

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA  
MAHASISWA MAGANG PROGRAM STUDI MANAJEMEN FBE UII :  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR**



**Oleh:**

**Nama : Puspa Riningtyas Susetya**  
**Nomor Mahasiswa : 20311395**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2024**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja  
Terhadap Produktivitas Kerja Mahasiswa Magang Program Studi  
Manajemen FBE UII :  
Kepuasan Kerja Sebagai Mediator**

**SKRIPSI**

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh  
gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan  
Ekonomika, Universitas Islam Indonesia**



**Oleh :**

**Nama : Puspa Riningtyas Susetya**  
**Nomor Mahasiswa : 20311395**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2024**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini, saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 17 Februari 2024



Puspa Riningtyas Susetya

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja  
Terhadap Produktivitas Kerja Mahasiswa Magang Program Studi Manajemen

FBE UII :

Kepuasan Kerja Sebagai Mediator

Nama : Puspa Riningtyas Susetya

Nomor Mahasiswa : 20311395

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 19 April 2024

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA

## BERITA ACARA TUGAS AKHIR



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Universitas Islam Indonesia  
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 885376  
F. (0274) 882589  
E. fbe@uii.ac.id  
W. fbe.uii.ac.id

### BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Pada Semester Genap 2023/2024, hari Jum'at, tanggal 01 Maret 2024, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama : Puspa Riningtyas Susetya  
No. Mahasiswa : 20311395  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Mahasiswa Magang Program Studi Manajemen FBE UII : Kepuasan Kerja sebagai Mediator  
Pembimbing : Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

### Lulus Ujian Tugas Akhir

Nilai : A-  
Referensi : Layak ditampilkan di Perpustakaan

#### Tim Penguji:

Ketua Tim : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.  
Anggota Tim : Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

Yogyakarta, 18 April 2024

Ketua Program Studi Manajemen,



Abdur Rafik, SE., M.Sc.  
NIK. 133110105

## **BERITA ACARA TUGAS AKHIR**

### **BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

#### **TUGAS AKHIR BERJUDUL**

#### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MAHASISWA MAGANG PROGRAM STUDI MANAJEMEN FBE UII : KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR**

Disusun oleh : Puspa Riningtyas Susetya

Nomor Mahasiswa : 20311395

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus  
pada hari, tanggal: Jum'at, 01 Maret 2024

Penguji/Pembimbing TA : Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

Penguji : Majang Pahupi, Dr., BBA., MBA.

Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D.

## BERITA ACARA PUBLIKASI



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Paradihedja  
Universitas Islam Indonesia  
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883376  
F. (0274) 882589  
E. fbe@uii.ac.id  
W. fbe.uii.ac.id

### **BERITA ACARA**

#### **PENETAPAN NILAI PUBLIKASI / DISEMINASI TUGAS AKHIR**

##### *Bismillahirrahmannirrahim*

Pada Semester **Genap Tahun Ajaran 2023/2024** hari, tanggal Kamis, 21 Maret 2024 Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII menetapkan nilai publikasi/diseminasi tugas akhir yang disusun oleh:

Nama : Puspa Riningtyas Susetya  
No. Mahasiswa : 20311395  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Mahasiswa Magang Program Studi Manajemen FBE UII : Kepuasan Kerja sebagai Mediator  
Pembimbing : Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

Telah dipublikasi/didiseminasikan pada :

Jurnal/Konferensi/Media Populer : Jurnal Pendidikan Ekonomi & Kewirausahaan

Waktu Terbit/Pelaksanaan : 2 Agustus 2024

Nomor Penerbitan / Prosiding : -

Berdasarkan hasil evaluasi, maka ditetapkan nilai publikasi/diseminasi Tugas Akhir : **A**

Mengetahui  
Kaprosdi Manajemen S1

Abdur Rafik, S.E., M.Sc.  
NIK : 133110105

Menetapkan,  
Sekprodi Manajemen S1

Istyakara Muslichah, S.E., MBA.  
NIK : 153110102

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh*

Alhamdulillah rabbil alamin, segala puji syukur kehadiran Allah S.W.T yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya kepada kita semua. Shalawat serta salam tidak lupa turut disampaikan kepada nabi Muhammad S.A.W. Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan terlibat dalam penyelesaian tugas akhir skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Mahasiswa Magang Program Studi Manajemen FBE UII : Kepuasan Kerja sebagai Mediator”**.

Tugas akhir skripsi ini dibuat sebagai prasyarat guna menyelesaikan pendidikan Program Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Permintaan maaf juga turut penulis sampaikan apabila masih terdapat beberapa kekurangan dan kesalahan dalam naskah ini. Dalam proses penulisan tugas akhir skripsi ini juga tidak lepas dari berbagai pihak yang telah memberikan doa serta dukungannya terhadap penulis. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah S.W.T yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.



2. Nabi Muhammad S.A.W sebagai junjungan besar yang telah memberikan ilmu serta syafaatnya sampai hari akhir nanti.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Johan Arifin, S.E., M.SI., M.Ec., Ph.D., CfrA selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Abdur Rafik, SE., M. Sc.. selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
7. Ibu Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan waktu, kesabaran, serta bimbingannya kepada penulis.
8. Segenap Dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu selama proses perkuliahan.
9. Bapak R. Sigit Susetya dan Ibu Sri Wening selaku orang tua penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, materi serta motivasi.
10. Narimbi Ayuningsekar Susetya selaku adik penulis yang memberikan dukungan untuk menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.
11. Puspa Riningtyas Susetya atau penulis yang telah mampu berusaha keras dan berjuang sejauh ini untuk menyelesaikan sebaik dan semaksimal

mungkin, ini merupakan pencapaian yang patut dibanggakan untuk diri sendiri.

12. Septeza Adiazwa Tiasto selaku seseorang yang telah kebersamai penulis untuk selalu menemani dan menjadi *support system* penulis pada hari yang tidak mudah selama proses pengerjaan skripsi. Terima kasih telah mendengarkan keluh kesah, memberikan dukungan, semangat, tenaga, pikiran, materi, dan sabar menghadapi penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi.
13. Lutfi'ah Noviani Rohmah, Dinara Safina Akmalia, Hapsari Amartha Pertiwi, Eliza Ermawati, Fajrinnisa Pranandavin selaku sahabat yang selalu memberikan dukungan dan mendengarkan keluh kesah penulis.
14. Seluruh teman perkuliahan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
15. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung dalam proses perkuliahan serta penulisan tugas akhir skripsi yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Kepada seluruh pihak yang telah membantu, semoga Allah S.W.T memberikan ganjaran terbaik di dalam hidup. Atas kritikan dan saran yang membangun maka saya ucapkan terima kasih. Semoga tugas akhir skripsi ini dapat memberikan kebermanfaatan pada semua orang.

*Wassalamu 'alaikum Warrahmatullah Wabarakatuh*

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA  
MAHASISWA MAGANG PROGRAM STUDI MANAJEMEN FBE UII :  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR**

**Puspa Riningtyas Susetya**

**Jurusan Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,**

**Universitas Islam Indonesia**

**[20311395@students.uii.ac.id](mailto:20311395@students.uii.ac.id)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja yang dimediasi kepuasan kerja pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 141 orang mahasiswa magang Program Studi manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Teknik pengambilan sampelnya adalah *purposive sampling* dengan sampel akhir sebanyak 104 orang responden. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan alat uji analisis menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap produktivitas kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, kepuasan kerja memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan lingkungan kerja dan produktivitas kerja.

**Kata Kunci** : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Produktivitas Kerja

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND  
WORK ENVIRONMENT ON WORK PRODUCTIVITY OF INTERNSHIP  
STUDENTS OF THE FBE UII MANAGEMENT STUDY PROGRAM :  
JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR***

**Puspa Riningtyas Susetya**

***Department of Management Study Program, Faculty of Business and  
Economics,***

***Indonesian Islamic University***

**[20311395@students.uii.ac.id](mailto:20311395@students.uii.ac.id)**

**ABSTRACT**

*This research aims to determine the influence of transformational leadership style and the work environment on work productivity mediated by job satisfaction in internship students of the Management Study Program, Faculty of Business and Economics, Islamic University of Indonesia. This research is quantitative research. The population in this study was 141 internship students from the Management Study Program, Faculty of Business and Economics, Islamic University of Indonesia. The sampling technique was purposive sampling with a final sample of 104 respondents. Data collection was carried out by distributing questionnaires and analysis test tools using SPSS. The results of this study explain that the transformational leadership style has a significant negative effect on work productivity, the work environment has a significant positive effect on work productivity, the transformational leadership style and the work environment have a significant positive effect on job satisfaction, job satisfaction has a significant positive effect on work productivity, job satisfaction mediates the relationship transformational leadership style and work productivity, job satisfaction does not mediate the relationship between work environment and work productivity.*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style, Work Environment, Job Satisfaction, Work Productivity*

## DAFTAR ISI

<b>SKRIPSI .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>BERITA ACARA TUGAS AKHIR.....</b>	<b>iv</b>
<b>BERITA ACARA PUBLIKASI.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan/Identifikasi Masalah.....	7
1.3    Pertanyaan Penelitian.....	7
1.4    Tujuan Penelitian .....	8
1.5    Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II.....</b>	<b>10</b>
<b>KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1    Landasan Teori.....	10
2.1.1    Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	10
2.1.2    Lingkungan Kerja .....	13
2.1.3    Produktivitas Kerja .....	21
2.1.4    Kepuasan Kerja.....	24
2.2    Penelitian Terdahulu .....	29
2.2.1    Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja .....	29
2.2.2    Hubungan Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja .....	31
2.2.3    Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.....	34
2.2.4    Hubungan Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .	35
2.2.5    Hubungan Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan .....	37
2.2.6    Hubungan Kepuasan Kerja Memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Kerja.....	40
2.2.7    Hubungan Kepuasan Kerja Memediasi Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja .....	42
2.4    Model Penelitian .....	44
2.5    Hipotesis Penelitian.....	45

<b>BAB III.....</b>	<b>46</b>
<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>46</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	46
3.2 Lokasi Penelitian.....	47
3.3 Variabel Penelitian.....	47
3.4 Variabel Eksogen.....	48
3.5 Variabel Endogen.....	48
3.6 Variabel Mediasi.....	48
3.5 Definisi Operasional .....	49
3.5.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional ( <i>X1</i> ).....	49
3.5.2 Lingkungan Kerja ( <i>X2</i> ).....	51
3.5.3 Produktivitas Kerja ( <i>Y</i> ).....	53
3.5.4 Kepuasan Kerja ( <i>Z</i> ).....	54
3.6 Populasi dan Sampel.....	55
3.6.1 Populasi.....	55
3.6.2 Sampel Penelitian.....	55
3.7 Jenis data dan cara pengumpulan data .....	57
3.7.1 Jenis Data .....	57
3.7.2 Metodologi Pengumpulan .....	57
3.8 Pengujian Instrumen Penelitian.....	58
3.8.1 Uji Validitas .....	58
3.8.2 Pengujian Reliabilitas .....	59
3.9 Teknik Analisis Data.....	59
3.9.1 Analisis Deskriptif .....	59
3.9.2 SPSS.....	59
3.9.3 Uji Asumsi Klasik.....	60
3.9.4 Uji Normalitas.....	60
3.9.5 Uji Multikolinearitas .....	60
3.9.6 Uji Heteroskedastisitas.....	61
3.9.7 Analisis Regresi Linear Berganda.....	61
3.9.8 Analisis Regresi Variabel Mediasi.....	62
3.10 Pengujian Hipotesis.....	63
3.10.1 Uji Determinasi ( <i>R2</i> ).....	63
3.10.2 Uji Parsial ( <i>t</i> ).....	64
3.10.3 Uji Simultan ( <i>F</i> ) .....	64
<b>BAB IV.....</b>	<b>65</b>
<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>
4.1 Pengumpulan Data .....	65
4.2 Analisis Deskriptif .....	66
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel.....	67
4.2.2 Variabel Eksogen .....	68
4.2.3 Variabel Endogen.....	70
4.2.3 Variabel Mediasi .....	71
4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	72

4.3.1	Hasil Uji Validitas.....	73
4.3.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	75
4.4	Uji Asumsi Klasik.....	75
4.4.1	Uji Normalitas.....	75
4.4.2	Uji Multikolinearitas.....	77
4.5	Analisis Regresi Linear Berganda.....	80
4.6	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	92
4.7	Uji Simultan (Uji F).....	93
4.8	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	94
4.9	Pembahasan.....	94
4.9.1	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja.....	95
4.9.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja.....	97
4.9.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	98
4.9.4	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	100
4.9.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja.....	101
4.9.6	Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Kerja.....	102
4.9.7	Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja.....	104
<b>BAB V</b>	.....	106
<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	.....	106
5.1	Kesimpulan.....	106
5.2	Implikasi Manajerial.....	108
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	110
5.4	Saran.....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	114

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	Review Jurnal Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan .....	121
Tabel 2. 2	Review Jurnal Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan .....	125
Tabel 2. 3	Review Jurnal Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja .....	129
Tabel 2. 4	Review Jurnal Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	132
Tabel 2. 5	Review Jurnal Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan .	136
Tabel2.6	Review Jurnal Kepuasan Kerja Mediasi pada Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Karyawan .....	139
Tabel 2. 7	Review Jurnal Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Lingkungan Kerja dan Produktivitas Karyawan .....	143
Tabel 3. 1	Skala Likert .....	58
Tabel 4. 1	Jumlah Kuesioner Penelitian.....	65
Tabel 4. 2	Karakteristik Responden.....	66
Tabel 4. 3	Analisis Karakteristik Responden.....	68
Tabel 4. 4	Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	68
Tabel 4. 5	Variabel Lingkungan Kerja.....	69
Tabel 4. 6	Variabel Produktivitas Kerja.....	70
Tabel 4. 7	Variabel Kepuasan Kerja .....	71
Tabel 4. 8	Hasil Uji Validitas.....	73
Tabel 4. 9	Hasil Uji Reliabilitas .....	75
Tabel 4. 10	Uji Normalitas Tahap 1 .....	76
Tabel 4. 11	Uji Normalitas Tahap 2.....	76
Tabel 4. 12	Uji Multikolinearitas Tahap 1 .....	77
Tabel 4. 13	Uji Multikolinearitas Tahap 2 .....	78
Tabel 4. 14	Hasil Uji Regresi Linear Berganda 1 .....	81
Tabel 4. 15	Hasil Regresi Linear Berganda 2 .....	83
Tabel 4. 16	Hasil Uji Hipotesis 1 .....	85
Tabel 4. 17	Hasil Uji Hipotesis 2 .....	86
Tabel 4. 18	Hasil Uji Hipotesis 3 .....	87
Tabel 4. 19	Hasil Uji Hipotesis 4 .....	88
Tabel 4. 20	Hasil Uji Hipotesis 5 .....	89
Tabel 4. 21	Hasil Uji Hipotesis 6.....	90
Tabel 4. 22	Hasil Uji Hipotesis 7 .....	91
Tabel 4. 23	Rekapitulasi Pengujian Hipotesis .....	94



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian .....	44
Gambar 3. 1 Analisis Regresi Variabel Mediasi .....	62
Gambar 4. 1 Uji Heteroskedastisitas Tahap 1 .....	79
Gambar 4. 2 Uji Heteroskedastisitas Tahap 2 .....	80
Gambar 4. 3 Diagram Analisi Path .....	84
Gambar 4. 4 Tes Sobel : Hipotesis 6 .....	90
Gambar 4. 5 Tes Sobel : Hipotesis 7 .....	92

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN 1 PENELITIAN TERDAHULU .....	121
LAMPIRAN 2 KUESIONER PENELITIAN .....	147
LAMPIRAN 3 TABULASI DATA MENTAH.....	154
LAMPIRAN 4 HASIL UJI OUTER MODEL.....	180
LAMPIRAN 5 SURAT KETERANGAN IZIN PENELITIAN .....	191
LAMPIRAN 6 BIODATA PENULIS .....	192

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dunia semakin maju dengan adanya media ilmu pengetahuan, teknologi dan ilmu komunikasi. Hal ini menuntut individu untuk menyesuaikan dengan *skill* dan potensi diri agar menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting, bahkan tidak dapat dipisahkan dari suatu organisasi. SDM menjadi faktor inti dari organisasi dan tim, apapun bentuk dan tujuannya, organisasi didirikan berdasarkan berbagai visi yang bermanfaat bagi umat manusia, dalam menjalankan misinya dikelola oleh manusia (Jumiaty, Tamsah, Hasmin, 2022).

