif terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional dalam organisasi secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Jobstreet. “73% Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka.” (2022).
JobStreet. <https://id.jobstreet.com/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka>
- AERA. (2018). *For Educational and Psychological Testing* (Vol. 0000000000).
- Akmal, M., & Danupranata, G. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan | Akmal | Jurnal Manajemen Bisnis. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(1), 286–306.
<https://journal.umy.ac.id/index.php/mb/article/view/3596>
- Anam, H. (2022). Risalah : Jurnal Pendidikan dan Studi Islam Sifat-Sifat Pemimpin Pendidik dalam Perspektif Al-Qur’an Surah Ali Imran Ayat 159. *Risalah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 8(4), 1252.
- ANANDA MUHAMAD TRI UTAMA. (2022). *PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. BANK ACEH SYARIAH CABANG JEURAM)*. 9, 356–363.
- Azhari, I., & Sutisna, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 2(1), 143.
<https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i1.69>
- Azwar, S. (2013). *Penyusunan Skala Psikologi Ed 2* (P. Belajar (Ed.)).
- Badeni. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Himawan Putra Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 92–106.
- Bernard M. Bass. (1997). Does the transactional–transformational leadership

- paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130.
- Dole, C., & Schroeder, R. G. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234–245.
<https://doi.org/10.1108/02686900110389188>
- Fika, N., Fauzi, A., & Zohriah, A. (2023). Analisis Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Aliyah. *Journal on Education*, 05(04), 16730–16736. <https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/2857>
- Habibie, R. F. (2020). Hubungan Etos Kerja Islami Terhadap Kepuasan Bekerja Dan Kinerja Karyawan Pada Unit Pegadaian Syariah Blauran. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 3(1), 117–126.
<https://journal.unesa.ac.id/index.php/jei>
- Hassanah, F. N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Organization Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Pt. Perkebunan Nusantara Iv (Persero) Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 123–134.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.15948>
- Kepuasan, T., Melalui, K., & Organisasi, K. (2018). *Diansyah - 2018 - Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui*. 33(1), 59–72.
- Lawler, E. E. (2003). *Treat people right! : how organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success*.

- LUKMAN. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA KARYAWAN PT. PEGADAIAN CABANG BARRU. *Journal GEEJ*, 7(2).
- Manda, B. D. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Manegggio:Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160–170.
- Muhammad Ali Sukrajap. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pemberdayaan Psikologis, Fakultas Ekonomi Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, 12(9), 22–45.
- Nadiah, & Musa, N. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Mandiri Kota Makasar. *Jurnal Ekonomi Balance Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 83–96.
- Ni Luh Gede Poniasih, & Dewi, A. A. S. K. (2018). Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i01.p01>
- Parada, A. P. A., & Arifin, J. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Universal Tekno Reksajaya Site Adaro Di Kabupaten Balangan. *Japb*, 6(2), 1424–1437.
- Prayekti, P., & Pangestu, K. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen*

- Sumber Daya Manusia*), 5(2), 373. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i2.16515>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rosnani, T. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(1), 1–28.
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Saputro, H., & Prasetyo, A. (2015). Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Waroeng Steak and Shake Surabaya. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 1(3), 161. <https://doi.org/10.20473/vol1iss20143pp161-177>
- Sari, D. P. (2021). Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam: Uji Model dengan Spiritualitas Sebagai Mediator. In *Cinta Buku Media*. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/65855>
- Sari, V., Suryani, R. E., Estu, F., & Ruwaida, M. (n.d.). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Kecerdasan Emosional dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT . *Jaya Real Property Tbk*. 8(2), 104–114.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta.

Warisno, A., & Andi. (2024). *IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERDASARKAN QS. ALI IMRAN AYAT 159. 9(2)*, 179–194.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian

4/23/25, 4:54 PM

Surat Mulusorwa



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI

Jalan Gajayana 41 Malang, 65144, Telp: 0341-224111, Website: www.uin-malang.ac.id

Nomor : 573/FPsi 1/PP.000/4/2025
Hal : IZIN PENELITIAN SKRIPSI

15 April 2025

Kepada Yth.
Direktur Utama PT Prima Sakti Asia
Jalan Industri, No 12, Randugung,
Singosari, Kab. Malang, Jawa Timur
di Tempat

Assalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

Dengan hormat,

Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi kepada:

Nama / NIM : Aji Mahfud Sanjaya/210401110040
Tempat Penelitian : PT Prima Sakti Asia Kab. Malang, Jawa Timur
Judul Skripsi : Kontribusi Kepemimpinan Transformasional (HRD)
Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Ali Ridho M. Si
Tanggal Penelitian : 08-04-2025 s.d 15-04-2025
Model Kegiatan : Online

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

a.n. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Tembusan:
1. Dekan;
2. Wakil Dekan 2 dan 3;
3. Ketua Prodi;
4. Kabag Tata Usaha

Lampiran 2 SKALA I (Kepuasan Kerja)

No.	Pernyataan	1	2	3	4
1	Pekerjaan saya mendukung saya untuk berpikir kreatif				
2	Saya merasa puas dengan mengerjakan tugas yang bervariasi				
3	Saya diberikan kesempatan untuk dapat mengeksplor hal-hal baru				
4	Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan individu saya				
5	Saya selalu diberikan pengawasan yang positif oleh atasan saya				
6	Saya merasa nyaman ketika diberikan pengawalan dalam bekerja				
7	Saya didukung atasan terkait pekerjaan saya				
8	Saya selalu diberikan dukungan dalam bekerja				
9	Gaji yang diberikan sesuai dengan standar industri yang ada				
10	Pemberian gaji di perusahaan sudah sesuai dengan kinerja saya				
11	Gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja saya				
12	Pemberian gaji sesuai dengan apa yang saya kerjakan				
13	Perusahaan menyediakan peluang promosi pada saya				
14	Perusahaan memberikan sistem jenjang karir yang transparan				
15	Saya selalu mendapatkan dukungan dari rekan kerja saya				
16	Saya mendapatkan respon positif saat berinteraksi dengan rekan kerja saya				

Lampiran 3 SKALA II (Kepemimpinan Transformasional)

No.	Pernyataan	1	2	3	4
1	Pemimpin saya bertindak sesuai perkataannya				
2	Pemimpin saya selalu berkata jujur				
3	Saya termotivasi dengan penyampaian visi yang menarik oleh pemimpin saya				
4	Pemimpin saya membuat saya paham akan tujuan perusahaan				
5	Saya diberikan tantangan dengan standar tinggi				
6	Pemimpin saya menantang dengan pekerjaan yang memiliki standar tinggi				
7	Pemimpin saya selalu berbicara optimis dan antusias				
8	Pemimpin saya selalu memberikan kepercayaan dan masukan positif				
9	Saya selalu diberikan dorongan oleh pimpinan untuk apa yang perlu dilakukan				
10	Pemimpin saya selalu memberikan dorongan untuk apa yang perlu dilakukan				
11	Saya dilibatkan dalam diskusi terkait pekerjaan agar menimbulkan ide-ide yang baru				
12	Pemimpin saya selalu menanyakan pandangan saya terhadap hal-hal baru dalam pekerjaan				
13	Saya diberikan kebebasan untuk menyampaikan ide saya				
14	Saya selalu didukung untuk dapat menyampaikan ide saya				
15	Pemimpin saya memiliki kepedulian terhadap kebutuhan individu saya				
16	Kebutuhan individu saya selalu diperhatikan oleh pimpinan				
17	Saya selalu diberikan kesempatan berbicara oleh pemimpin saya				
18	Pemimpin saya memberikan feedback positif ketika saya berbicara				
19	Saya selalu diberikan pembelajaran untuk dapat mengembangkan diri				
20	Pemimpin saya selalu memberikan feedback positif untuk membantu saya berkembang				

Lampiran 4 Uji Reliabilitas

Reliabilitas Y

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,618	14

Reliabilitas X

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,651	19

Lampiran 5 Uji Validitas

Validitas Y

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR0000 2	38,60	20,663	,175	,611
VAR0000 4	38,80	19,506	,258	,599
VAR0000 5	38,47	20,329	,257	,600
VAR0000 6	39,06	20,090	,230	,603
VAR0000 7	38,59	20,103	,282	,597
VAR0000 8	38,49	20,033	,274	,597
VAR0000 9	39,04	20,288	,140	,620
VAR0001 0	38,95	20,036	,202	,608
VAR0001 1	39,18	19,085	,296	,592
VAR0001 2	39,09	19,204	,302	,591
VAR0001 3	38,74	19,520	,213	,608
VAR0001 4	38,84	19,007	,333	,585
VAR0001 5	38,86	18,824	,311	,588
VAR0001 6	39,18	18,788	,258	,600

Lampiran 6 Validitas X

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR0000 1	49,50	44,174	,285	,636
VAR0000 2	49,62	44,456	,138	,650
VAR0000 3	49,57	44,169	,166	,647
VAR0000 4	49,60	44,633	,134	,650
VAR0000 6	49,78	45,066	,114	,652
VAR0000 7	49,94	41,277	,351	,624
VAR0000 8	49,78	42,203	,287	,632
VAR0000 9	49,60	41,696	,363	,624
VAR0001 0	49,87	43,584	,178	,646
VAR0001 1	49,88	44,854	,084	,658
VAR0001 2	49,95	43,013	,202	,644
VAR0001 3	49,86	43,262	,219	,641
VAR0001 4	49,89	43,129	,219	,641
VAR0001 5	50,03	41,983	,350	,626
VAR0001 6	49,69	42,809	,242	,638
VAR0001 7	49,89	41,644	,359	,624

VAR0001 8	49,71	42,209	,283	,633
VAR0001 9	49,73	42,934	,239	,639
VAR0002 0	49,74	41,832	,385	,622

Lampiran 7 Uji Asumsi

Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Residual
N		129
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	6,86609389
Most Extreme Differences	Absolute	,076
	Positive	,060
	Negative	-,076
Test Statistic		,076
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,068
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	,074
	99% Confidence Interval	
	Lower Bound	,067
	Upper Bound	,080

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481.