Menurut *PricewaterhouseCoopers* (PwC), sebagai negara yang berkembang, Indonesia diprediksi akan menjadi negara dengan perekonomian terbesar di dunia pada tahun 2050 (Taneo *et al.*, 2021). Beberapa kebijakan dan penelitian telah dilakukan oleh pemerintah dan universitas untuk menentukan kesesuaian pengajaran, pelatihan dan pendidikan tinggi dalam menanggapi perkembangan tersebut (Meke *et al.*, 2021). Salah satu pendorong perkembangan tersebut tidak hanya didukung oleh sektor industri saja namun juga pada sektor pendidikan tinggi, seperti di universitas. Universitas dapat menghasilkan generasi penerus bangsa yang penting dan perlu untuk diperhatikan. Dilansir dari *website* resmi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (KEMENDIKBUD) pada

<https://kampusmerdeka.kemdikbud.go.id/> salah satu kebijakannya adalah konsep “KAMPUS MERDEKA”. Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) adalah mahasiswa diberi kesempatan untuk memperoleh pengalaman belajar di perguruan lain dan non perguruan tinggi melalui kegiatan magang usaha, pertukaran mahasiswa, KKN tematik, bakti sosial dan tugas akhir (Baharuddin, 2021).

Salah satunya adalah program magang yang menjadi media untuk mengasah keahlian dan keterampilan bagi mahasiswa bersangkutan, dengan demikian magang akan membentuk lulusan yang handal dan mumpuni dalam kerja dan diharapkan dapat bersaing dengan lulusan perguruan tinggi dalam memasuki dunia kerja. Magang dikategorikan sebagai sebuah karya ilmiah, Tugas Akhir Magang menjadi salah satu syarat kelulusan. Mahasiswa sebagai orang yang turut menjadi salah satu individu untuk bersaing di dunia kerja. Magang adalah kegiatan pelatihan ataupun kursus yang dilakukan oleh mahasiswa untuk meningkatkan kompetensi *soft skill* yang dimiliki (Lutfia & Rahadi, 2020). Magang tidak hanya memberikan manfaat positif terhadap mahasiswa yang bersangkutan saja, tetapi dengan kegiatan ini perusahaan bisa mendapat banyak manfaat, salah satunya dapat meningkatkan citra perusahaan di mata orang banyak.

Citra perusahaan yang baik dibutuhkan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan di dunia saat ini adalah dinamika organisasi yang bertambah kompleks dan populer untuk dilaksanakan. Jika gaya kepemimpinan yang tidak cocok diterapkan oleh pemimpin, tentu dapat menimbulkan beberapa

tantangan bagi pekerja, manajer, dan departemen sumber daya manusia di dalam perusahaan (Tewari *et al.*, 2019). Organisasi dan perusahaan selalu membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang baik agar meningkatkan efektivitasnya. Bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing positif bagi organisasi. Gaya kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, cara yang dilakukan atau kemampuan yang dimiliki seorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengandalkan orang lain dalam mencapai tujuan (Larazati, 2023). Sistematis seluruh tindakan pemimpin yang dirasakan diacu oleh bawahannya dikenal dengan gaya kepemimpinan.

Disamping faktor untuk kepemimpinan yang penting, dalam lingkup dunia kerja ada hal paling utama yaitu kenyamanan lingkungan. Di bawah lingkungan kerja baru, fisik dan lingkungan perilaku ditemukan berdampak pada produktivitas karyawan di umum, lebih khusus lagi faktor perilaku (interaksi kerja) relatif lebih banyak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan (Wadu Mesthrige & Chiang, 2019). Banyak organisasi atau perusahaan yang gagal memahami pentingnya lingkungan kerja bagi kepuasan kerja karyawannya, sehingga karyawan menjadi banyak mengalami kesulitan dalam bekerja. Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Zahra Zamani dan Dawn Gum (2019) mengemukakan bahwa kantor fleksibel berbasis aktivitas adalah tren kantor yang terjadi untuk efisiensi dan fleksibilitas di mana karyawan memutuskan di mana,

kapan, bagaimana melakukan pekerjaan. Efek dari kantor fleksibel berbasis aktiitas pada hasil produktivitas yang dirasakan berbeda berdasarkan pekerjaan dan kebutuhan psikologis. Campuran stasiun kerja yang tidak ditugaskan dan pengaturan kerja alternatif bagi beberapa karyawan. Tuntutan pekerjaan berdampak pada persepsi produktivitas (Tewari *et al.*, 2019). Dengan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang tepat dapat membuka jalan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Produktivitas kerja adalah hal yang penting bagi perusahaan untuk mencapai suatu tujuan yang lebih baik. Setiap perusahaan diharapkan dapat menciptakan dan meningkatkan produktivitas yang tinggi (jumlah barang, produk, dan jasa yang dihasilkan dari setiap jam waktu pekerja), karena alasan pentingnya keberhasilan suatu produktivitas perusahaan yaitu tergantung pada kemampuannya untuk memproduksi barang dan jasa untuk mencapai keuntungan dan standar hidup perusahaan. Keberhasilan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada seluruh lapisan karyawan untuk dapat berpartisipasi (Santoni *et al.*, 2021).

Kepuasan kerja juga mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, berdasarkan penelitian terdahulu oleh (Mohammad *et al.*, 2019) menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memediasi hubungan dengan produktivitas karyawan. Secara khusus, kepuasan karyawan ditingkatkan dengan adanya sumber daya yang dapat mengurangi beban mental dan fisik, akhirnya kepuasan menjelma menjadi produktivitas. Menurut Siagian & Khair (2018) untuk meningkatkan kepuasan kerja dari segi karyawan

tentang kelayakan gaji, kepuasan tentang peluang promosi, dan kepuasan hubungan sesama rekan kerja diutamakan meningkatkan kepemimpinan yang diterapkan secara langsung.

Kepuasan kerja merupakan mediator penting yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja yang mendorong, dan produktivitas kerja. Gaya kepemimpinan transformasional efektif yang menekankan visi yang kuat, dukungan pribadi, dan dorongan untuk mencapai prestasi dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja mereka. Namun, lingkungan kerja yang positif yang mencakup dukungan sosial, komunikasi terbuka, dan peluang pengembangan profesional juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan puas dengan pekerjaan dan lingkungannya, mereka cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang lebih tinggi secara keseluruhan. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi penghubung yang memperkuat dampak positif gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang mendukung terhadap produktivitas kerja.

Begitu pula dengan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, penerapan sistem manajemen mutu yang konsisten menjadikan proses kegiatan akademik terencana dan terjamin pelaksanaannya. Dikutip dari *website* Fakultas Bisnis dan Ekonomika mengenai “Sekilas Tentang Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia” menyatakan bahwa sistem pendidikan dan pengajaran

yang ada di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia dituangkan dalam kurikulum yang dirancang sesuai dengan kompetensi lulusan yang ingin dicapai. Saat ini, seluruh Program Studi di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia menerapkan Kurikulum 2016 dan menerapkan Kurikulum Merdeka: Merdeka Belajar. Berbagai program didesain dan dijalankan oleh Kemendikbud Ristek melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi (Ditjen Diktiristek) diantaranya program magang, kampus mengajar, mobilitas internasional, proyek kemanusiaan, dan lain-lain.

Cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis akan berdampak pada produktivitas mahasiswa magang di dalamnya. Dengan adanya program MBKM, mahasiswa magang dapat memberikan wawasan yang berharga tentang dinamika di lingkungan kerja yang berbeda, mempertimbangkan pengaruh gaya kepemimpinan dan faktor-faktor lainnya terhadap kepuasan kerja dan produktivitas. Pertimbangan utama termasuk pada pengalaman pertama dalam lingkungan kerja, peluang untuk pengembangan kepemimpinan, kontribusi terhadap produktivitas kerja di perusahaan, dan potensi untuk pengembangan karir.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik mengadakan penelitian tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, produktivitas kerja, dan kepuasan kerja. Dari variabel tersebut maka peneliti akan melakukan sebuah penelitian berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap**



**Produktivitas Kerja Mahasiswa Magang Program Studi Manajemen FBE UII : Kepuasan Kerja Sebagai Mediator**". Berharap dapat berguna untuk menambah rujukan riset empiris dan dapat memperkaya pengetahuan mengenai dampak pada urgensi keberlangsungan perusahaan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga pemimpin dan lingkungannya dapat melaksanakan beberapa langkah pendampingan di dalam perusahaan.

## **1.2 Rumusan/Identifikasi Masalah**

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini adalah sejauh mana kepuasan kerja berperan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja mahasiswa magang Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penulis mengidentifikasi pertanyaan inti dari penelitian ini yakni sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja?
2. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja?

4. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas kerja?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis berharap bahwa penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja.
2. Untuk menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja.
3. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja.
6. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja.

7. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas kerja.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah, penulis berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut :

### **1. Bagi Instansi Pendidikan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman yang lebih besar terkait urgensi dan bagaimana cara meningkatkan produktivitas kerja melalui gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan mediasi dari kepuasan kerja pada magang terutama mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

### **2. Bagi Penulis**

Penelitian ini diharapkan dapat mengasah kemampuan dalam berpikir dan menyelesaikan masalah terkait penelitian, serta memberikan wawasan baru bagi penulis yang segera turut berpartisipasi didalam dunia kerja.

### **3. Bagi Pihak Lain**

Penelitian ini diharapkan berguna sebagai bahan evaluasi, bahan rujukan, serta pertimbangan tentang peran gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

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

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk meningkatkan kepercayaan diri dan mendukung tim yang bekerja menuju pencapaian tujuan organisasi (Kim, 1992). Keberhasilan tim berarti mencapai tujuan secara efektif dan efisien dan bergantung sepenuhnya pada gaya kepemimpinan untuk memimpin tim. Gaya kepemimpinan perlu dilakukan secara efektif agar perusahaan dapat mengimplementasikan strategi bisnis secara efektif dan mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan (Oyewobi, 2022).

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma. Pemimpin transformasional dapat memberikan motivasi kepada anggota tim bahwa mereka mampu sampai tujuan dan fokus pada tujuan organisasi secara keseluruhan, memajukan tanggung jawab, kebebasan, pengerahan tenaga dan pelaksanaan (Jaroliya & Gyanchandani, 2021). Kepemimpinan transformasional terjadi ketika para pemimpin memperluas dan membangkitkan minat perwakilan, saat setelah menciptakan kesadaran dan penerimaan terhadap alasan dan tujuan tim. Kekuatan pemimpin

transformasional dapat dibuktikan dengan kemampuannya menginspirasi dan membujuk setiap orang untuk melakukan pekerjaan penting. Jadi, konsep kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam bekerja dengan orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi atau lembaga dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Khoirunnisaa' & Maunah, 2021).

## **2. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Karakteristik kepemimpinan merupakan sifat dasar yang membentuk kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan adanya inovasi, keteladanan, peningkatan kinerja bawahan, harmonisasi lingkungan kerja, pemberdayaan bawahan, bertindak berdasarkan nilai-nilai, dan terus meningkatkan keterampilan dan kemampuan untuk menghadapi situasi kompleks (Danim & Suparno, 2009). Gaya kepemimpinan transformasional harus berawal dari membuat visi yang jelas dan membangun budaya belajar dalam organisasi.

## **3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Indikator kepemimpinan transformasional Menurut Avolio (2004) dalam (Dinillah & Sabil, 2022) memiliki karakteristik yakni sebagai berikut :

*i. Idealized Influence (Idealisasi Pengaruh)*

Pemimpin transformasional harus mempunyai kharisma untuk menarik bawahan agar tanggap mengikuti pemimpin tersebut. Pemimpin transformasional menjadi teladan yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya. Pemimpin bertindak tegas, setia mengambil setiap keputusan, dan menghormati bawahan, sehingga dapat memperoleh pujian.

*ii. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)*

Mengacu kepada kepribadian seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Individu seperti ini dapat membawa optimisme dan antusiasme yang tinggi kepada bawahannya. Senantiasa untuk menginspirasi dan memotivasi karyawannya

*iii. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)*

Memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk memecahkan masalah secara cermat dan secara rasional. Seorang pemimpin transformasional akan terus-menerus berusaha mengubah ide, teknik, dan tujuan usang yang masih ada. Pemimpin ini akan senantiasa mampu mendorong (merangsang) bawahannya untuk kreatif dan inovatif.

*iv. Individualized Consideration (Konsiderasi Individual)*

Seorang pemimpin mampu memahami perbedaan individu bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional dapat memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan dan keinginan.

## **2.1.2 Lingkungan Kerja**

### **1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan merumuskan strategi tepat agar memastikan bahwa karyawan berbagi pengetahuan dan pengalaman secara eksplisit dengan rekan kerja (Wadu Mesthrige & Chiang, 2019). Lingkungan kerja adalah tempat karyawan melakukan aktivitasnya dan dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerjanya. Lingkungan yang nyaman akan memberikan dampak positif terhadap keberlangsungan pekerjaan, namun lingkungan yang tidak menyenangkan memberikan dampak negatif terhadap keberlangsungan pekerjaan (Pawirosumarto *et al.*, 2017). Menurut Naibaho (2019) lingkungan kerja merupakan aspek yang penting untuk dicermati oleh perusahaan, karena lingkungan kerja memiliki dampak spontan kepada karyawan. Lingkungan kerja memberikan keamanan dan karyawan dapat bekerja maksimal, sehingga dapat mempengaruhi karyawan. Lingkungan kerja juga mencakup hubungan kerja sama antar sesama karyawan dan antara bawahan dengan atasannya.

## **2. Karakteristik Lingkungan Kerja**

Di dalam usaha untuk membuat perencanaan lingkungan kerja maka perlu mengkaji dan menentukan hal yang mempengaruhi lingkungan kerja itu sendiri. Menurut Siagian (2001) menyatakan bahwa lingkungan kerja terdapat dua jenis :

### **i. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik merupakan segala keadaan berbentuk fisik yang berada disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yakni sebagai berikut :

- a) Bangunan tempat kerja menjadi hal yang menarik untuk dipandang dan dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b) Terdapat peralatan kerja yang memadai, peralatan tersebut dapat dibutuhkan oleh semua karyawan karena akan mendukung dalam menyelesaikan tugas di dalam perusahaan.
- c) Terdapat tempat istirahat untuk melepas lelah setelah bekerja, seperti terdapat kantin untuk istirahat sejenak dalam lingkungan perusahaan.
- d) Terdapat tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk karyawan. Selain itu, terdapat angkutan yang diperuntukkan untuk karyawan.



## ii. Lingkungan Kerja Non Fisik (Lingkungan Psikis)

Lingkungan kerja psikis merupakan lingkungan kerja yang menyenangkan, artinya dalam bekerja terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dengan atasan, karena manusia tidak mencari uang saja, tetapi untuk mendapatkan kepuasan. Menurut Siagian (2001) lingkungan kerja non fisik (psikis) terdapat beberapa hal yakni :

### a) Hubungan rekan kerja yang setingkat

Hubungan rekan kerja yang harmonis, tanpa adanya rasa saling intrik di antara sesama rekan kerja di perusahaan. Menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan akan tetap tinggal dalam satu perusahaan yaitu keharmonisan dan kekeluargaan.

### b) Hubungan atasan dengan karyawan

Atasan dengan karyawan harus memiliki rasa saling jaga dengan baik dan harus saling menghargai satu sama lain. Hubungan ini akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

### c) Kerjasama antar karyawan

Pekerjaan yang dikerjakan secara bersama dengan baik, efektif, dan efisien akan menimbulkan keeratan antar sesama karyawan. Begitu juga sebaliknya.

Menurut Yusuf (2020) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dibagi menjadi dua faktor yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

i. Lingkungan Kerja Fisik

a) Penerangan

Pencahayaan dalam perusahaan harus mengkondisikan antara penglihatan dengan pandangan agar tidak mengganggu kesehatan mata dan konsentrasi untuk pekerjaan karyawan karena pencahayaan yang tidak mendukung.

b) Pewarnaan

Dalam ruangan pewarnaan menjadi hal yang harus diperhatikan. Ruangan yang kontras dan tidak terlalu mencolok akan mengganggu pandangan semua pihak termasuk dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

c) Suara bising

Pekerjaan dapat terganggu ketika terdapat suara bising di sekitar lingkungan kerja. Kebisingan suara yang ada di tempat kerja harus mampu untuk di minimalisirkan guna terciptanya suasana kerja yang kondusif.

d) Ruang gerak

Posisi peralatan dan perlengkapan barang yang ada di tempat kerja dan ukuran tempat kerja harus mendukung agar tidak mengganggu ruang gerak karyawan dalam menjalankan pekerjaan saat di ruangan kerja.

e) Keamanan

Menjamin akan keamanan setiap karyawan dalam bekerja sebagai bentuk tunjangan seperti tidak adanya gangguan, kebisingan, dan ancaman dari berbagai pihak dan lingkungan kerja.

f) Kebersihan

Kebersihan menjadi hal yang penting karena akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan membuat karyawan merasa lebih produktif dan tidak adanya gangguan dari sekitar lingkungan kerja.

g) Udara

Terdapat sirkulasi udara dalam ruangan pekerjaan agar setiap karyawan merasa terdukung atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ventilasi udara sebagai tempat keluar masuknya udara dan harus menyesuaikan kondisi tempat kerja yang ada.