Lineritas

ANOVA Table

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X	Between Groups	(Combined)		1015,739	22	46,170	,946	,537
		Linearity		153,013	1	153,013	3,136	,079
		Deviation from Linearity		862,726	21	41,082	,842	,663
	Within Groups			5171,610	106	48,789		
	Total			6187,349	128			

Lampiran 8 Uji Statistik Deskriptif

Kategorisasi Data

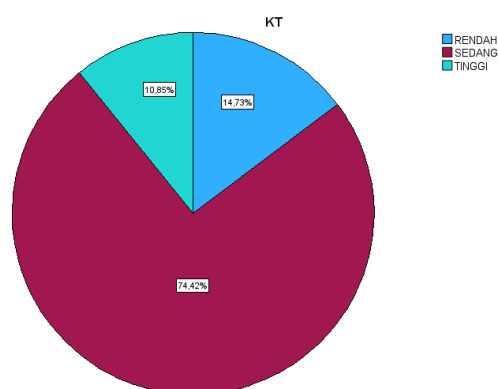
	X	Y
TINGGI	53	62
SEDANG	44 - 52	49 - 61
RENDAH	43	48

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X	129	36	64	47,95	4,834
Y	129	23	80	55,21	6,953
Valid N (listwise)	129				

KT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RENDAH	19	14,7	14,7	14,7
	SEDANG	96	74,4	74,4	89,1
	TINGGI	14	10,9	10,9	100,0
	Total	129	100,0	100,0	



KK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RENDAH	17	13,2	13,2	13,2
	SEDANG	92	71,3	71,3	84,5
	TINGGI	20	15,5	15,5	100,0
	Total	129	100,0	100,0	

Lampiran 9 Uji Hipotesis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,157 ^a	,025	,017	6,893

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	153,013	1	153,013	3,220	,075 ^b
	Residual	6034,335	127	47,514		
	Total	6187,349	128			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	44,364	6,074		7,304	<,001
	X	,226	,126	,157	1,795	,075

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 10 Skala Kepuasan Kerja

Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y1 0	Y1 1	Y1 2	Y1 3	Y1 4	Y1 5	Y1 6	TOTA LY
4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	59
3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	46
3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	3	1	1	2	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	37
3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	53
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	49
3	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	51
3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	51
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	50
2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	55
3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	51
3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47
4	3	4	4	4	3	3	3	2	2	1	1	3	2	3	3	45
4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	3	3	1	1	4	4	51
3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	57
3	3	1	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	48
3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	56
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	52
3	2	3	4	2	3	4	4	3	2	2	4	3	2	2	2	45
3	3	2	3	2	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	2	44
4	3	3	3	3	2	4	4	2	4	3	2	3	3	2	2	47
3	2	2	3	2	2	4	3	2	3	3	1	4	3	3	1	41
2	2	2	3	3	2	4	4	2	2	4	3	4	3	3	1	44
2	3	3	3	4	2	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	50
3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3	53
3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	1	3	4	3	51
3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	2	3	1	2	4	2	47
3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	1	3	1	4	3	1	45
3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	1	2	2	3	3	1	46
4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	51
4	3	3	3	4	3	3	4	4	1	2	4	3	2	3	2	48
4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	52
3	4	3	2	4	4	3	4	2	3	2	3	4	2	3	3	49

4	4	3	1	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	52
3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	2	4	2	47
3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	2	47
2	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	4	1	44
4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	1	44
4	4	2	1	4	3	4	3	3	2	2	2	1	2	3	2	42
4	4	2	1	4	2	3	4	3	3	3	3	1	2	3	2	44
4	3	3	1	4	2	4	4	3	3	2	2	1	3	4	3	46
3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	50
4	2	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	2	50
3	2	2	4	4	3	3	3	4	4	2	2	3	4	3	2	48
4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	2	2	4	2	1	49
4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	2	4	4	2	1	50
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	1	3	2	47
4	4	3	2	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	2	52
4	3	2	3	4	3	4	4	2	2	4	3	4	3	3	2	50
4	4	2	3	3	3	4	3	2	2	4	3	1	2	3	3	46
3	3	2	3	4	2	4	3	2	2	4	3	1	2	4	3	45
3	4	2	3	3	2	4	3	1	3	1	3	1	2	4	3	42
3	3	3	4	4	2	3	4	1	4	2	2	4	3	4	4	50
3	3	3	4	3	2	3	4	1	4	2	2	4	4	3	4	49
4	3	3	4	4	2	3	4	2	2	2	2	4	4	4	2	49
3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	2	1	2	4	4	2	45
4	3	3	3	4	2	4	4	3	2	2	1	2	3	4	2	46
2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	43
3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	52
4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	45
3	2	3	4	3	3	4	4	2	3	2	3	4	2	4	1	47
4	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	4	2	46
3	3	2	4	3	3	4	4	2	4	2	3	4	3	4	2	50
4	3	3	3	3	2	3	4	2	4	4	3	3	3	3	2	49
3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	49
4	4	3	3	4	2	3	3	2	4	4	2	3	3	2	3	49
4	4	2	4	4	3	4	4	1	4	2	3	3	4	2	3	51
3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	53
2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	55
3	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	51
4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	1	52
3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	2	2	4	2	4	4	51
3	3	3	2	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	54
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	2	52

4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	2	54
3	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4	3	2	3	2	47
4	4	2	2	4	2	3	4	2	4	2	2	3	3	3	3	47
3	3	2	3	4	2	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	47
3	4	2	4	4	2	3	4	3	4	2	2	4	3	2	3	49
3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	1	2	4	2	2	2	41
3	4	2	4	4	2	3	4	2	2	1	4	4	2	4	1	46
3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	4	4	2	3	1	45
4	4	3	4	4	4	3	4	2	2	1	4	4	2	3	2	50
4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	47
3	4	3	4	4	4	2	4	2	2	3	2	3	4	2	2	48
3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	47
4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	2	4	3	4	3	55
3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	3	1	4	52
1	3	3	2	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	52
4	2	3	3	3	4	2	2	1	3	3	4	3	4	1	4	46
3	2	2	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2	50
4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	49
4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	2	54
3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	47
3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	4	4	3	4	49
3	1	3	2	3	2	2	3	3	2	2	1	3	4	1	1	36
3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	2	1	4	4	2	1	45
3	4	3	1	3	1	1	1	3	2	3	2	3	3	2	1	36
3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	52
3	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	1	3	3	1	3	40
4	4	2	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	2	4	51
4	2	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	1	2	4	43
1	3	3	2	4	2	3	3	4	3	2	3	4	2	3	4	46
4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	49
4	3	2	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	51
3	3	2	3	4	2	2	3	1	2	4	2	3	4	4	3	45
3	3	3	4	4	3	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2	52
3	4	4	3	4	3	2	3	2	1	4	2	4	4	4	4	51
3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	49
3	4	1	1	3	3	3	2	2	4	2	2	4	3	2	4	43
3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	1	4	47
3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	2	1	2	40
4	3	4	1	3	3	2	4	1	3	1	3	1	1	2	1	37
4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	1	46
3	3	3	4	4	3	4	4	1	3	3	2	2	4	4	2	49

2	3	4	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	1	45
4	3	2	4	4	2	4	2	3	1	2	3	3	4	4	1	46
2	3	4	3	4	2	4	2	4	3	1	2	3	4	3	4	48
3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	4	39
3	3	4	2	3	2	4	2	3	2	2	2	4	2	1	2	41
4	3	3	2	3	3	2	2	3	4	4	2	2	3	1	3	44
3	3	4	2	3	2	2	2	3	3	2	1	4	3	2	4	43
2	3	1	2	2	4	3	4	4	4	3	2	1	2	1	3	41
4	3	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	51

Lampiran 11 Skala Kepemimpinan Transformasional

X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6	X 7	X 8	X 9	X 10	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 17	X 18	X 19	X 20	to tal
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	64
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	57
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	75
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	45
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	65
3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	63
3	3	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	66
3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	69
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	63
3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	64

3	2	3		2	3	2	2	4	4	4	2	3	4	2	1	3	2	2	2	2	5
																					2
4	4	3		2	3	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	5
																					5
4	4	3		3	2	2	1	3	3	3	4	3	1	2	2	2	3	4	2	3	4
																					5
4	4	3		3	2	2	1	2	3	2	2	4	1	3	3	1	4	4	4	3	5
																					5
3	1	3		3	2	3	1	2	4	2	1	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3
																					5
4	1	3		3	4	2	4	1	3	1	2	1	3	4	4	3	4	4	4	4	9
																					5
4	1	3		4	4	3	4	1	3	1	2	1	3	4	3	5	3	3	2	4	8
																					5
4	2	3		3	3	3	3	1	3	1	4	1	4	2	2	4	3	2	4	4	6
																					5
3	2	3		4	1	2	2	4	2	3	4	4	4	4	1	4	1	1	2	2	3
																					5
4	3	2		3	1	2	1	4	2	3	3	2	4	4	1	4	1	1	3	3	1
																					4
3	4	2		4	1	2	2	4	2	3	3	1	2	2	1	3	1	2	4	3	9
																					5
3	4	4		3	2	2	4	3	4	2	4	3	2	1	2	4	2	2	1	3	5
																					5
3	4	4		4	2	3	4	4	4	2	4	3	1	4	2	2	3	3	1	2	9
																					5
4	2	4		3	2	3	4	3	4	2	4	1	1	2	2	3	4	3	1	2	4
																					6
3	2	4		4	3	4	4	2	3	4	1	4	3	4	2	4	4	3	4	2	4
																					5
3	2	3		2	1	4	2	3	3	3	1	3	3	3	1	4	4	3	3	1	2
																					5
3	1	3		2	4	1	2	2	2	4	1	4	2	4	1	4	3	4	4	1	2
																					4
3	1	3		2	4	2	2	2	1	2	3	4	3	3	1	3	2	3	1	2	7
																					4
4	2	1		3	4	2	2	1	2	3	3	1	3	2	1	1	2	2	1	2	2
																					4
3	1	1		4	4	2	1	1	1	2	2	4	4	1	2	1	2	2	1	2	1
																					5
3	2	1		1	2	3	4	4	3	2	2	4	4	4	3	2	3	2	4	3	6
																					5
3	3	4		4	3	3	4	2	3	1	2	2	4	3	4	3	2	3	1	3	7
																					6
4	3	2		4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	1	4	2