## ii. Lingkungan Kerja Non Fisik

### a) Struktur kerja

Struktur kerja menghasilkan pekerjaan yang akan terarah dan akan menciptakan kondisi kerja secara garis koordinasi maupun instruksi sehingga nantinya tidak menimbulkan berbagai masalah setiap divisi maupun individu dalam perusahaan.

### b) Kerja sama antar kelompok

Bekerja sama dalam menjalankan pekerjaan sangat diperlukan untuk beberapa pekerjaan seperti pekerjaan kelompok, hal ini diperlukan untuk mencapai tujuan bersama. Bertujuan untuk mengembangkan keefektifan dan hubungan timbal balik untuk mencapai tujuan tim.

### c) Tanggung jawab kerja

Tanggung jawab kerja dapat mengubah cara dalam memandang diri sendiri dan individu akan dipandang oleh orang lain. Tanggung jawab dapat memberikan pengendalian perilaku sendiri untuk berpikir kritis, kinerja baik, dan menyelesaikan tugas dengan benar.

### d) Perhatian dan dukungan pemimpin

Dukungan pemimpin dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dari pimpinan ke bawahan dengan

komunikatif, sehingga menjadi termotivasi dalam bekerja.

e) Kelancaran komunikasi

Komunikasi menjadi peran penting dalam pekerjaan. Bentuk komunikasi formal maupun non formal dapat dilakukan sebagai faktor penentu tercapai atau tidaknya visi perusahaan. Komunikasi dapat dilakukan antara atasan ke bawahan, maupun untuk sesama karyawan.

### 3. Indikator Lingkungan Kerja

Berikut merupakan indikator lingkungan kerja menurut Carlicchi (2017) yakni sebagai berikut :

i. Aspek Fisik

- Penerangan. Di dalam ruangan menjadi suasana kerja baik yang dipengaruhi oleh pencahayaan, contohnya adalah lampu.
- Suhu. Seperti temperature disesuaikan terhadap kondisi karyawan dan kenyamanan kondisi di tempat kerja.
- Gedung. Pada bagian tata letak (*lay out*) ruangan, termasuk pada pemilihan warna cat gedung dan ruangan.
- Sirkulasi udara. Seperti pada ventilasi udara ruangan yang menjadi jalan keluar masuknya angin.
- Ruang gerak. Pada ruangan harus terdapat *space* yang tepat seperti penataan kursi, meja dan pembatas ruangan karyawan satu dengan ruangan lainnya.

- Keamanan. Fasilitas menjadi penunjang untuk keamanan bekerja karyawan contohnya terdapat alarm kebakaran, pintu *emergency*, hydrant.
- Kebersihan. Dapat menciptakan kenyamanan dan suasana tenang karena ruangan lingkungan kerja bersih dan terjaga.

ii. Aspek Psikis

- Sistem pengawasan yang buruk. Antara bawahan dan atasan terdapat kurang *controlling* yang kurang.
- Pekerjaan yang berlebihan. Atasan memberikan pekerjaan yang membuat karyawan lembur dan berbagai jenis penambahan pekerjaan.
- Perselisihan antara karyawan dan kelompok. Hubungan antara baik dan buruknya karyawan dengan rekan kerja.
- Perubahan dalam segala bentuk. Pengaruh dari kebijakan dan gaya kepemimpinan atasan yang ambigu atau tidak konsisten.

iii. Aspek Organisasi atau Sosial

- Perhatian dan dukungan pemimpin. Pemimpin harus mempunyai sikap yang dapat mengayomi, memotivasi, dan mendukung karyawan dalam menciptakan pekerjaan serta produktivitas.
- Struktur organisasi. Struktural yang ditetapkan organisasi tidak diintervensi oleh pihak lain seperti melarang dan

menyetujui pekerjaan yang ada.

- Kelancaran dalam komunikasi. Hubungan antara karyawan dengan rekan kerja dan atasan, baik komunikasi secara verbal dan non verbal. Menjadi hal yang perlu diperhatikan.

### **2.1.3 Produktivitas Kerja**

#### **1. Pengertian Produktivitas Kerja**

Produktivitas karyawan adalah pendorong utama produktivitas perusahaan dan kinerja organisasi (Wadu Mesthrige & Chiang, 2019). Menurut Sutrisno (2016:99) produktivitas adalah sebagai hubungan antara keluaran (barang atau jasa) dan masukan (tenaga kerja, bahan dan uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produksi. Input seringkali terbatas pada tenaga kerja, sedangkan output diukur dalam bentuk fisik, wujud dan nilai.

Menurut (Obuba, 2023) Ukuran produktivitas karyawan tidak boleh hanya berfokus pada organisasi namun pertumbuhan individu karyawan, pertumbuhan pribadi. Karyawan akan lebih produktif ketika mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan terbaiknya. Karyawan lebih termotivasi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan berkinerja lebih baik. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan lebih cenderung bertahan di perusahaan, sehingga menghasilkan hasil perusahaan yang lebih tinggi dan kinerja keuangan yang lebih baik.

Produktivitas berupa sikap mental dari seseorang yang ingin selalu

bekerja lebih baik dari sebelumnya, sikap mental ini akan mendorong seseorang untuk terus meningkatkan kemampuan dirinya sehingga akan berdampak pada peningkatan hasil kerjanya (Sutrisno, 2019).

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

Menurut Sinungan (2005:56) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yakni sebagai berikut :

- a) Manusia. Meliputi kuantitas, tingkat keterampilan, latar belakang budaya dan pendidikan, keterampilan, sikap, minat, struktur pekerjaan, keterampilan, termasuk usia.
- b) Modal. Meliputi modal tetap (mesin, bangunan, peralatan, jumlah dan struktur), teknologi dan bahan baku (kuantitas dan standar).
- c) Metode atau Proses. Termasuk tata letak tugas, penanganan bahan baku dan mesin penolong, perencanaan dan pemantauan produksi, pemeliharaan preventif dan teknis menggunakan metode alternatif.
- d) Lingkaran Organisasi (*Internal*). Beberapa contoh semisal organisasi dan perencanaan, sistem manajemen, kondisi kerja (fisik), lingkungan kerja (sosial), tujuan perusahaan, sistem insentif, kebijakan sumber daya manusia, gaya kepemimpinan dan ukuran perusahaan.
- e) Lingkungan *Eksternal*. Beberapa hal yang meliputi lingkungan eksternal adalah situasi ekonomi dan perdagangan, struktur sosial dan politik, struktur industri, pembangunan jangka panjang, advokasi, kebijakan ketenagakerjaan, kebijakan pemerintah,



kebijakan penelitian, iklim, geografi dan kebijakan perlindungan lingkungan.

- f) Lingkungan Internasional (wilayah). Terdapat situasi perdagangan dunia, masalah perdagangan internasional, investasi dalam usaha patungan, spesialisasi internasional, kebijakan migrasi tenaga kerja, bantuan internasional, standar perburuhan, teknologi internasional.
- g) Umpan Balik. Dapat dilihat sebagai ukuran produktivitas karena pada tingkat perusahaan, perlu dilakukan adanya pengukuran keterkaitan antara biaya output dan biaya input, dapat menunjukkan efektivitas proses dan efektivitas lingkungan internal perusahaan.

Menurut Mulyadi (2015) ada beberapa hal yang mempengaruhi produktivitas antara lain tingkat pendidikan, keahlian bekerja, keterampilan, etika kerja, motivasi, jaminan kesehatan, area kerja, sarana dan prasarana pendukung produksi, manajemen disiplin kerja, dan kompensasi.

### **3. Indikator Produktivitas Kerja**

Berikut ini adalah indikator produktivitas kerja menurut Sutrisno (2019) untuk mengukur produktivitas kerja yakni sebagai berikut :

- a) Kemampuan. Bermanfaat untuk melakukan suatu tugas. Keterampilan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan dan profesionalisme dalam bekerja.
- b) Meningkatkan hasil yang ingin dicapai. Hasil dari pencapaian ini akan dirasakan baik oleh yang mengerjakannya maupun yang

menikmati hasil kerja itu. Produktivitas tenaga kerja sebanyak orang yang terlibat dalam pekerjaan tersebut.

- c) Semangat kerja. Upaya untuk menjadi lebih baik setiap harinya. Dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai di kemudian hari.
- d) Perkembangan diri. Proses dalam pembentukan potensi, bakat, sikap, perilaku dan kepribadian seseorang melalui pembelajaran dan pengalaman yang dilakukan berulang-ulang untuk meningkatkan kapasitas dirinya menjadi mandiri.
- e) Kualitas. Karyawan akan meningkatkan mutu dalam bekerja untuk menunjukkan peningkatan kualitas demi mencapai hasil terbaik yang pada akhirnya akan memberikan manfaat besar bagi perusahaan dan diri sendiri.
- f) Efisiensi. Suatu usaha untuk mencapai tujuan yang maksimal dengan meminimalisir pengeluaran sumber daya yang ada. Input dan output merupakan aspek produktivitas yang mempengaruhi karyawan.

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

##### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki kemungkinan lebih besar untuk tetap mengabdikan pada posisi mereka (Oyewobi, 2022). Menurut Edy Sutrisno (2019, P.74) kepuasan kerja merupakan sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, pekerjaan antar karyawan maupun

dengan atasan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja akan menyangkut usaha agar meningkatkan efektifitas perusahaan dengan cara efektif perilaku karyawan dalam bekerja. Menurut Prayogo (2019) bahwa kepuasan kerja menjadi sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya, harus diciptakan dengan baik agar moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2019, P.77), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni sebagai berikut :

### a) Peluang untuk maju

Adanya peluang untuk memperoleh pengalaman dan meningkatkan keterampilan saat bekerja.

### b) Keamanan kerja

Kepuasan kerja yang menunjang dan baik bagi seorang karyawan. Kondisi keselamatan mempunyai dampak signifikan terhadap perasaan karyawan di tempat kerja.

### c) Gaji

Gaji yang tinggi dapat menyebabkan ketidakpuasan, namun orang jarang mengungkapkan kepuasan kerja dalam bentuk jumlah uang yang diperoleh.

d) Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajer adalah yang dapat menjamin kondisi kerja dan kondisi kerja yang stabil.

e) Pengawasan

Pengawasan yang tidak memadai dapat menyebabkan ketidakhadiran dan pemecatan.

f) Faktor intrinsik dari pekerjaan

Kualifikasi pekerjaan memerlukan keterampilan khusus. Kesulitan, kemudahan, dan kebanggaan terhadap pekerjaan dapat menambah atau mengurangi kepuasan kerja.

g) Kondisi kerja

Mencakup tentang kondisi bangunan, ventilasi, penyiaran publik, kantin dan parkir.

h) Aspek sosial dalam pekerjaan

Suatu sikap yang sulit dijelaskan, namun dianggap sebagai faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan atau ketidakpuasan kerja.

i) Komunikasi

Komunikasi antara karyawan dan atasan sering disebut sebagai alasan orang menyukai posisinya. Dalam hal ini, kesediaan atasan untuk mendengarkan, memahami, mengakui pendapat dan kinerja karyawan memegang peranan penting.

j) Fasilitas

Mencakup tentang adanya fasilitas rumah sakit, liburan, dana pensiun, perumahan, dan lain-lain menjadi kriteria jabatan, sehingga akan menimbulkan kepuasan.

Sedangkan, menurut Luthans (1998), pengaruh utama yang dapat diakses yaitu :

a) *The Work Itself* (Pekerjaan itu sendiri)

Bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi terpenting yang terkait dengan pekerjaan. Karakteristik pekerjaan mempengaruhi hubungan kepribadian dengan pekerjaan mereka.

b) *Pay* (Upah)

Uang tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar masyarakat, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Karyawan cenderung memandang gaji sebagai cerminan manajemen menghargai kontribusi mereka terhadap perusahaan atau organisasinya.

c) *Promotions* (Promosi)

Peluang untuk kemajuan tampaknya memiliki efek yang berbeda terhadap kepuasan kerja. Pasalnya, promosi hadir dalam berbagai bentuk dan hadir dengan keuntungan berbeda.

d) *Supervision* (Pengawasan)

Pengawasan adalah sumber penting dari kepuasan kerja, fokus karyawan, diukur dengan besarnya perhatian yang diberikan oleh manajer. Pengawasan merupakan hal yang menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja karyawan.

e) *Work Group* (Kelompok Kerja)

Sifat kelompok kerja khususnya pada tim dapat memberikan dukungan, kenyamanan, nasihat dan dukungan untuk individu. Kelompok kerja dapat membuat pekerjaan lebih efisien dan menyenangkan, namun sebaliknya jika kondisi berlawanan maka akan terjadi konflik.

f) *Working Conditions* (Kondisi Kerja)

Mempunyai pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah suatu kondisi yang mempengaruhi kerja terhadap kepuasan kerja sama dengan kelompok kerja. Saat bagus, mungkin tidak ada masalah, namun jika buruk maka kemungkinan besar akan terjadi.

### **3. Indikator Kepuasan Kerja**

Beberapa indikator menurut Hedisa (2015) yakni sebagai berikut :

- 1) Gaji atau Upah
- 2) Kesempatan Promosi
- 3) Supervisi/Atasan

- 4) Tunjangan-tunjangan diluar gaji
- 5) *Contigen Rewards*
- 6) Kondisi Perusahaan
- 7) Rekan Kerja
- 8) Pekerjaan itu sendiri
- 9) Tipe Pekerjaan dan Komunikasi

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1 Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja**

Daniel Akparobore *et al.* (2020) mengemukakan penelitian berjudul “*Leadership qualities and style: A panacea for job productivity and effective service delivery among library staff in academic libraries in South South, Nigeria*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas atau gaya kepemimpinan pustakawan perguruan tinggi dan anggota staf lainnya berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dan efektivitas anggota staf perpustakaan.

Agus Setiarlan *et al.* (2021) mengemukakan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Jasa Swadaya Utama”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat keterkaitan dengan kategori sedang, positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan pimpinan yang semakin tinggi akan motivasinya, maka kerja

karyawan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Christina Mayer *et al.* (2023) mengemukakan penelitian yang berjudul “*Sharing leadership behaviors in virtual teams: Effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa anggota tim virtual merasakan pekerjaan lebih produktif dan lebih puas dengan kepemimpinan tugas atau partisipatif dalam penentuan langkah-langkah tindakan untuk pelaksanaan tugas penetapan tujuan tertentu, pemeriksaan kemajuan dan tidak sepenuhnya berada di tangan manajer. Hasil perilaku STOL memiliki dampak positif yang signifikan, namun perilaku kepemimpinan berorientasi pada hubungan memiliki dampak negatif yang signifikan oleh karena itu sebaiknya tidak dibagikan di antara anggota tim dan sebaiknya dilaksanakan oleh manajer terkemuka yang transformasional.

Hapsari Ratnaningtyas *et al.* (2021), mengemukakan penelitian berjudul “*Transformational leadership and work motivation on work productivity mediated by work engagement: an introductory analysis. Zenodo*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja. Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional, pegawai atau karyawan akan merasa senang dan tertantang untuk berbuat lebih baik lagi untuk mendapatkan hasil yang semaksimal mungkin.

Hanna Dinillah (2022) mengemukakan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement*, dan



Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bank ABC”. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dimana semakin baik gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan (transformatif), semakin banyak hal positif yang dibawanya di antara karyawan dan organisasi karena peningkatan produktivitas karyawan.

Siti Fatimah (2022) mengemukakan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi terhadap Produktivitas SDM dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif terhadap produktivitas SDM berpengaruh negatif dan tidak signifikan. Diketahui bahwa kepemimpinan transformatif nilai mean terdapat pada indikator yang menyatakan bahwa pimpinan saya mempunyai pribadi yang menyenangkan, dari indikator yang terendah perlu ditingkatkan. Pemimpin harus mempunyai pribadi yang menyenangkan untuk meningkatkan produktivitas.

*H1 : Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformatif terhadap produktivitas kerja*

### **2.2.2 Hubungan Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja**

Wadu Mesthrige & Chiang (2019) mengemukakan penelitian yang berjudul “*The Impact of New Working Practices on Employee Productivity*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat

pengaruh positif pengaturan kerja yang baru, lingkungan fisik dan perilaku ditemukan berdampak pada produktivitas/kinerja karyawan secara umum. Dengan mengakui bahwa produktivitas karyawan adalah pendorong utama produktivitas perusahaan dan kinerja organisasi, ABW berdampak pada lingkungan fisik dan perilaku.