3	2	1		2	3	2	1	3	2	4	4	1	1	3	3	4	2	3	1	2	4	7
3	1	1		2	3	2	1	3	2	4	3	2	3	2	4	3	1	4	2	4	5	0
2	2	4		2	3	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	4	3	4	4	6
2	2	4		3	4	3	2	2	2	2	1	3	3	4	2	1	2	3	4	2	5	1
2	2	4		4	4	3	2	1	3	2	1	3	3	4	2	2	2	3	4	3	5	4
4	2	4		4	4	3	2	2	3	3	2	4	2	3	1	3	3	2	4	3	5	8
4	2	2		4	4	4	3	1	3	1	3	4	2	2	1	4	4	1	3	2	5	4
3	2	3		3	3	4	2	2	2	1	3	1	2	1	2	4	3	1	4	2	4	8
2	3	3		3	3	4	2	3	4	2	2	1	3	1	2	4	4	2	3	3	5	4
2	3	4		3	1	3	4	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	5	1
3	3	2		4	1	3	2	2	2	3	1	2	4	4	3	2	2	3	4	4	5	4
3	3	2		4	2	3	2	1	2	3	1	2	4	4	3	1	3	4	4	3	5	4
3	3	2		4	2	3	4	3	3	3	1	4	4	4	4	1	4	4	3	3	6	2
3	4	4		2	2	2	4	2	3	4	2	4	3	2	3	2	3	3	3	2	5	7
1	2	3		4	4	2	4	1	3	2	4	2	2	3	2	2	2	4	4	1	5	2
2	3	1		2	4	2	3	1	4	1	4	2	2	2	4	4	3	4	3	2	5	3
2	4	3		3	3	3	2	1	4	1	3	2	2	3	2	3	4	1	4	3	5	3
3	1	4		3	3	3	1	2	4	1	3	4	1	2	3	3	3	1	3	4	5	2
3	4	3		1	3	4	1	4	4	2	3	4	1	3	3	3	1	1	4	2	5	4
3	4	4		3	2	2	2	3	4	2	2	2	2	1	3	4	2	4	3	4	5	6
3	2	3		4	1	2	3	3	3	4	2	2	2	3	3	4	2	4	4	4	5	8
3	2	4		3	2	2	4	3	2	4	1	1	3	2	4	4	2	4	3	4	5	7
3	3	4		4	3	3	4	2	2	4	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	5	7

Lampiran 12 Pilot Study

FORMULIR PENGEMBANGAN DAN PENELAAHAN ISI INSTRUMEN

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
1. Variabel Y		
Kepuasan Kerja		
Aspek 1 : Work Itself		
Indikator 1 : Variasi tugas dalam pekerjaan		
1. Pekerjaan saya memiliki variasi tugas yang cukup	Oke cukup	
2. Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan karena sangat bervariasi	Oke cukup	
Indikator 2: kebebasan dalam bekerja		
1. Saya diberikan kebebasan dalam bekerja sehingga dapat mengeksplor hal-hal baru	Oke cukup	
2. Saya diberikan kebebasan dalam bekerja sehingga dapat mengembangkan kemampuan individu saya	Oke cukup	
Aspek 2 : Supervision		
Indikator 1 : Penilaian pegawai atas pengawasan atasan		

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
1 : Saya selalu diberikan pengawasan yang baik oleh atasan saya	Oke cukup	
2. saya merasa nyaman ketika diberikan pengawasan dalam bekerja	Oke cukup	
Indikator 2 : Penilaian pegawai atas dukungan atasan		
1. Saya didukung atasan terkait pekerjaan saya	Oke cukup	
2. Saya selalu diberikan dukungan dalam bekerja	Oke cukup	
Aspek 3 : Present Pay		
Indikator 1 : Keadilan dalam pemberian gaji sesuai dengan standar industri		
1. Gaji yang diberikan sesuai dengan standar industri yang ada	Oke cukup	
2. Pemberian gaji di perusahaan sudah sesuai dengan standar industri	Oke cukup	
Indikator 2 : Keadilan pemberian gaji sesuai dengan beban kerja		
1. Gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja saya	Oke cukup	
2. Pemberian gaji sesuai dengan apa yang saya kerjakan	Oke cukup	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
Aspek 4 : Promotion Opportunities		
Indikator : kesedian peluang promosi		
1. Perusahaan menyediakan peluang promosi pada saya	Oke cukup	
2. Perusahaan memberikan sistem promosi yang transparan	Oke cukup	
Aspek 5 : Relationships With Co-workers		
Indikator : Hubungan baik dengan sesama rekan kerja		
1. Saya selalu mendapatkan dukungan dari rekan kerja saya	Oke cukup	
2. Saya mendapatkan respon positif saat berinteraksi dengan rekan kerja saya	Oke cukup	
2. Variabel X		
Kepemimpinan Transformasional		
Aspek 1 : Idealized influence (Charisma)		
Indikator 1 : Pemimpin dapat dipercaya oleh karyawan		
1 : Pemimpin saya bertindak sesuai dengan perkataanya	Oke cukup	
2 : Pemimpin saya selalu berkata jujur	Oke cukup	
Aspek 2 : Inspirational motivation		

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
Indikator 1 : Pemimpin menyampaikan visi yang menarik		
1. Pemimpin saya menyampaikan visi perusahaan dengan menarik	Oke cukup	
2. Pemimpin saya dapat menyampaikan tujuan perusahaan dengan menarik	Oke cukup	
Indikator 2 : menantang pengikut dengan standar tinggi		
1. Saya diberikan tantangan dengan standar tinggi	Oke cukup	
2. Pemimpin saya menantang dengan pekerjaan yang memiliki standar tinggi	Oke cukup	
Indikator 3 : berbicara dengan optimis dan antusias		
1. Pemimpin saya selalu berbicara dengan optimis dan antusias	Oke cukup	
2. Pemimpin saya selalu berbicara dengan optimis dan antusias	Oke cukup	
Indikator 4 : memberikan dorongan untuk apa yang perlu dilakukan		
1. Saya selalu diberikan dorongan oleh pimpinan	Oke cukup	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
untuk apa yang perlu dilakukan		
2. Pemimpin saya selalu memberikan dorongan untuk apa yang perlu dilakukan	Oke cukup	
Aspek 3 : Intellectual Stimulation		
Indikator 1: dorongan untuk berpikir kreatif		
1. Saya dilibatkan dalam diskusi terkait pekerjaan agar menimbulkan ide-ide yang baru	Oke cukup	
2. Pemimpin saya selalu menanyakan pandangan saya terhadap hal-hal baru dalam pekerjaan	Oke cukup	
Indikator 2 : dukungan untuk menyampaikan ide		
1. Saya diberikan kebebasan untuk menyampaikan ide saya	Oke cukup	
2. Saya selalu didukung untuk dapat menyampaikan ide saya	Oke cukup	
Aspek 4 : Individual Consideration		
Indikator 1 : perhatian terhadap kebutuhan		

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
1. Pemimpin saya memiliki kepedulian terhadap kebutuhan individu saya	Oke cukup	
2 : Saya merasa kebutuhan individu saya selalu di perhatikan oleh pimpinan	Oke cukup	
Indikator 2 : Perhatian terhadap aspirasi		
1. Saya selalu diberikan kesempatan berbicara oleh pemimpin saya	Oke cukup	
2. Pemimpin saya memperhatikan ketika saya berbicara	Oke cukup	
Indikator 2 : Pengembangan individu karyawan		
1. Saya selalu diberikan pembelajaran untuk dapat mengembangkan diri	Oke cukup	
2. pemimpin saya selalu memberikan feedback yang membangun untuk membantu saya berkembang	Oke cukup	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
1. Variabel Y		
Kepuasan Kerja		
Aspek 1 : Work Itself		
Indikator 1 : Variasi tugas dalam pekerjaan		
1. Pekerjaan saya memiliki variasi tugas yang cukup	ganti dari “variasi” menjadi “kreatif”, agar tidak salah paham yang menimbulkan persepsi ketumpukan <i>jobdesk</i>	
2. Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan karena sangat bervariasi	hapus “saya lakukan”, dan diksi “pekerjaan” menjadi kata kerja yaitu “mengerjakan”	
Indikator 2: kebebasan dalam bekerja		
1. Saya diberikan kebebasan dalam bekerja sehingga dapat mengeksplor hal-hal baru	jangan “kebebasan”, terpendang menabrak norma yang berlaku	
2. Saya diberikan kebebasan dalam bekerja sehingga dapat mengembangkan	jangan “kebebasan”, terpendang menabrak norma yang berlaku	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
kemampuan individu saya		
Aspek 2 : Supervision		
Indikator 1 : Penilaian pegawai atas pengawasan atasan		
1 : Saya selalu diberikan pengawasan yang baik oleh atasan saya	jangan “baik” tapi “positif”,	
2. saya merasa nyaman ketika diberikan pengawasan dalam bekerja	Kata “pengawalan” jangan “pengawasan”	
Indikator 2 : Penilaian pegawai atas dukungan atasan		
1. Saya didukung atasan terkait pekerjaan saya	Sudah cukup	
2. Saya selalu diberikan dukungan dalam bekerja	Sudah cukup	
Aspek 3 : Present Pay		
Indikator 1 : Keadilan dalam pemberian gaji sesuai dengan standar industri		
1. Gaji yang diberikan sesuai dengan standar industri yang ada	Sudah cukup	
2. Pemberian gaji di perusahaan sudah sesuai dengan standar industri	Kata “standar industri” diganti dengan kinerja saya	
Indikator 2 : Keadilan pemberian gaji sesuai dengan beban kerja		

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
1. Gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja saya	Sudah cukup	
2. Pemberian gaji sesuai dengan apa yang saya kerjakan	Sudah cukup	
Aspek 4 : Promotion Opportunities		
Indikator : kesedian peluang promosi		
1. Perusahaan menyediakan peluang promosi pada saya	Sudah cukup	
2. Perusahaan memberikan sistem promosi yang transparan	Kata “sistem promosi” diganti dengan “Jenjang karir”	
Aspek 5 : Relationships With Co-workers		
Indikator : Hubungan baik dengan sesama rekan kerja		
1. Saya selalu mendapatkan dukungan dari rekan kerja saya	Sudah cukup	
2. Saya mendapatkan respon positif saat berinteraksi dengan rekan kerja saya	Sudah cukup	
2. Variabel X		
Kepemimpinan Transformasional		
Aspek 1 : Idealized influence (Charisma)		