Zamani & Gum (2019) mengemukakan penelitian yang berjudul *“Activity-Based Flexible Office Exploring the Fit Between Physical Environment Qualities and User Needs Impacting Satisfaction, Communication, Collaboration and Productivity”*. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dampak desain dan konfigurasi lingkungan kerja terhadap produktivitas. Disebutkan bahwa tempat kerja diprediksi oleh dukungan AFO (*Activity-Based Flexible Offices*) terhadap pekerjaan yang terkonsentrasi, ketersediaan ruang tim tertutup dan ketersediaan ruang kerja, beberapa karyawan menganggap interaksi sosial di sekitar tempat kerja sebagai hal yang menyenangkan dan meningkatkan kolaborasi serta persepsi produktivitas.

Rajat Gupta *et al.* (2019) mengemukakan penelitian yang berjudul *“Investigating the Relationship Between Indoor Environment and Workplace Productivity in Naturally and Mechanically Ventilated Office Environments”*. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa dengan membandingkan dan membedakan hasil dari lingkungan kantor NV dan MV, terbukti berpengaruh bahwa lingkungan dalam ruangan tidak hanya mempunyai dampak positif dan negatif terhadap produktivitas yang

dirasakan dan diukur, namun besarnya bergantung pada kondisi lingkungan yang lebih luas dialaminya.

Ingrid Nappi *et al.* (2020) mengemukakan penelitian yang berjudul “*The interplay of stress and workspace attachment on user satisfaction and workspace support to labour productivity*”. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa menunjukkan nuansa kompleksitas hubungan antara seorang karyawan dan ruang kerjanya. Dimana tingkat kepuasan karyawan terhadap karakteristik ruang kerja akan sangat penting, serta adanya proyek relokasi perusahaan jarak pendek mempunyai dampak penting terhadap sikap dan emosi karyawan.

Indah Sari *et al.* (2023) mengemukakan penelitian yang berjudul “Analisis Dampak *Work Overload* dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dengan Memperhatikan Mediasi *Work Stress* (Studi Pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Brawijaya)”. Hasil penelitian ini yakni lingkungan kerja mampu secara kuat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Brawijaya. Dijelaskan bahwa hubungan antara sesama rekan kerja dalam kegiatan di luar lingkungan pekerjaan perlu ditingkatkan pada indikator hubungan dengan rekan kerja maupun pemimpin dalam lingkungan kerja.

*H2 : Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja*

### **2.2.3 Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Luqman (2022) mengemukakan penelitian yang berjudul *“Leadership Styles and Employees Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction”* Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara para manajer akan dapat membuat rekomendasi yang lebih baik untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pemahaman yang lebih baik mengenai gaya kepemimpinan yang tepat.

Agus Purwanto (2020) mengemukakan penelitian yang berjudul *“The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction”*. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan juga kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi.

I Gede Putu Kawiana *et al.* (2020) mengemukakan penelitian yang berjudul *“How Transformasional Leadership Intensify Employee Performance Mediating By Job Satisfaction”*. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan (positif) terhadap meningkatkan kepuasan kerja, namun keempat indikator transformasional belum mampu memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Model kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan ketika harapan pegawai terhadap lingkungan kerja dianggap telah memenuhi rasa keadilan sehingga menimbulkan harapan pegawai terhadap

pengembangan diri.

Yoshua Eko Adi Kustianto (2020) mengemukakan penelitian yang berjudul “Pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja” Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Didasarkan pada hasil regresi penelitian tersebut menyebutkan bahwa keterampilan kerja  $2,214 > 1,572$  dan signifikan sebesar  $0,032/2$  lebih kecil dari  $0,05$ .

I Nyoman Adi Wisnawa *et al.* (2020) mengemukakan penelitian yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ditunjukkan dengan jika gaya kepemimpinan transformasional semakin meningkat maka akan meningkatkan pula kepuasan kerja di Kantor Desa Ubung Kaja.

*H3 : Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja*

#### **2.2.4 Hubungan Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Tae Kyu Wang & Ralph Brower (2018) mengemukakan penelitian berjudul “*Job Satisfaction Among federal Employees : The Role of Employee Interaction With Work Environment*”. Hasil dari penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa minat penelitian terhadap kepuasan kerja

menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Bahwa komabilitas dengan pekerjaan, kelompok, dan penyelia dapat menjelaskan interaksi antara individu dan lingkungan kerja dan memperluas pengetahuan manajemen publik saat ini dalam mengenai pengaruh terhadap kepuasan kerja di kalangan pegawai federal.

Joyce A Turangan & Fayren Pramudya Setiawan (2022) mengemukakan penelitian yang berjudul "*The Effect of Organizational Commitment, Organizational Culture, Work Environment, and Leadership Style on Job Satisfaction*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja sebesar 6,844 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bintang Bersatu Apparel Batam.

Stella Ngozi Anasi (2020) mengemukakan pada penelitian yang berjudul "*Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in South-West, Nigeria*". Hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan linier yang signifikan antara hubungan kerja, beban kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Dalam penelitian, lingkungan kerja (faktor kebersihan) merupakan salah satu faktor terkuat yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pengelolaan perpustakaan dapat membangun dan menjaga hubungan kerja dan lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Ingrid Nappi *et al.* (2020) mengemukakan penelitian yang berjudul “*The interplay of stress and workspace attachment on user satisfaction and workspace support to labour productivity*”. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa kepuasan ruang kerja berhubungan positif dengan keterkaitan ruang kerja atau disebut juga lingkungan kerja untuk mendukung (kepuasan kerja karyawan berhubungan positif dengan keterkaitan ruang kerja). Jadi karyawan dengan kepuasan ruang kerja yang lebih tinggi adalah memiliki keterkaitan ruang kerja yang lebih tinggi.

Nur Ita Ariansy & Marlina Kurnia (2022) mengemukakan penelitian yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja, insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka jika semakin rendah lingkungan kerja semakin tinggi.

*H4 : Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja*

#### **2.2.5 Hubungan Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan**

Omar Abdu Saed & S.N Waghule (2021) mengemukakan berjudul “*Exploring the Association between Job Satisfaction and Productivity: Empirical evidence from India*”. Hasil penelitian menyebutkan bahwa kepuasan kerja meningkat maka produktivitas pegawai perguruan tinggi pun akan meningkat. Pekerja puas cenderung bekerja tepat waktu, loyalitas

dan komitmen terhadap pekerjaan. Jika perusahaan atau organisasi dapat lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan, produktivitas lebih baik dapat diharapkan, karena hubungan kepuasan dan produktivitas adalah positif dan signifikan.

Made Ayu Chandrayuni & Gede Cahyadi P. B. S. P (2023) mengemukakan penelitian yang berjudul "*The influence of work conflict, workload on the productivity of new refrez SPA therapists mediated by job satisfaction*". Hasil penelitian terdahulu menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi pula produktivitas kerja terapis.

Jihad Mohammad *et al.* (2019) mengemukakan penelitian berjudul "*Workplace internet leisure and employees' productivity*". Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil sesuai dengan teori pertukaran sosial. Menunjukkan juga bahwa kepuasan karyawan memediasi hubungan antara WIL, WILP, WAO dan produktivitas karyawan. Karyawan yang menikmati WIL di tempat kerja mereka cenderung akan lebih bahagia dan puas, sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

Margaret - Anne Storey *et al.* (2021) mengemukakan penelitian yang berjudul "*Towards a Theory of Software Developer Job Satisfaction and Perceived Productivity*". Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa ada hubungan sebab akibat dua arah antara kepuasan kerja secara



keseluruhan dan produktivitas yang dirasakan. Dimana pengembang atau karyawan yang lebih produktif akan lebih puas, dan pengembang yang lebih puas akan lebih produktif. Faktor pekerjaan yang berdampak penting untuk kepuasan kerja dan produktivitas yang dirasakan. Bahwa cara manajer mengelola berdampak pada kepuasan pengembang dengan berbagai faktor dan pengembang dapat menggunakan keterampilannya secara efektif untuk yakin bahwa pekerjaan berdampak besar pada kepuasan kerja secara keseluruhan produktivitas.

Erwin Krissanto *et al* (2022) mengemukakan penelitian berjudul “Peran Mediasi Kepuasan Kerja Atas Pengaruh Pengalaman Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan)”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Kepuasan kerja mampu berperan kuat dalam mengoptimalkan produktivitas pegawai badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan. Beberapa item kepuasan kerja, diantaranya fasilitas memadai, gaji sesuai beban kerja, suasana keluarga yang baik, terbukanya naik jabatan.

*H5 : Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja*

### **2.2.6 Hubungan Kepuasan Kerja Memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Kerja**

Luqman Oyekunle Oyewobi (2022) mengemukakan penelitian yang berjudul *“Leadership styles and employees commitment: The mediating role of job satisfaction”*. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan (transformasional) terhadap kepuasan kerja. Di mana disebutkan bahwa seorang pemimpin harus menumbuhkan suasana yang membuat karyawan merasa nyaman dengan kondisi kerjanya.

Joather Alwali & Wafaa Alwali (2022) mengemukakan penelitian yang berjudul *“The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: A test of the mediating role of job satisfaction”* Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang signifikan terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja. Kepuasan kerja sangat penting dalam kepemimpinan transformasional karena mempunyai dampak langsung. Organisasi yang ingin memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja harus meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Sam Kris Hilton *et al.* (2021) mengemukakan penelitian berjudul *“Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction.”* Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa ada pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Dimensi kepemimpinan

transformasional harus dipertimbangkan terus ditingkatkan seiring dengan motivasi karyawan agar dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan sangat penting dalam industri dan harus menjadi titik fokus praktik pengelolaan perusahaan.

Edy Suroto (2023) mengemukakan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Melalui Kepuasan di SMK Negeri Dander Bojonegoro”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan adanya kepuasan kerja terhadap produktivitas menunjukkan semakin disiplin guru dalam bekerja maka produktivitas akan meningkat signifikan.

Sumarno *et al.* (2022) mengemukakan penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi (Study di Wilayah Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya peranan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

*H6 : Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja*

### **2.2.7 Hubungan Kepuasan Kerja Memediasi Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja**

Rendra Wijaya & Qi Mangku Bahjatulloh (2022) mengemukakan penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Religiusitas Terhadap Produktivitas Karyawan PT Nada Surya Tunggal Melalui Kepuasan Kerja.” Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan secara signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan PT Nada Surya Tunggal. Apabila suatu perusahaan mampu membuat lingkungan kerja yang kondusif, maka kepuasan kerja akan tercapai.

Cicik Ratnasih *et al.* (2023) mengemukakan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karier dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus pada PT Angkasa Pura I (Persero))”. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja berfungsi memediasi pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Jakarta.

Aufa Yumna & Mahir Pradana (2021) mengemukakan penelitian berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Karyawan PT Armindo Jaya Mandiri” Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT Armindo Jaya Mandiri. Dimana variabel lingkungan kerja (X) dan variabel produktivitas kerja (Y) berada pada kategori baik dimana memiliki sebesar 47.9%.

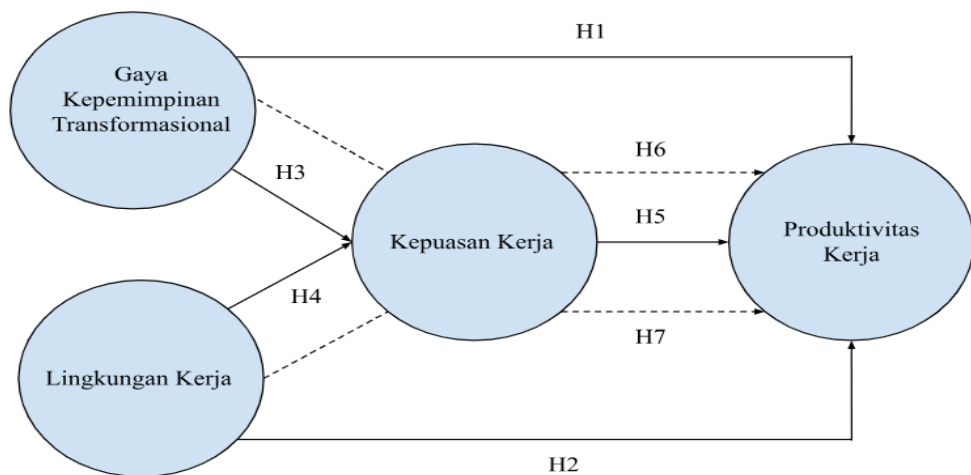
Zamani & Gum (2019) mengemukakan penelitian yang berjudul “*Activity-Based Flexible Office Exploring the Fit Between Physical Environment Qualities and User Needs Impacting Satisfaction, Communication, Collaboration and Productivity*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dampak desain dan konfigurasi lingkungan kerja terhadap produktivitas. Bahwa ditempat kerja dukungan AFO (*Activity-Based Flexible Offices*) terhadap pekerjaan yang terkonsentrasi, ketersediaan ruang tim tertutup dan ketersediaan ruang kerja, karyawan menganggap interaksi sosial sebagai kolaborasi serta persepsi produktivitas.

Lilik Widiyanto *et al.* (2023) mengemukakan penelitian yang berjudul “Pengaruh Efektivitas Komunikasi Dan Information Technology Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Karyawan Pada PT Adhi Persada Gedung”. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Bahwa kepuasan kerja 0,178 lebih besar dari tingkat signifikansi yang umumnya digunakan, nilai pada koefisien dalam kepuasan kerja positif. Sehingga, menjadi ditolak atau negatif.

Tom Sun Siagian & Hazmanan Khair (2018) mengemukakan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan lebih rendah dari nilai koefisien sebaliknya.

*H7 : Terhadap pengaruh positif kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas kerja*

## 2.4 Model Penelitian



Sumber : Data diolah, 2024

**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Penelitian**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan variabel yang diteliti, maka penulis mengajukan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. H1 : Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.
2. H2 : Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja.
3. H3 : Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
4. H4 : Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
5. H5 : Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja.
6. H6 : Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja.
7. H7 : Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Kuncoro (2011), metode kuantitatif adalah pendekatan ilmiah terhadap pengambilan keputusan manajerial dan ekonomi. Meskipun demikian, penggunaan pendekatan kuantitatif bukanlah hanya digunakan dalam sektor ekonomi saja, tetapi dalam semua sektor. Pendekatan ini merupakan pendekatan yang bertujuan untuk menguji teori-teori objektif dan menguji hubungan antar variabel yang diukur dengan menggunakan instrumen, sehingga analisis data dapat dilakukan menggunakan instrumen, sehingga analisis data dapat dilakukan menggunakan prosedur statistik (Creswell, 2009).

Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* telah diketahui bahwa instrumen penelitian yang digunakan membuktikan asumsi adanya hipotesis. Jadi, *purposive sampling* ini akan ditujukan kepada mahasiswa magang Prohram Studi Manajemen angkatan 2020 Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Menurut Dana P. Turner (2020) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang digunakan ketika peneliti sudah mempunyai target individu dengan karakteristik yang sesuai dengan penelitian.



Dalam penelitian ini, pembagian kuesioner akan disebar kepada mahasiswa manajemen angkatan 2020 di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang telah melaksanakan magang. Pembagian kuesioner ini menggunakan teknik pengumpulan data penelitian dengan cara memberi daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2005)

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada salah satu instansi pendidikan tinggi swasta yakni Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia di Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, 55283. Alasan memilih Fakultas Bisnis dan Ekonomika di Yogyakarta karena penerapan sistem manajemen mutu yang konsisten menjadikan proses kegiatan akademik di kampus FBE UII terencana dan terjamin pelaksanaannya. Dimana seluruh program studi di FBE UII menerapkan Kurikulum 2016 dan menerapkan Kurikulum Merdeka Belajar.

### **3.3 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah karakteristik atau atribut yang diminta untuk diukur atau diamati oleh responden. Menurut Tritjahjo (2019: 31) Variabel penelitian adalah objek yang berhubungan dengan suatu subjek berupa data yang dikumpulkan dan menggambarkan status atau nilai setiap subjek penelitian.

### **3.4 Variabel Eksogen**

Variabel eksogen adalah jenis variabel dalam suatu model atau sistem yang dianggap sebagai penyebab atau faktor yang mempengaruhi variabel lain tetapi tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam sistem yang sama. Variabel eksogen biasanya ditandai dengan simbol (X). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ).

### **3.5 Variabel Endogen**

Variabel endogen merupakan hasil dari suatu model atau sistem dan dipengaruhi oleh variabel eksogen dan variabel lain dalam sistem. Variabel endogen biasanya ditandai dengan simbol (Y). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah produktivitas kerja karyawan.

### **3.6 Variabel Mediasi**

Variabel mediasi adalah variabel penyela antara yang terletak di antara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel terikat. Variabel mediasi biasanya ditandai dengan simbol (Z). Variabel mediasi pada penelitian ini adalah kepuasan kerja.