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
Indikator 1 : Pemimpin dapat dipercaya oleh karyawan		
1 : Pemimpin saya bertindak sesuai dengan perkataanya	Sudah cukup	
2 : Pemimpin saya selalu berkata jujur	Kata “berkata jujur” diganti dengan “mengajarkan hal positif”	
Aspek 2 : Inspirational motivation		
Indikator 1 : Pemimpin menyampaikan visi yang menarik		
1. Pemimpin saya menyampaikan visi perusahaan dengan menarik	Sudah cukup, ditambah kata “membuat termotivasi”	
2. Pemimpin saya dapat menyampaikan tujuan perusahaan dengan menarik	Sudah cukup, ditambah kalimat “membuat paham akan tujuan perusahaan”	
Indikator 2 : menantang pengikut dengan standar tinggi		
1. Saya diberikan tantangan dengan standar tinggi	Sudah cukup	
2. Pemimpin saya menantang dengan pekerjaan yang memiliki standar tinggi	Sudah cukup	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
Indikator 3 : berbicara dengan optimis dan antusias		
1. Pemimpin saya selalu berbicara dengan optimis dan antusias	Sudah cukup	
2. Pemimpin saya selalu berbicara dengan optimis dan antusias	Kalimat"—berbicara dengan optimis dan antusias" diganti dengan "kepercayaan dan masukan positif dalam setiap tugas"	
Indikator 4 : memberikan dorongan untuk apa yang perlu dilakukan		
1. Saya selalu diberikan dorongan oleh pimpinan untuk apa yang perlu dilakukan	Sudah cukup	
2. Pemimpin saya selalu memberikan dorongan untuk apa yang perlu dilakukan	Kata "dorongan" diganti dengan "contoh nyata"	
Aspek 3 : Intellectual Stimulation		
Indikator 1: dorongan untuk berpikir kreatif		
1. Saya dilibatkan dalam diskusi terkait pekerjaan agar menimbulkan ide-ide yang baru	Sudah cukup	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
2. Pemimpin saya selalu menanyakan pandangan saya terhadap hal-hal baru dalam pekerjaan	Sudah cukup	
Indikator 2 : dukungan untuk menyampaikan ide		
1. Saya diberikan kebebasan untuk menyampaikan ide saya	Sudah cukup	
2. Saya selalu didukung untuk dapat menyampaikan ide saya	Sudah cukup	
Aspek 4 : Individual Consideration		
Indikator 1 : perhatian terhadap kebutuhan		
1. Pemimpin saya memiliki kepedulian terhadap kebutuhan individu saya	Sudah cukup	
2 : Saya merasa kebutuhan individu saya selalu di perhatikan oleh pimpinan	Sudah cukup	
Indikator 2 : Perhatian terhadap aspirasi		
1. Saya selalu diberikan kesempatan berbicara oleh pemimpin saya	Sudah cukup	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
2. Pemimpin saya memperhatikan ketika saya berbicara	Kata “memperhatikan” diganti dengan “memberikan feedback positif”	
Indikator 2 : Pengembangan individu karyawan		
1. Saya selalu diberikan pembelajaran untuk dapat mengembangkan diri	Sudah cukup	
2. pemimpin saya selalu memberikan feedback positif untuk membantu saya berkembang	Sudah cukup	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
1. Variabel Y		
Kepuasan Kerja		
Aspek 1 : Work Itself		
Indikator 1 : Variasi tugas dalam pekerjaan		
1. Pekerjaan saya memiliki variasi tugas yang cukup	Menurut saya, kata variasi dan cukup pada kalimat tersebut kurang sesuai dan bisa diganti kata lain, bisa seperti “pekerjaan saya memiliki beberapa tugas untuk di selesaikan”	
2. Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan karena sangat bervariasi	Masih terdengar kurang relevan, bisa seperti “Saya menyukai pekerjaan saya yang tidak monoton dan memiliki berbagai tugas yang berbeda”	
Indikator 2: kebebasan dalam bekerja		
1. Saya diberikan kebebasan dalam bekerja sehingga dapat	cukup	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
mengeksplor hal-hal baru		
2. Saya diberikan kebebasan dalam bekerja sehingga dapat mengembangkan kemampuan individu saya	cukup	
Aspek 2 : Supervision		
Indikator 1 : Penilaian pegawai atas pengawasan atasan		
1 : Saya selalu diberikan pengawasan yang baik oleh atasan saya	Mungkin bisa diganti menjadi “kantor saya memiliki pengawasan yang cukup baik terhadap karyawannya”	
2. saya merasa nyaman ketika diberikan pengawasan dalam bekerja	Saran saya, akan lebih relevan jika menggunakan kalimat “pengawasan kantor saya cukup baik sehingga saya merasa nyaman dan aman”	
Indikator 2 : Penilaian pegawai atas dukungan atasan		

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
1. Saya didukung atasan terkait pekerjaan saya	Cukup	
2. Saya selalu diberikan dukungan dalam bekerja	Cukup	
Aspek 3 : Present Pay		
Indikator 1 : Keadilan dalam pemberian gaji sesuai dengan standar industri		
1. Gaji yang diberikan sesuai dengan standar industri yang ada	Kata kedua lebih terdengar lebih baik	
2. Pemberian gaji di perusahaan sudah sesuai dengan standar industri	Cukup namun akan lebih baik jika kata “pemberian” dihilangkan	
Indikator 2 : Keadilan pemberian gaji sesuai dengan beban kerja		
1. Gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja saya	Lebih baik kalimat kedua	
2. Pemberian gaji sesuai dengan apa yang saya kerjakan	cukup	
Aspek 4 : Promotion Opportunities		
Indikator : kesedian peluang promosi		
1. Perusahaan menyediakan peluang promosi pada saya	Cukup	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
2. Perusahaan memberikan sistem promosi yang transparan	Cukup baik	
Aspek 5 : Relationships With Co-workers		
Indikator : Hubungan baik dengan sesama rekan kerja		
1. Saya selalu mendapatkan dukungan dari rekan kerja saya	cukup	
2. Saya mendapatkan respon positif saat berinteraksi dengan rekan kerja saya	Cukup baik	
2. Variabel X		
Kepemimpinan Transformasional		
Aspek 1 : Idealized influence (Charisma)		
Indikator 1 : Pemimpin dapat dipercaya oleh karyawan		
1 : Pemimpin saya bertindak sesuai dengan perkataanya	Cukup	
2 : Pemimpin saya selalu berkata jujur	Cukup	
Aspek 2 : Inspirational motivation		
Indikator 1 : Pemimpin menyampaikan visi yang menarik		
1. Pemimpin saya menyampaikan visi perusahaan dengan menarik	Cukup baik	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
2. Pemimpin saya dapat menyampaikan tujuan perusahaan dengan menarik	Cukup	
Indikator 2 : menantang pengikut dengan standar tinggi		
1. Saya diberikan tantangan dengan standar tinggi	Cukup baik	
2. Pemimpin saya menantang dengan pekerjaan yang memiliki standar tinggi	Lebih terdengar relevan kalimat pertama	
Indikator 3 : berbicara dengan optimis dan antusias		
1. Pemimpin saya selalu berbicara dengan optimis dan antusias	Cukup baik	
2. Pemimpin saya selalu berbicara dengan optimis dan antusias	Cukup baik	
Indikator 4 : memberikan dorongan untuk apa yang perlu dilakukan		
1. Saya selalu diberikan dorongan oleh pimpinan untuk apa yang perlu dilakukan	Baik	
2. Pemimpin saya selalu memberikan dorongan	Cukup	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
untuk apa yang perlu dilakukan		
Aspek 3 : Intellectual Stimulation		
Indikator 1: dorongan untuk berpikir kreatif		
1. Saya dilibatkan dalam diskusi terkait pekerjaan agar menimbulkan ide-ide yang baru	Cukup	
2. Pemimpin saya selalu menanyakan pandangan saya terhadap hal-hal baru dalam pekerjaan	Cukup	
Indikator 2 : dukungan untuk menyampaikan ide		
1. Saya diberikan kebebasan untuk menyampaikan ide saya	Cukup	
2. Saya selalu didukung untuk dapat menyampaikan ide saya	Saya pikir akan lebih baik menggunakan kalimat pertama	
Aspek 4 : Individual Consideration		
Indikator 1 : perhatian terhadap kebutuhan		
1. Pemimpin saya memiliki kepedulian terhadap kebutuhan individu saya	Cukup	

Fokus Perhatian	Analisis dan Penelaahan (Komentar)	Saran Perubahan (Perbaikan)
2 : Saya merasa kebutuhan individu saya selalu di perhatikan oleh pimpinan	Mungkin akan lebih relevan jika kata selalu pada kalimat dihilangkan	
Indikator 2 : Perhatian terhadap aspirasi		
1. Saya selalu diberikan kesempatan berbicara oleh pemimpin saya	Akan lebih baik jika ada kata untuk diantara kesempatan dan berbicara	
2. Pemimpin saya memperhatikan ketika saya berbicara	Cukup	
Indikator 2 : Pengembangan individu karyawan		
1. Saya selalu diberikan pembelajaran untuk dapat mengembangkan diri	Kalimat kedua lebih terdengar cocok	
2. pemimpin saya selalu memberikan feedback yang membangun untuk membantu saya berkembang	Cukup	

Lampiran 13 Inform Consent**LEMBAR PERSETUJUAN INFORMED CONSENT**

JUDUL PENELITIAN : Peran *Self Management* terhadap Prokrastinasi Akademik Anggota DEMA & SEMA Fakultas Psikologi 2024

PENELITI :

Nama : Mochamad Zein Azzumar

Institusi : UIN Malang

Kontak : zein.azzumar@gmail.com

TUJUAN :

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengukur tingkat peran *Self Management* terhadap Prokrastinasi Akademik Anggota DEMA & SEMA Fakultas Psikologi 2024

Seluruh informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan akademik. Data yang dikumpulkan akan disimpan dengan aman dan tidak akan disebarakan tanpa izin.

PERNYATAAN PERSETUJUAN :

Saya telah membaca dan memahami informasi yang diberikan dalam lembar persetujuan ini. Saya menyadari bahwa partisipasi saya bersifat sukarela dan saya dapat mengundurkan diri kapan saja. Dengan ini, saya menyatakan bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Nama Partisipan : _____

Tanggal : _____

Partisipan

Peneliti

(.....)

(.....)