### **3.5 Definisi Operasional**

Sekaran & Bogie (2013) menyatakan bahwa definisi operasional adalah suatu sistem yang dilakukan dengan mempertimbangkan dimensi suatu perilaku, aspek, atau karakteristik yang ditunjukkan oleh aspek-aspek variabel dan memasukkan aspek-aspek tersebut ke dalam unsur-unsur yang dapat dan dapat diukur. Dijelaskan bahwa ini adalah pendekatan pengukuran standar. Mengamati dan membuat indikator pengukuran konsep.

#### **3.5.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )**

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang pendekatannya dengan menunjukkan perilaku dan kemampuan pemimpin yang menginspirasi pengikutnya agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja yang diinginkan (Silitonga *et al.*, 2020). Gaya kepemimpinan perlu dilakukan secara efektif agar perusahaan dapat mengimplementasikan strategi bisnis secara efektif dan mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan (Oyewobi, 2022).

Indikator kepemimpinan transformasional Menurut Avolio (2004) dalam (Dinillah & Sabil, 2022) memiliki karakteristik yakni :

*i. Idealized Influence (Idealisasi Pengaruh)*

Pemimpin transformasional harus mempunyai kharisma untuk menarik bawahan agar tanggap mengikuti pemimpin tersebut. Pemimpin transformasional menjadi teladan yang dikagumi,

dihargai, dan diikuti oleh bawahannya. Pemimpin bertindak tegas, setia mengambil setiap keputusan, dan menghormati bawahan, sehingga dapat memperoleh pujian.

ii. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Mengacu kepada kepribadian seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Individu seperti ini dapat membawa optimisme dan antusiasme yang tinggi kepada bawahannya. Senantiasa untuk menginspirasi dan memotivasi karyawannya

iii. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk memecahkan masalah secara cermat dan secara rasional. Seorang pemimpin transformasional akan terus-menerus berusaha mengubah ide, teknik, dan tujuan usang yang masih ada. Pemimpin ini akan senantiasa mampu mendorong (merangsang) bawahannya untuk kreatif dan inovatif.

iv. *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individual)

Seorang pemimpin mampu memahami perbedaan individu bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional dapat memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan dan keinginan.

### 3.5.2 Lingkungan Kerja ( $X_2$ )

Lingkungan kerja adalah tempat karyawan melakukan aktivitasnya dan dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerjanya. Lingkungan yang nyaman akan memberikan dampak positif terhadap keberlangsungan pekerjaan, namun lingkungan yang tidak menyenangkan memberikan dampak negatif terhadap keberlangsungan pekerjaan (Pawirosumarto *et al.*, 2017).

Berikut merupakan indikator lingkungan kerja menurut Carlicchi (2017) yakni sebagai berikut :

#### i. Aspek Fisik

- Penerangan. Di dalam ruangan menjadi suasana kerja baik yang dipengaruhi oleh pencahayaan, contohnya adalah lampu.
- Suhu. Seperti temperature disesuaikan terhadap kondisi karyawan dan kenyamanan kondisi di tempat kerja.
- Gedung. Pada bagian tata letak (*lay out*) ruangan, termasuk pada pemilihan warna cat gedung dan ruangan.
- Sirkulasi udara. Seperti pada ventilasi udara ruangan yang menjadi jalan keluar masuknya angin.
- Ruang gerak. Pada ruangan harus terdapat *space* yang tepat seperti penataan kursi, meja dan pembatas ruangan karyawan satu dengan ruangan lainnya.
- Keamanan. Fasilitas menjadi keamanan bekerja karyawan contohnya terdapat alarm kebakaran, pintu *emergency*, hydrant.

- Kebersihan. Dapat menciptakan kenyamanan dan suasana tenang karena ruangan lingkungan kerja bersih dan terjaga.

ii. Aspek Psikis

- Sistem pengawasan yang buruk. Antara bawahan dan atasan terdapat kurang *controlling* yang kurang.
- Pekerjaan yang berlebihan. Atasan memberikan pekerjaan yang membuat karyawan lembur dan berbagai jenis penambahan pekerjaan.
- Perselisihan antara karyawan dan kelompok. Hubungan antara baik dan buruknya karyawan dengan rekan kerja.
- Perubahan dalam segala bentuk. Pengaruh dari kebijakan dan gaya kepemimpinan atasan yang ambigu atau tidak konsisten.

iii. Aspek Organisasi atau Sosial

- Perhatian dan dukungan pemimpin. Pemimpin harus mempunyai sikap yang dapat mengayomi, memotivasi, dan mendukung karyawan dalam menciptakan pekerjaan serta produktivitas.
- Struktur organisasi. Struktural yang ditetapkan organisasi tidak diintervensi oleh pihak lain seperti melarang dan menyetujui pekerjaan yang ada.
- Kelancaran dalam komunikasi. Hubungan antara karyawan dengan rekan kerja dan atasan, baik komunikasi secara verbal dan non verbal.

### 3.5.3 Produktivitas Kerja (Y)

Menurut (Obuba, 2023) Ukuran produktivitas karyawan tidak boleh hanya berfokus pada organisasi namun pertumbuhan individu karyawan, pertumbuhan pribadi. Karyawan akan lebih produktif ketika mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan terbaiknya.

Berikut ini adalah indikator produktivitas kerja menurut Sutrisno (2019) untuk mengukur produktivitas kerja yakni sebagai berikut :

- a) Kemampuan. Bermanfaat untuk melakukan suatu tugas. Keterampilan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan dan profesionalisme dalam bekerja.
- b) Meningkatkan hasil yang ingin dicapai. Hasil dari pencapaian ini akan dirasakan baik oleh yang mengerjakannya maupun yang menikmati hasil kerja itu. Produktivitas tenaga kerja sebanyak orang yang terlibat dalam pekerjaan tersebut.
- c) Semangat kerja. Upaya untuk menjadi lebih baik setiap harinya. Dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai di kemudian hari.
- d) Perkembangan diri. Proses dalam pembentukan potensi, bakat, sikap, perilaku dan kepribadian seseorang melalui pembelajaran dan pengalaman yang dilakukan berulang-ulang untuk meningkatkan kapasitas dirinya menjadi mandiri.
- e) Kualitas. Karyawan akan meningkatkan mutu dalam bekerja untuk menunjukkan peningkatan kualitas demi mencapai hasil terbaik yang pada akhirnya akan memberikan manfaat besar bagi

perusahaan dan diri sendiri.

- f) Efisiensi. Suatu usaha untuk mencapai tujuan yang maksimal dengan meminimalisir pengeluaran sumber daya yang ada.

#### **3.5.4 Kepuasan Kerja (Z)**

Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki kemungkinan lebih besar untuk tetap mengabdikan pada posisi mereka (Oyewobi, 2022). Beberapa indikator menurut Hedisa (2015) yakni sebagai berikut :

- 1) Gaji atau Upah
- 2) Kesempatan Promosi
- 3) Supervisi/Atasan
- 4) Tunjangan-tunjangan diluar gaji
- 5) *Contingen Rewards*
- 6) Kondisi Perusahaan
- 7) Rekan Kerja
- 8) Pekerjaan itu sendiri
- 9) Tipe Pekerjaan dan Komunikasi



## **3.6 Populasi dan Sampel**

### **3.6.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2008), populasi adalah sekelompok subjek atau subjek yang berjumlah orang dengan ciri dan sifat tertentu yang ditentukan dan dipertimbangkan oleh penulis untuk mencapai suatu kesimpulan, merupakan wilayah umum yang terdiri dari objek penelitian. Populasi yang diteliti oleh penulis adalah sebanyak 141 mahasiswa magang Program Studi Manajemen angkatan 2020, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

### **3.6.2 Sampel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2008) adalah sebagian terpilih dari jumlah populasi. Sakaran & Bogie (2009) menjelaskan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota terpilih.

Teknik Sampling

Jenis *non probability sampling* yang digunakan yaitu jenis *purposive sampling*. *Purposive sampling* yang dimaksud yaitu menggunakan pertimbangan sendiri dengan cara sengaja memilih anggota populasi yang dianggap dapat memberikan informasi yang diperlukan oleh penulis (Sugiyono, 2008). Responden yang dipilih oleh penulis dalam penelitian ini adalah mahasiswa magang manajemen angkatan 2020, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Menggunakan rumus Slovin untuk menentukan sampel penelitian dengan tingkat signifikansi yang bisa dipilih, Berikut cara menentukan sampel dengan menggunakan rumus slovin :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

- Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel alias tingkat signifikansi adalah 0,05 (5%) atau 0,01 (1%)

Hasil perhitungan diketahui sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sebesar 104 orang mahasiswa magang Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

$$n = \frac{141}{1 + 141.(0,05)^2}$$

$$n = \frac{141}{1 + 141 .0,0025}$$

$$n = \frac{141}{1,3525}$$

$$n = 0,01042$$

n = 104,2 dibulatkan menjadi 104 mahasiswa magang

## **3.7 Jenis Data dan Cara Pengumpulan Data**

### **3.7.1 Jenis Data**

#### **1. Data Primer**

Sekaran & Bogie (2013) menyatakan bahwa data primer adalah data yang diperoleh dari pihak pertama dan digunakan untuk merumuskan suatu pemecahan, dapat menelusuri permasalahan, yang menggambarkan data yang dapat diamati lebih lanjut secara langsung. Data primer ini diperoleh dari penyebaran kuesioner melalui Google Forms.

#### **2. Data Sekunder**

Sekaran & Bogie (2013) menjelaskan bahwa data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber data yang ada. Data sekunder ini diperoleh dari buku, jurnal, atau literatur yang digunakan dalam penelitian.

### **3.7.2 Metodologi Pengumpulan**

Data Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai media pengumpulan data. Sekaran & Bogie (2013) menggambarkan survei sebagai teknik untuk awalnya membuat daftar pertanyaan yang telah ditulis sebelumnya untuk diajukan kepada responden. Daftar pertanyaan ini diberikan kepada mahasiswa manajemen angkatan 2020 dan tanggapannya dicatat. Sekaran & Bogie (2013) menjelaskan bahwa Skala Likert merupakan ukuran yang memungkinkan untuk melihat seberapa

berpengaruh subjek penelitian setuju terhadap pernyataan yang dijelaskan oleh indikator variabel.

Alat ukur Skala Likert. Skala Likert merupakan skala pengukuran yang dikembangkan oleh Rensis Likert, bentuk kuesioner skala-likert yang jamak menjadi pernyataan disertai pengukuran, dimana skala tersebut merupakan pilihan sikap terkait pernyataan yang diikuti dapat dipilih oleh responden sesuai sikap terhadap pernyataan tersebut. Dalam artikelnya, Likert menyiapkan beberapa jenis skala terhadap pilihan-pilihan respon diberikan angka, misal 1, 2, 3, 4, dan 5 (Suasapha, 2020). Kemudian indikator variabel digunakan sebagai titik tolak untuk merangkai unsur-unsur alat, yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2017). Instrumen ini menggunakan skala dalam bentuk *checklist*. Berikut merupakan beberapa cara kategori yang digunakan dalam Skala Likert :

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

<b>Jawaban</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Sumber : Data Primer diolah, 2024

### **3.8 Pengujian Instrumen Penelitian**

#### **3.8.1 Uji Validitas**

Menurut Ghozali (2016) menjelaskan bahwa uji validitas membantu mengukur keabsahan data. Dalam hal ini hasil survei dapat dinyatakan valid

apabila pertanyaan yang diajukan dapat menjelaskan apa yang diukur oleh responden.

### **3.8.2 Pengujian Reliabilitas**

Ghozali (2016) menjelaskan bahwa pengujian reliabilitas memungkinkan hasil survei kemudian diukur dengan memasukkan indikator variabel konstruk. Sedangkan, Sugiyono (2015) menjelaskan bahwa pengujian reliabilitas adalah suatu metode pengujian yang digunakan untuk mengetahui konsistensi pengukuran yang dilakukan berulang kali dengan alat ukur tertentu.

## **3.9 Teknik Analisis Data**

### **3.9.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan sebelumnya dan karakteristik partisipan penelitian (Ghozali, 2016). Karakteristik tersebut berasal dari jawaban responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner dan akan diolah dengan cara dikelompokkan kemudian diberi penjelasan.

### **3.9.2 SPSS**

SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) adalah paket perangkat lunak yang digunakan dalam analisis statistik data. Mathew Chandler (2017) mengemukakan bahwa perangkat lunak SPSS dilengkapi

dengan pengelolaan data, yang memungkinkan pengguna untuk melakukan pemilihan kasus, membuat data yang diturunkan dan melakukan pembentuk ulang file.

### **3.9.3 Uji Asumsi Klasik**

### **3.9.4 Uji Normalitas**

Suatu model secara teoritis menghasilkan nilai parameter penduga yang tepat bila memenuhi persyaratan asumsi klasik regresi. Uji normalitas bertujuan untuk meyakinkan apakah dalam model regresi terdapat variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui distribusi variabel independen, variabel dependen, atau keduanya normal atau tidak dalam model regresi (Ghozali, 2016). Uji satu faktor *Kolmogorov-Smirnov* dapat digunakan untuk menilai normalitas data dalam keadaan berikut :

1. Data berdistribusi normal dengan nilai probabilitas  $> 0,05$
2. Data berdistribusi tidak normal dengan nilai probabilitas  $< 0,05$

### **3.9.5 Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui keberadaan korelasi antar variabel bebas pada model regresi (Ghozali, 2016). Multikolinearitas dapat ditunjukkan dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) serta nilai *Tolerance* dan lawannya. Variabel independen

menjelaskan variabel lainnya ditunjukkan oleh kedua ukuran ini. Gejala multikolinearitas dapat diketahui apabila nilai  $VIF \geq 10$ , dan pada nilai  $Tolerance < 0,10$ . Model regresi yang bagus adalah yang tidak memiliki multikolinearitas.

### **3.9.6 Uji Heteroskedastisitas**

Salah satu cara untuk mengetahui apakah model regresi linier berganda bersifat heteroskedastis adalah dengan memeriksa *scatterplot* atau nilai proyeksi variabel dependen SRESID beserta sisa error ZPRED. Jika terdapat pola yang jelas dan garis pada sumbu Y tidak berada di atas atau di bawah nol, maka dapat dikatakan pola tersebut menyebar, karena hal tersebut tidak dapat terjadi (Ghozali, 2016).

### **3.9.7 Analisis Regresi Linear Berganda**

Uji regresi menganalisis ketergantungan suatu variabel terikat terhadap satu atau lebih variabel bebas, dengan tujuan untuk menentukan taksiran *mean* populasi atau nilai *mean* variabel terikat berdasarkan nilai-nilai yang diketahui dari variabel bebas tersebut. (Ghozali, 2016). Peneliti menggunakan uji ini untuk memprediksi keadaan suatu variabel terikat ketika dua atau lebih variabel bebas yang berperan sebagai prediktor dimanipulasi. Ini dapat digunakan dalam regresi linear berganda untuk mengetahui bagaimana faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional dan tempat kerja mempengaruhi produktivitas kerja. Persamaan untuk regresi linear berganda menurut Basri (2018) yakni :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Tingkat Produktivitas Kerja

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1 \beta_2$  = Koefisien variabel independen

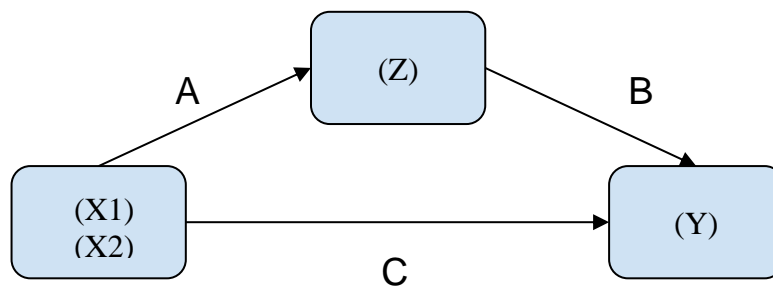
$X_1$  = Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  = Lingkungan Kerja

$e$  = Error

### 3.9.8 Analisis Regresi Variabel Mediasi

Variabel mediasi atau intervening adalah variabel yang terletak di antara variabel bebas dan variabel terikat. Dapat mencegah faktor independen mempengaruhi secara langsung perubahan atau munculnya variabel dependen.



Sumber : Data diolah, 2024

**Gambar 3. 1**  
**Analisis Regresi Variabel Mediasi**

Pendekatan model langkah kausal Baron dan Kenny (1986). Metode langkah Kausal menunjukkan caranya sebagai berikut :



1. Membuat persamaan yang menunjukkan pengaruh antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) (Y).
2. Membuat persamaan regresi antara variabel independen (X) dan variabel yang bertindak sebagai perantara (Y) (M).
3. Dapat memasukkan variabel ukuran yang dimediasi untuk membuat persamaan regresi antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) (Z).
4. Kemudian, variabel mediasi dapat diketahui dengan baik (mediasi sempurna) atau jika hanya sebagai mediasi parsial.

Sobel (1982) mengembangkan prosedur pengujian untuk efek mediasi yang kemudian dikenal dengan Sobel Test. Sobel Test atau uji Sobel digunakan untuk menguji efek mediasi dalam penelitian. Dilakukan dengan menguji tingkat pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi.

### **3.10 Pengujian Hipotesis**

#### **3.10.1 Uji Determinasi ( $R^2$ )**

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa baik model dapat menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2016). Tujuannya adalah untuk menemukan tingkat akurasi tertinggi dalam pengujian regresi. Hal ini diwakili oleh koefisien determinasi sebesar  $0 < R^2 < 1$ . Jika koefisien determinasi sama dengan nol maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi

mendekati angka 1 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

### **3.10.2 Uji Parsial (t)**

Besarnya variabel independen berpengaruh kepada variabel dependen (Ghozali, 2016). Uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Kriteria hasil untuk uji t yakni :

1. Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial (koefisien regresi signifikan).
2. Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial (koefisien tidak regresi signifikan).

### **3.10.3 Uji Simultan (F)**

Uji F dinyatakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016). Hal ini dilakukan dengan mengetahui nilai probabilitas signifikansi. Kriteria hasil untuk uji F yakni :

1. Jika nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
2. Jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka dinyatakan tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Pengumpulan Data

Dalam bab ini penulis akan menganalisis dan membahas mengenai data yang telah diperoleh. Analisa ini dimulai dari analisis deskriptif terlebih dahulu kemudian analisis kuantitatif yang akan membahas hasil dari penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara online dengan menggunakan *google form* dengan teknik *purposive sampling*. Kuesioner disebarkan pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia dengan jumlah 141 mahasiswa. Dari total yang disebarkan, hanya kembali sebanyak 104 atau dijelaskan dalam tabel berikut :

**Tabel 4. 1**  
**Jumlah Kuesioner Penelitian**

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1.	Jumlah Kuesioner yang disebar	141	100%
2.	Jumlah Kuesioner yang kembali	104	74%
3.	Jumlah Kuesioner yang tidak kembali	37	26%

Sumber : Kuesioner yang diolah 2024

Dalam kuesioner yang disebarkan terdapat 35 pertanyaan. Distribusi pernyataan tiap variabel yaitu 10 pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional, 9 pernyataan untuk lingkungan kerja, 9 pernyataan untuk produktivitas kerja, dan 7 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja.

## 4.2 Analisis Deskriptif

Berdasarkan kolektif jawaban responden penelitian mengenai jenis kelamin, usia, divisi, dan lama bekerja yakni sebagai berikut :

**Tabel 4. 2**  
**Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	51	49%
Wanita	53	51%
<b>Magang</b>		
Ya	104	100%
Tidak	0	0
<b>Konsentrasi Peminatan</b>		
SDM	29	27,9%
Pemasaran	52	50%
Keuangan	14	13,5%
Operasi	9	8,7%
<b>Jenis Industri</b>		
Industri Pertambangan	7	6,7%
Industri Manufaktur	6	5,8%
Industri Media Berita	1	1,0%
Industri Perbankan	15	14,4%
Industri Telekomunikasi	11	10,6%
Industri Konstruksi	6	5,8%
Industri Elektronik	2	1,9%
Industri Makanan	2	1,9%
Industri Transportasi	8	7,7%
Lainnya	46	44,2%
<b>Usia</b>		
18-20 Tahun	1	1,0%
21-23 Tahun	103	99%
24-26 Tahun	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan data dari tabel tersebut, diketahui bahwa kelompok jenis kelamin responden pria berjumlah 51 orang dengan persentase 49% sedangkan responden wanita berjumlah 53 orang dengan persentase 51%. Kelompok yang pernah magang 104 orang pernah melaksanakan magang dengan persentase 100%. Kemudian untuk pemilihan konsentrasi peminatan tertinggi pada pemasaran berjumlah 52 orang dengan persentase 50%, sedangkan kelompok peminatan terendah pada operasi berjumlah 9 orang dengan persentase 8,7%. Pada jenis pemilihan industri tempat magang tertinggi pada industri lainnya sebanyak 46 orang dengan persentase 44,2%, sedangkan bagian terendah pada industri media berita berjumlah 1 orang dengan persentase 1%. Terakhir, kelompok usia responden tertinggi terdapat pada rentang usia 21-23 tahun berjumlah 103 orang dengan persentase 99%, sedangkan kelompok usia responden terendah terdapat pada usia 18-20 tahun berjumlah 1 orang dengan persentase 1%.

#### **4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel**

Analisis ini dapat ditentukan dengan cara mengukur nilai rata-rata variabel, dengan berpedoman pada nilai minimum dan maksimumnya.

Skor persepsi terendah adalah = 1

Skor persepsi tertinggi adalah = 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Sehingga, dapat diperoleh batasan persepsi yakni :

**Tabel 4. 3**  
**Analisis Karakteristik Responden**

<b>Interval</b>	<b>Kategori</b>
1,00 - 1,80	Sangat Rendah
1,81 - 2,60	Rendah
2,61 - 3,40	Sedang
3,41 - 4,20	Tinggi
4,21 - 5,00	Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

#### 4.2.2 Variabel Eksogen

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ). Berikut ini penjabarannya :

**Tabel 4. 4**  
**Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
X1.1	Gaya kepemimpinan dalam organisasi kami mendorong keterlibatan, kepercayaan diri dan pertumbuhan	4,36	Sangat Tinggi
X1.2	Pemimpin saya memiliki keyakinan akan masa depan yang baik di dalam organisasi	4,27	Sangat Tinggi
X1.3	Pemimpin saya memiliki visi dan misi yang jelas dalam organisasi	4,36	Sangat Tinggi
X1.4	Pemimpin mampu menginspirasi saya	4,28	Sangat Tinggi
X1.5	Pemimpin saya mampu memberikan semangat kerja karyawan ketika bekerja	4,23	Sangat Tinggi
X1.6	Pemimpin mendorong saya untuk menjadi kreatif di tempat kerja	4,00	Tinggi
X1.7	Pemimpin mendorong saya untuk mempelajari hal-hal baru	4,34	Sangat Tinggi
X1.8	Pemimpin saya memberikan penekanan bukan pada kepentingan pribadi dan keuntungan pribadi	4,27	Sangat Tinggi
X1.9	Pemimpin saya ingin turun tangan untuk membantu ketika organisasi dalam keadaan sulit	4,37	Sangat Tinggi
XI.10	Pemimpin saya adalah seseorang yang mau mendengarkan kritik/saran dari karyawan	4,51	Sangat Tinggi
	Rata-rata	4,30	Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Bahwa responden menilai variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan *mean* 4,30 yaitu berada di kriteria yang sangat baik (4,21 - 5,00). Nilai tertinggi menunjukkan pada item kode X1.10 yakni **“Pemimpin saya adalah seseorang yang mau mendengarkan kritik/saran dari karyawan”** pada angka 4,51 dengan kategori sangat tinggi.

Sedangkan nilai terendah pada item kode X1.6 yakni **“Pemimpin mendorong saya menjadi kreatif di tempat kerja”** pada angka 4,00 dengan kategori tinggi. Pada kepemimpinan transformasional perlu kolaborasi mengajak karyawan untuk mengidentifikasi masalah dan belajar menyelesaikannya, mengajarkan karyawan mengembangkan keterampilan misalnya program pelatihan dan pengembangan.

**Tabel 4. 5**  
**Variabel Lingkungan Kerja**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
X2.1	Ruang kerja saya selalu mendapatkan penerangan yang baik	4,49	Sangat Tinggi
X2.2	Kantor saya berventilasi baik	4,42	Sangat Tinggi
X2.3	Saya memiliki ruang kerja furniture yang nyaman	4,25	Sangat Tinggi
X2.4	Fasilitas toilet di kantor saya memadai dan bersih	4,36	Sangat Tinggi
X2.5	Suhu di kantor saya sesuai dan nyaman	4,43	Sangat Tinggi
X2.6	Secara keseluruhan, lingkungan kerja saya higienis dan sehat	4,38	Sangat Tinggi
X2.7	Tidak ada kebisingan yang berlebihan di kantor saya	4,30	Sangat Tinggi
X2.8	Saya memiliki fasilitas penyimpanan pribadi yang baik	3,88	Tinggi
X2.9	Fasilitas keselamatan dan keamanan selalu tersedia	4,26	Sangat Tinggi
	Rata-rata	4,30	Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel variabel lingkungan kerja nilai rata-rata 4,30 dengan kategori nilai sangat tinggi (4,21 - 5,00). Nilai tertinggi menunjukkan pada item kode X2.1 yakni **“Ruang kerja saya selalu mendapatkan penerangan yang baik”** pada rata-rata 4,49 (sangat tinggi). Namun, nilai terendah pada kode X2.8 yakni **“Saya memiliki fasilitas penyimpanan pribadi yang baik”** *mean* 3,88 dengan kategori nilai tinggi. Berarti lingkungan kerja perlu adanya perhatian mengenai penyimpanan barang pribadi agar lebih privasi (brankas atau meja kantor yang lebih luas).

#### 4.2.3 Variabel Endogen

**Tabel 4. 6**  
**Variabel Produktivitas Kerja**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
Y1	Kenyamanan di tempat kerja membuat saya menjadi orang yang lebih menarik di tempat kerja	4,18	Tinggi
Y2	Kenyamanan di tempat kerja menyulitkan saya untuk memenuhi kewajiban kerja saya	3,48	Tinggi
Y3	Kenyamanan di tempat kerja membuat saya memperpanjang tenggat waktu kerja	3,52	Tinggi
Y4	Rekreasi di tempat kerja membuat saya meninggalkan kantor dan menyelesaikan lebih sedikit pekerjaan	3,39	Sedang
Y5	Rekreasi di tempat kerja menyita waktu yang saya lebih suka habiskan untuk bekerja	3,35	Sedang
Y6	Saya selalu masuk kerja tepat waktu	4,15	Tinggi
Y7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	4,25	Sangat Tinggi
Y8	Saya berkonsentrasi dan fokus ketika bekerja	4,43	Sangat Tinggi
Y9	Saya berusaha meminimalisir kesalahan dalam bekerja	4,54	Sangat Tinggi
	Rata-rata	3,92	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2024



Berdasarkan tabel variabel produktivitas kerja dengan rata-rata nilai 3,92 yaitu berada pada kategori tinggi (3,41 - 5,00). Nilai tertinggi pada variabel ini menunjukkan pada item kode Y9 yakni **“Saya berusaha meminimalisir kesalahan dalam bekerja”** pada angka 4,54 dengan kategori nilai sangat tinggi.

Namun, nilai terendah pada item kode Y5 yakni **“Rekreasi di tempat kerja menyita waktu yang saya lebih suka habiskan untuk bekerja”** pada angka 3,35 dengan kategori nilai sedang. Oleh karena itu, mahasiswa magang harus menyeimbangkan antara waktu bekerja dengan hiburan untuk memenuhi produktivitasnya. Hiburan di tempat kerja mungkin bisa ditingkatkan agar lebih seru dan dapat terjadinya *work-life balance*.

#### 4.2.3 Variabel Mediasi

**Tabel 4. 7**  
**Variabel Kepuasan Kerja**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
Z1	Saya akan mendorong orang lain untuk bekerja	4,16	Tinggi
Z2	Jadwal kerja saya sangat baik dan memuaskan	4,15	Tinggi
Z3	Saya puas dengan peluang untuk pengembangan profesional	4,24	Sangat Tinggi
Z4	Saya puas dengan kondisi kerja saya	4,08	Tinggi
Z5	Peluang dan kriteria promosi sangat memuaskan	3,85	Tinggi
Z6	Saya puas dengan status pekerjaan saya	3,94	Tinggi
Z7	Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan	4,39	Sangat Tinggi
	Rata-rata	4,11	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden menilai variabel kepuasan kerja dengan rata-rata nilai 4,06 yaitu berada di kategori tinggi (3,41 - 4,20). Nilai tertinggi menunjukkan pada item kode Z7 yakni **“Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan”** pada angka 4,39 dengan kategori nilai sangat tinggi.

Sedangkan, nilai terendah pada item kode Z5 yakni **“Peluang dan kriteria promosi sangat memuaskan”** pada nilai 3,85 dengan kategori nilai tinggi. Berarti pada untuk meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan di perusahaan lebih update info perekrutan dari perusahaan dan karyawan harus bersedia mengikuti tes kenaikan jabatan agar mudah mendapatkan posisi promosi jabatan.

### **4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Validitas yang dimaksudkan adalah ukuran keabsahan dalam suatu instrumen. Pengujian efektivitas mengacu pada seberapa baik suatu perangkat menjalankan fungsinya. Penelitian mempunyai suatu tujuan untuk kebenaran, namun dalam usahanya suatu validitas adalah aspek yang sangat penting. Kebenaran hanya dapat diperoleh melalui cara-cara efektif. Oleh karena itu, validitas dikatakan sebagai hakikat kebenaran hasil penelitian. Dikatakan layak atau tidaknya item yang digunakan, biasanya dilakukan uji korelasi antara skor (nilai) tiap-tiap item (pertanyaan) dengan skor total kuesioner tersebut dengan taraf signifikansi 0,05 atau 5%.

Uji reliabilitas sangat penting untuk menentukan kualitas pengumpulan data yang sangat ditentukan oleh kualitas instrumen atau alat pengumpul data yang digunakan. Pengujian reliabilitas merupakan jenis pengujian kualitas data yang menunjukkan kestabilan dan konsisten instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel yang ada. Pengujian reliabilitas menggunakan SPSS yang memberikan pilihan untuk mengukur reliabilitas menggunakan uji statistik *cronbach alpa* ( $\alpha$ ) Jadi, suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpa* ( $\alpha$ ) >  $r_{tabel}$ .

#### 4.3.1 Hasil Uji Validitas

**Tabel 4. 8**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	No.Item	Koefisien Korelasi (r hitung)	R tabel (df = n-2 = 104- 2= 102)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,495	0,195	Valid
	X1.2	0,325	0,195	Valid
	X1.3	0,468	0,195	Valid
	X1.4	0,536	0,195	Valid
	X1.5	0,336	0,195	Valid
	X1.6	0,535	0,195	Valid
	X1.7	0,666	0,195	Valid
	X1.8	0,402	0,195	Valid
	X1.9	0,450	0,195	Valid
	X1.10	0,613	0,195	Valid
Lingkungan	X2.1	0,547	0,195	Valid

Kerja				
	X2.2	0,685	0,195	Valid
	X2.3	0,488	0,195	Valid
	X2.4	0,579	0,195	Valid
	X2.5	0,600	0,195	Valid
	X2.6	0,697	0,195	Valid
	X2.7	0,405	0,195	Valid
	X2.8	0,423	0,195	Valid
	X2.9	0,639	0,195	Valid
Produktivitas Kerja	Y1	0,337	0,195	Valid
	Y2	0,697	0,195	Valid
	Y3	0,668	0,195	Valid
	Y4	0,653	0,195	Valid
	Y5	0,616	0,195	Valid
	Y6	0,414	0,195	Valid
	Y7	0,377	0,195	Valid
	Y8	0,503	0,195	Valid
	Y9	0,326	0,195	Valid
Kepuasan Kerja	Z1	0,376	0,195	Valid
	Z2	0,523	0,195	Valid
	Z3	0,593	0,195	Valid
	Z4	0,608	0,195	Valid
	Z5	0,570	0,195	Valid
	Z6	0,575	0,195	Valid
	Z7	0,510	0,195	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui nilai  $r$  hitung atau koefisien korelasi variabel dari gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, produktivitas kerja, dan kepuasan kerja lebih besar dari  $r_{tabel}$

(0,1950). Jadi, ini menunjukkan bahwa dalam setiap pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan valid atau sah.

#### 4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 4. 9**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Rtabel 5%	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,637	0,195	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,716	0,195	Reliabel
Produktivitas Kerja	0,667	0,195	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,580	0,195	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien *cronbach alpha* pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,637, lingkungan kerja sebesar 0,716, produktivitas kerja sebesar 0,667, dan kepuasan kerja sebesar 0,580, dengan demikian nilai *cronbach alpha* lebih besar dari  $r_{tabel}$  yaitu 0,195. Jadi, ini menunjukkan butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dapat dilakukan karena dapat mengetahui variabel independen dan dependen dalam model regresi normal atau tidaknya. Dalam model regresi ini yang harus memiliki distribusi normal atau yang mendekati normal agar model dapat dianalisis dengan analisis regresi. Jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka distribusi data yang diperoleh akan normal.

Uji normalitas ini menggunakan program SPSS, berikut adalah hasil tes normal :

**Tabel 4. 10**  
**Uji Normalitas Tahap 1**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardize d Residual	
N		104	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000	
	Std. Deviation	2,36590890	
Most Extreme Differences	Absolute	,046	
	Positive	,046	
	Negative	-,044	
Test Statistic		,046	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		,200 <sup>d</sup>	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup>	Sig.	,871	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,862
		Upper Bound	,880

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.
- e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 624387341.

Sumber : Diolah SPSS, 2024

Uji normalitas pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa model regresi yang didapatkan dalam distribusi bermakna normal karena nilai probabilitas pada Asympg.sig yang dihasilkan sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05.

**Tabel 4. 11**  
**Uji Normalitas Tahap 2**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardize d Residual	
N		104	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000	
	Std. Deviation	3,55457911	
Most Extreme Differences	Absolute	,087	
	Positive	,087	
	Negative	-,058	
Test Statistic		,087	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		,051	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>d</sup>	Sig.	,056	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,050
		Upper Bound	,061

- 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 334431365.

Sumber : Diolah SPSS, 2024

Uji normalitas pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa model regresi yang didapatkan dalam distribusi bermakna normal karena nilai probabilitas pada Asympg.sig yang dihasilkan sebesar 0,051 lebih besar dari 0,05.

#### 4.4.2 Uji Multikolinearitas

Dalam model uji multikolinearitas digunakan untuk melihat ada atau tidak pengaruh antar variabel independen dalam model regresi. Untuk model regresi yang baik tidak memiliki multikolinearitas. Disini diambil multikolinearitas dengan *Variance Inflation Factor* (VIF). Toleransi mengukur variabilitas yang ada pada variabel independen terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Oleh karena itu, nilai *tolerance* > 10 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) < 10 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak terjadi multikolinearitas. Sedangkan, nilai *tolerance* < 10, dan nilai *variance inflation factor* (VIF) > 10 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut terjadi multikolinearitas.

**Tabel 4. 12**  
**Uji Multikolinearitas Tahap 1**

<i>coefficients<sup>2</sup></i>		
<b>Model</b>	<b>Collinearity Statistics</b>	
	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,744	1,344
Lingkungan Kerja	0,744	1,344

Sumber: Data diolah 2024

Menurut tabel 4.12, hasil uji multikolinearitas, toleransi dan VIF variabel  $X_1$  masing-masing adalah 0,744 dan 1,344, kemudian untuk variabel  $X_2$  berlaku juga hal yang sama.

**Tabel 4. 13**  
**Uji Multikolinearitas Tahap 2**

<i>coefficients<sup>2</sup></i>		
<b>Model</b>	<b>Collinearity Statistics</b>	
	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,630	1,587
Lingkungan Kerja	0,706	1,416
Kepuasan Kerja	0,690	1,449

Sumber: Data diolah 2024

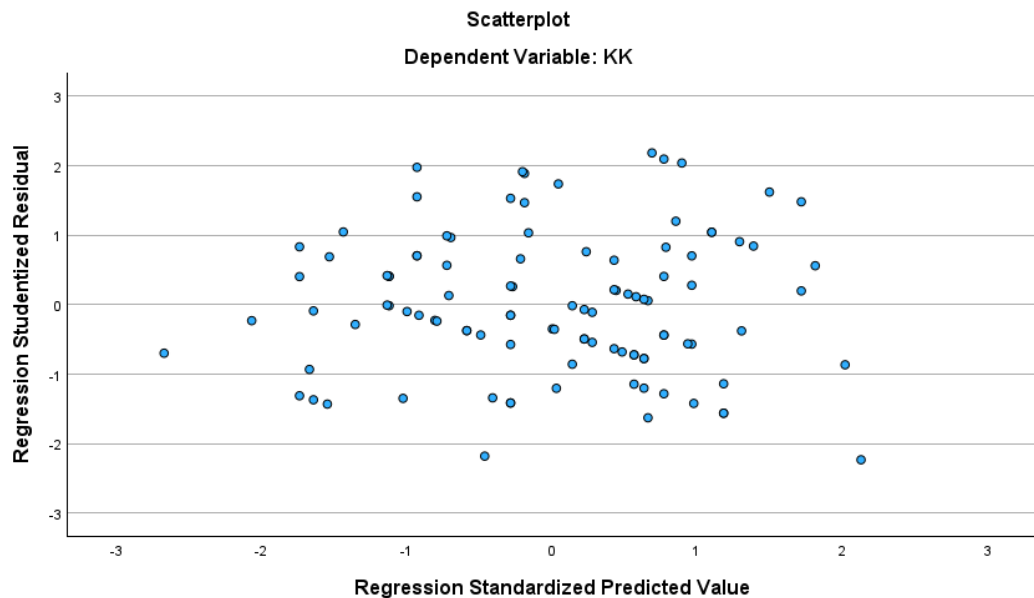
Tabel 4.13 menghasilkan uji multikolinearitas. Dimana *tolerance* dan VIF untuk variabel  $X_1$  adalah 0,630 dan 1,587 untuk variabel  $X_2$  adalah 0,706 dan 1,416 sedangkan untuk variabel  $X_3$  adalah 0,690 dan 1,449. Disini karena nilai yang dihasilkan dari *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, dapat mengatakan bahwa persamaan model regresi tidak memiliki multikolinearitas, bahwa tidak ada pengaruh antara variabel independen. Jadi, dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### **4.4.3 Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji dalam model terjadi ketidaksamaan varian antara residu observasi yang satu dengan residu observasi yang lain dalam model. Digunakan untuk mengetahui



heteroskedastisitas hadir dalam model regresi linear berganda dengan melihat grafik scatterplot caranya dengan nilai prediksi variabel terikat, SREID, bersama dengan kesalahan residual, ZPRED.

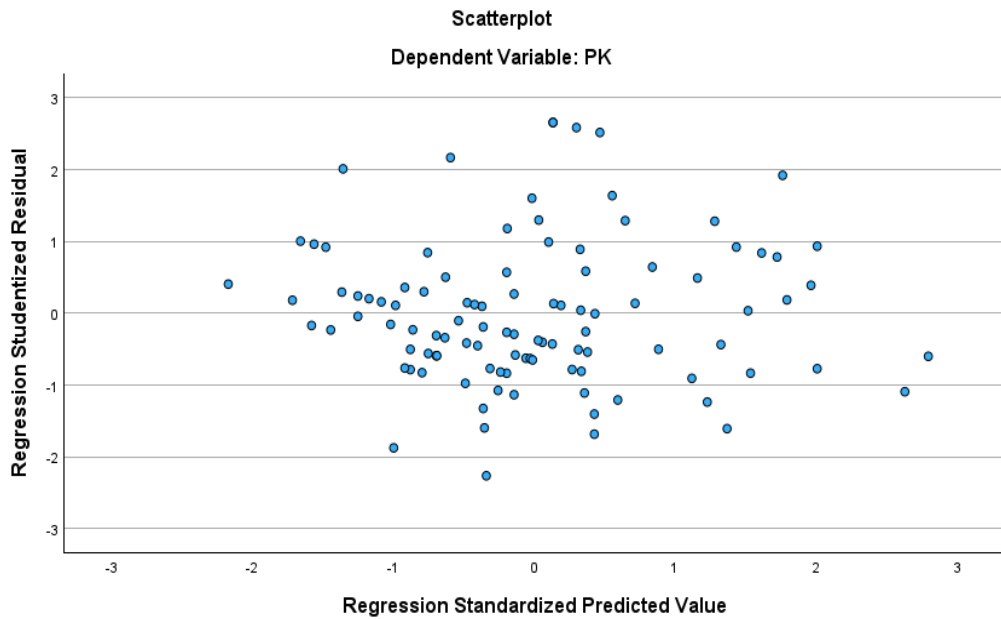


Sumber: Data primer diolah, 2024

**Gambar 4. 1**

### **Uji Heteroskedastisitas Tahap 1**

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada gambar 4.1 menunjukkan bahwa heteroskedastisitas tidak terjadi heteroskedastisitas karena pada titik-titik data penyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka 0, titik-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja, penyebaran titik-titik tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, penyebaran titik-titik data tidak berpola. Sehingga, uji asumsi klasik dalam model regresi ini terpenuhi.



Sumber: Data primer diolah, 2024

**Gambar 4. 2**  
**Uji Heteroskedastisitas Tahap 2**

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada gambar 4.2 menunjukkan bahwa heteroskedastisitas tidak terjadi heteroskedastisitas karena pada titik-titik data penyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka 0, titik-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja, penyebaran titik-titik tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, penyebaran titik-titik data tidak berpola. Sehingga, uji asumsi klasik dalam model regresi ini terpenuhi.

#### **4.5 Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi linear berganda ini dapat digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja melalui satu atau lebih variabel

mediator yaitu kepuasan kerja.

a. Regresi Berganda Tahap 1

Regresi 1 ini dapat mencari atau memprediksi pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, persamaan yang digunakan sebagai berikut :

**Tabel 4. 14**  
**Hasil Uji Regresi Linear Berganda 1**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	8,060	3,096		2,603	,011
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,326	,076	,410	4,276	<.001
	Lingkungan Kerja	,174	,075	,223	2,327	,022

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan dari hasil yang didapatkan selanjutnya dikembangkan dan dimasukkan kedalam persamaan yang telah dijelaskan diatas maka diperoleh hasil sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Kerja (Z)} : 8,060 + 0,326X_1 + 0,174X_2 + e$$

Menurut temuan persamaan regresi, ditafsirkan sebagai berikut :

1. Konstanta

Nilai konstan sebesar 8,060 berarti kepuasan kerja mahasiswa magang Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika adalah 8,060 jika tidak ada perubahan atau kenaikan faktor gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Pada koefisien regresi positif yang sebesar 0,326 antara nilai Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Z$ ). Disini dapat dinyatakan bahwa dengan asumsi faktor-faktor yang lain tetap akan konstan, kepuasan kerja pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika akan naik sebesar 0,326 jika pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional meningkat sebesar 1 unit dan sebaliknya.

3. Lingkungan Kerja ( $X_2$ )

Pada koefisien regresi positif sebesar 0,174 antara nilai koefisien Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $Z$ ). Jadi, jika terdapat faktor-faktor lain akan tetap konstan, kepuasan kerja pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika akan meningkat sebesar 0,174 jika pada variabel lingkungan kerja meningkat 1 unit dan sebaliknya.

Didapatkan dari persamaan tersebut bahwa dapat terlihat variabel independen memiliki pengaruh koefisien yang positif. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Regresi Linear Berganda Tahap 2

**Tabel 4. 15**  
**Hasil Regresi Linear Berganda 2**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	21,520	4,829		4,456	<.001
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	-,284	,125	-,258	-2,271	,025
	Lingkungan Kerja	,381	,116	,353	3,292	,001
	Kepuasan Kerja	,389	,150	,281	2,588	,011

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber : Data diolah primer, 2024

Persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 21,520 + (-0,284)X_1 + 0,381X_2 + 0,389Z + e$$

Berdasarkan pada tabel regresi linear berganda diatas dapat dinyatakan bahwa :

1. Konstanta

Dijelaskan bahwa nilai konstan 21,520 menunjukkan bahwa produktivitas kerja mahasiswa magang Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika adalah 21,520 jika tidak ada perubahan dan kenaikan pada faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Pada penjelasan ini bahwa pengaruh antara Produktivitas Kerja (Y) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) adalah -0,284. Jadi, bisa dijelaskan bahwa setiap terjadi peningkatan variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 1% maka akan menurunkan produktivitas kerja sebesar -0,284 (28,4%) ataupun terjadi sebaliknya.

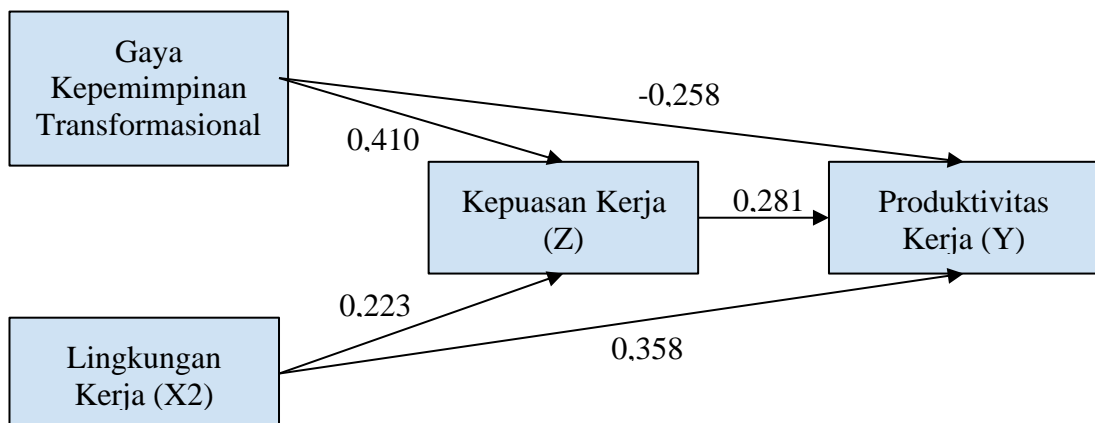
### 3. Lingkungan Kerja ( $X_2$ )

Koefisien pada Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) untuk Produktivitas Kerja (Y) dengan koefisien regresi positif sebesar 0,381. Jadi artinya setiap terjadi peningkatan variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) sebesar 1 % maka Produktivitas Kerja mahasiswa magang meningkat sebesar 0,381 (38,1%) ataupun sebaliknya.

### 4. Kepuasan Kerja (Z)

Dengan koefisien regresi positif sebesar 0,389 terdapat pengaruh antara Produktivitas Kerja (Y) dan Kepuasan Kerja (Z). Dengan begitu, jika faktor-faktor lain tetap konstan, maka produktivitas kerja mahasiswa magang manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika akan meningkat sebesar 1% maka Kepuasan Kerja meningkat sebesar 0,389 (38,9%) ataupun sebaliknya.

Pengujian Hipotesis :



Sumber : Data primer diolah 2024

**Gambar 4. 3**  
**Diagram Analisi Path**

1) Hipotesis 1

**Tabel 4. 16**  
**Hasil Uji Hipotesis 1**

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Path	R Square	t	Sig t
Gaya Kepemimpinan Transformasional	-0,284	-0,258	0,188	-2,271	0,025

Sumber data primer diolah 2024

Pada pengujian Hipotesis 1 yang melihat pengaruh negatif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Produktivitas Kerja (Y), bahwa hal ini menunjukkan koefisien berpengaruh negatif sebesar 0,258 bahwa Produktivitas Kerja akan turun ketika adanya peningkatan Gaya Kepemimpinan Transformasional. Perhitungan pada uji t sebesar 2,271 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,025 < 0,05 adalah uji signifikansi menggunakan statistik t.

Besarnya nilai R Square yang terdapat pada tabel Model *Summary* adalah 0,188 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja adalah sebesar 18,8% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai e1 didapatkan dengan  $e1 = \sqrt{1 - 0,188} = \sqrt{0,812} = 0,901$

Jadi, hal ini menunjukkan bahwa, **Hipotesis 1** Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Produktivitas Kerja (Y) berpengaruh negatif secara parsial, **ditolak**.

2) Hipotesis 2

**Tabel 4. 17**  
**Hasil Uji Hipotesis 2**

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Path	R Square	t	Sig t
Lingkungan Kerja	0,381	0,353	0,188	3,292	0,001

Sumber data primer diolah 2024

Pengujian pada hipotesis 2, dimana Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) mempengaruhi Produktivitas Kerja (Y), menghasilkan koefisien jalur positif 0,353, membuktikan bahwa ketika Lingkungan Kerja akan meningkat demikian juga Produktivitas Kerja. Pada perhitungan uji signifikansi menggunakan statistik t menghasilkan nilai (p) sebesar  $0,001 < 0,05$  dan perhitungan sebesar 3,292.

Besarnya nilai R Square yang terdapat pada tabel Model *Summary* adalah 0,188 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja adalah sebesar 18,8% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai e1 didapatkan dengan  $e1 = \sqrt{1 - 0,188} = \sqrt{0,812} = 0,901$

Akibatnya, **Hipotesis 2** yaitu Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) mempengaruhi Produktivitas Kerja (Y) secara positif dan signifikan secara parsial, **diterima**.



3) Hipotesis 3

**Tabel 4. 18**  
**Hasil Uji Hipotesis 3**

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Path	R Square	t	Sig t
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,326	0,410	0,310	4,276	0,001

Sumber data primer diolah, 2024

Pada hasil pengujian Hipotesis 3 mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Z$ ) menunjukkan adanya koefisien jalur positif dimana sebesar 0,410. Kepuasan Kerja akan naik ketika variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional naik. Pada hal ini perhitungan 4,276 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,001 < 0,05 menunjukkan bahwa hasil uji signifikansi menggunakan uji t.

Besarnya nilai R Square yang terdapat pada tabel Model Summary adalah 0,310 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja adalah sebesar 31% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementaa itu, untuk nilai e1 didapatkan dengan  $e1 = \sqrt{1 - 0,310} = \sqrt{0,69} = 0,830$

Jadi, dalam **Hipotesis 3** Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial, **diterima**.

4) Hipotesis 4

**Tabel 4. 19**  
**Hasil Uji Hipotesis 4**

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Path	R Square	T	Sig t
Lingkungan Kerja	0,174	0,223	0,310	2,327	0,022

Sumber data primer diolah 2024

Pengujian Hipotesis 4 meneliti bagaimana Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) mempengaruhi secara positif terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ), dapat menghasilkan koefisien jalur positif 0,223, menunjukkan bahwa ketika Lingkungan Kerja meningkat, dengan demikian juga Kepuasan Kerja mahasiswa magang akan meningkat. Pada pengujian uji signifikan menggunakan statistik t menghasilkan nilai p sebesar  $0,022 < 0,05$  dan perhitungan sebesar 2,327.

Besarnya nilai R Square yang terdapat pada tabel Model *Summary* adalah 0,310 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja adalah sebesar 31% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai e1 didapatkan dengan  $e1 = \sqrt{1 - 0,310} = \sqrt{0,69} = 0,830$

Sehingga, pada pengujian **Hipotesis 4** Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ), berpengaruh positif dan signifikan secara parsial, **diterima**.

5) Hipotesis 5

**Tabel 4. 20**  
**Hasil Uji Hipotesis 5**

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Path	R Square	T	Sig t
Kepuasan Kerja	0,389	0,150	0,188	2,588	0,011

Sumber data primer diolah 2024

Pada koefisien jalur positif sebesar 0,150 menunjukkan bahwa jika Kepuasan Kerja mahasiswa magang Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika meningkat maka Produktivitas Kerjanya juga akan meningkat dengan baik. Sesuai dengan Hipotesis 5 tentang pengaruh positif antara Kepuasan Kerja (Z) dan Produktivitas kerja (Y). Pada perhitungan menggunakan uji signifikan t menghasilkan nilai probabilitas (p) sebesar  $0,011 < 0,05$  dan perhitungan sebesar 2,588.

Besarnya nilai R Square yang terdapat pada tabel Model *Summary* adalah 0,188 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh terhadap Produktivitas Kerja adalah sebesar 18,8% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai e1 didapatkan dengan  $e1 = \sqrt{1 - 0,188} = \sqrt{0,812} = 0,901$

Jadi, dalam **Hipotesis 5** Kepuasan Kerja (Z) terhadap Produktivitas Kerja (Y) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial, **diterima**.

6) Hipotesis 6

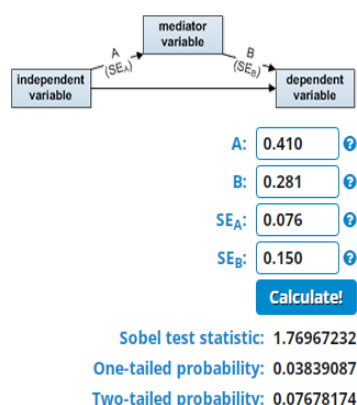
Pada Hipotesis 6 tentang pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total antara Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Produktivitas Kerja (Y), yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z), yakni :

**Tabel 4. 21**  
**Hasil Uji Hipotesis 6**

<b>Pengaruh Langsung</b>
$X_1$ terhadap Y = (-0,258)
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>
$X_1$ terhadap Y melalui Z
$0,410 \times 0,281 = 0,115$
<b>Pengaruh Total</b>
(Pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung) = (-0,258) + 0,115= -0,143

Sumber data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa adanya pengaruh tidak langsung sebesar 0,115 antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Kerja yang baik karena upaya yang dilakukan oleh pemimpin perusahaannya. Kemudian, menunjukkan bahwa berpengaruh negatif secara langsung sebesar 0,258 terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional itu sendiri, menunjukkan berpengaruh negatif totalnya sebesar 0,143. Mengetahui signifikansi antara ( $X_1$ ) terhadap (Y) dapat menggunakan Tes Sobel, sebagai berikut :



Sumber: Data diolah, 2024

**Gambar 4. 4**  
**Tes Sobel : Hipotesis 6**

Nilai T-statistik pada uji sobel yang telah dilakukan adalah  $0,038 < 0,05$ . Jadi, pada hipotesis keenam, Kepuasan Kerja dianggap positif dan signifikan mempengaruhi antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Kerja, oleh karena itu dapat **diterima**.

7) Hipotesis 7

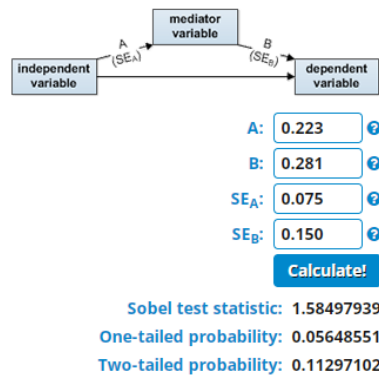
Pada pengujian Hipotesis 7 pada efek langsung, tidak langsung dan gabungan dari Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) pada Produktivitas Kerja (Y), yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z). Disini diperhitungkan pengaruh yang langsung dan pengaruh tidak langsung, sebagai berikut :

**Tabel 4. 22**  
**Hasil Uji Hipotesis 7**

<b>Pengaruh Langsung</b>
$X_2$ terhadap Y = 0,353
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>
$X_2$ terhadap Y melalui Z
$0,223 \times 0,281 = 0,062$
<b>Pengaruh Total</b>
(Pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung) = $0,353 + 0,062 = 0,415$

Sumber data primer diolah 2024

Tabel diatas menunjukkan bahwa kita dapat melihat bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja sebesar 0,062 melalui kepuasan kerja. Pada efek langsungnya adalah sebesar 0,353, jadi didapatkan  $0,353 + 0,062 = 0,415$  yang menjadi pengaruh totalnya. Bahwa pentingnya pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Untuk melihat signifikan atau tidak dapat dilakukan tes sobel, yakni :



Sumber: Data diolah, 2024

### Gambar 4. 5

#### Tes Sobel : Hipotesis 7

Tes Sobel yang telah dilakukan mempunyai nilai  $0,056 > 0,05$ . Jadi, pada hipotesis ketujuh tidak didukung, yang mengatakan bahwa Kepuasan Kerja pada Hipotesis 7 tidak signifikan mempengaruhi Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja, **ditolak**.

#### 4.6 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi dari variabel dependen (Ghozali, 2011). Pada hasil  $R^2$  variabel kepuasan kerja sebesar  $0,310 \times 100\%$  (31%). Bahwa kepuasan kerja mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja sebesar  $0,690$  (69%) termasuk ditentukan oleh variabel lain diluar penelitian. Sedangkan kedua, pada produktivitas kerja sebesar  $0,188 \times 100\%$  (18%). Bahwa produktivitas kerja mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja sebesar  $0,812$  (81,2%) ditentukan variabel lain diluar penelitian.

#### 4.7 Uji Simultan (Uji F)

Dasar pengambilan keputusan pada uji F, apabila nilai signifikansi  $< 0,05$  maka, variabel independen memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Begitu juga sebaliknya, apabila nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka variabel independen tidak memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

Hasil Uji F diperoleh nilai  $r_{hitung}(22,685) > r_{tabel} (3,09)$  dengan sig  $0,001 < 0,05$ . Artinya, kepuasan kerja terhadap gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan. Tabel tersebut menunjukkan nilai  $r_{hitung}(7,693) > r_{tabel} (2,70)$  dengan sig  $0,001 < 0,05$ . Artinya, produktivitas kerja terhadap gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja ( $Z$ ) berpengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan hasil pengambilan keputusan diatas maka, variabel independen memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

#### 4.8 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ini merupakan ringkasan dari pengujian hipotesis penelitian yang telah dilakukan, sebagai berikut :

**Tabel 4. 23**  
**Rekapitulasi Pengujian Hipotesis**

No	Hipotesis	Keterangan
H1	Diduga terdapat pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja	<b>Ditolak</b>
H2	Diduga terdapat pengaruh positif antara Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja	<b>Diterima</b>
H3	Diduga terdapat pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	<b>Diterima</b>
H4	Diduga terdapat pengaruh positif antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	<b>Diterima</b>
H5	Diduga terdapat pengaruh positif antara Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja	<b>Diterima</b>
H6	Diduga Kepuasan Kerja memediasi pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Kerja secara positif	<b>Diterima</b>
H7	Diduga Kepuasan Kerja memediasi pengaruh antara Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja secara positif	<b>Ditolak</b>

Sumber : Data diolah, 2024

#### 4.9 Pembahasan

Penelitian ini telah mengkaji adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap produktivitas kerja mahasiswa magang Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Terdapat sebanyak 104 mahasiswa magang Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, memberikan rata-rata nilai 4,30 (Sangat Tinggi) untuk gaya



kepemimpinan transformasional, 4,30 (Sangat Tinggi) untuk lingkungan kerja, 3,92 (Tinggi) untuk produktivitas kerja, dan 4,11 (Tinggi) untuk kepuasan kerja. Menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja secara tidak langsung. Namun, hal tersebut tidak terjadi pada hubungan antara lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja.

Berkaitan dengan hubungan mediasi pertama pada **(H6)** dapat terbukti memediasi kepuasan kerja, namun secara langsung pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan **(H1)**. Kemudian, adanya pengaruh langsung antar variabel lainnya dalam hubungan mediasi ini menunjukkan adanya pengaruh positif yakni pada **(H3)** dan **(H4)**. Meskipun dapat diketahui, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja **(H5)**, hal yang sama tidak dapat terjadi pada hubungan mediasi kedua pada **(H7)** yang ditolak. Namun, diketahui bahwa adanya pengaruh positif langsung antar variabel lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja **(H2)**.

#### **4.9.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja**

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap Hipotesis 1, menyatakan bahwa antara kedua variabel berpengaruh negatif yakni Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja mahasiswa magang Manajemen FBE UII. Sesuai dengan yang telah dijelaskan diatas bahwa koefisien Beta negatif 0,258 adalah sig  $0,025 < 0,05$ , sehingga

dinyatakan hipotesa ditolak. Didukung dengan penelitian (Siti Fatimah, A, 2022) menyatakan bahwa hasil dari penelitian menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas berpengaruh negatif tidak signifikan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang memberikan hasil adanya hubungan positif dari gaya kepemimpinan transformasional kerja terhadap produktivitas kerja (Akparobore & Omosekejimi, 2020).

Berarti ketika semakin besar gaya kepemimpinan transformasional oleh atasan maka akan terjadi penurunan pada produktivitas kerja. Salah satu penjelasan untuk hubungan negatif ini adalah bahwa anggota tim mengharapkan perilaku kepemimpinan relasional untuk terus diadopsi oleh para pemimpin formal dan oleh karena itu menilai mereka secara negatif ketika anggota tim mengadopsinya (Mayer *et al.*, 2023). Anggota tim tampaknya dianggap negatif ketika mereka melakukan tugas kepemimpinan transformasional dan berorientasi pada kepemimpinan yang diharapkan dari pemimpin. Hal ini termasuk ketika para pemimpin yang memberikan dukungan dan dorongan dalam situasi penuh tekanan atau karena hal ini dapat tercipta dipengaruhi faktor lainnya diluar penelitian ini yakni kurangnya kompensasi pada karyawannya (Dinillah & Sabil, 2022) maupun pengaruh lainnya seperti kompetensi (Setiarlan & Ahmadun, 2021). Diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memimpin menyediakan perhatian kepada individu, rangsangan intelektual serta pemimpin yang memiliki karisma. Ketika

terjadi kegagalan pada proses kepemimpinan transformasional ini maka kedua hal tersebut bisa menjadi faktor pendukung dari kegagalan ini. Di mana penyebab dari hubungan itu pasti memerlukan riset tambahan untuk mengkajinya.

Selanjutnya, diketahui juga bahwa motivasi menjadi pemicu adanya produktivitas kerja. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik bagi perusahaan (Ratnasih *et al.*, 2023). Namun pembahasan ini hanya berdasarkan referensi dan teori yang relevan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menyelidiki masalah ini.

Sehingga, berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Produktivitas Kerja (Y), **ditolak**.

#### **4.9.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Hasil penelitian ini berdasarkan uji Hipotesis 2, menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII. Hal ini terbukti dari nilai koefisien beta positif 0,353 dan nilai sig  $0,001 < 0,05$ , sehingga hipotesis ini diterima. Jadi, dimana produktivitas kerja yang dirasakan oleh mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII akan dapat meningkat jika semakin besar pula pengaruh dari lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang mendapatkan penerangan baik oleh mahasiswa magang akan menimbulkan produktivitas dalam bekerja. Lingkungan kerja

yang tinggi dapat membuat karyawan meminimalisir kesalahan yang terjadi, sehingga dapat membuat produktivitas kerja membaik.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Wadu Mesthrige & Chiang, 2019 ; Zamani & Gum, 2019 ; Gupta *et al.*, 2019 ; Nappi *et al.*, 2020 ; Sari *et al.*, 2023) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara kuat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, sehingga temuan ini mendukung penelitian terdahulu. Dengan mengakui bahwa produktivitas perusahaan dan kinerja organisasi, dalam hal lingkungan fisik dan perilaku menyangkut produktivitas perusahaan (Wadu Mesthrige & Chiang, 2019). Karyawan yang memiliki pengaturan kerja alternatif, terutama di tempat yang lebih terlihat dan mudah diakses dapat meningkatkan produktivitas (Zamani & Gum, 2019). Dengan memperhatikan berbagai hal untuk karyawan seperti interaksi sosial di sekitar lingkungan kerja sebagai sesuatu yang menyenangkan dan meningkatkan kolaborasi sesama karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Produktivitas Kerja (Y) **diterima**.

#### **4.9.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini berdasarkan uji Hipotesis 3, menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien Beta positif 0,410 dan nilai sig  $0,001 < 0,05$ .

Jadi , pada nilai Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII jika pemimpin memberikan dorongan, keterlibatan kepercayaan diri dalam bertumbuh di organisasi. Pemimpin yang baik juga akan mempunyai keyakinan masa depan dan visi misi yang jelas kepuasan kerja meningkat, karena dengan begitu karyawan akan mengetahui tujuannya berada di organisasi. Menjadi pemimpin yang baik juga harus mampu menginspirasi karyawannya dengan begitu karyawan akan terdorong menjadi kreatif dan mempelajari hal-hal baru di tempat kerja. Jika hal tersebut meningkat maka seorang pemimpin juga harus memberikan semangat, motivasi, serta turun tangan langsung apabila mahasiswa magang kesulitan.

Didukung dengan penelitian sebelumnya (Oyewobi, 2022 ; Purwanto, 2020 ; Kawiana *et al.*, 2020 ; Kustianto, 2020 ; Wisnawa & Dewi, 2020) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh kuat antara kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja yang mengakibatkan para manajer akan mampu memberikan rekomendasi yang lebih baik untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja melalui pemahaman gaya kepemimpinan yang benar (Oyewobi, 2022). Hal ini memberikan kejelasan bahwa karyawan membutuhkan pemimpin yang hadir sebagai sosok yang mampu meningkatkan kepuasan kerja (Purwanto, 2020). Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dapat mempengaruhi perilaku kerja untuk mendapat perhatian serius khususnya

pimpinan (Kawiana *et al.*, 2020). Terutama bagi pemimpin harus bisa menanamkan rasa bangga bekerja di perusahaan dan memberikan solusi dari pemecahan masalah (Kustianto, 2020). Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional semakin meningkat maka akan meningkatkan pula kepuasan kerja (Wisnawan & Dewi, 2020).

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 yang berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Z$ ) **diterima**.

#### **4.9.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian Hipotesis 4, lingkungan kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja mahasiswa magang Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII. Dengan koefisien Beta positif 0,223 dan nilai sig  $0,022 < 0,05$ . Jadi, bisa dikatakan bahwa semakin rendah lingkungan kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja dan sebaliknya. Lingkungan kerja yang mendapatkan penerangan baik bagi mahasiswa magang dapat meningkatkan kepuasannya. Sehingga, dengan begitu memungkinkan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Wang & Brower, 2018 ; Turangan & Setiawan, 2022 ; Anasi, 2020 ; Nappi *et al.*, 2020 ; Ariansy & Kurnia, 2022) menunjukkan pengaruh kuat dan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Interaksi karyawan dan lingkungannya dapat mempengaruhi sikap karyawan di tempat kerja (Wang

& Brower, 2018). Lingkungan kerja yang optimal mampu mendorong kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, lingkungan kerja mampu mempengaruhi pekerjaan seseorang di tempat kerja (Ariansy & Kurnia, 2022). Kepuasan kerja akan terpenuhi jika lingkungan kerja bisa sesuai dengan keinginan mahasiswa magang Manajemen FBE UII terhadap pekerjaannya. Jika ditangani dengan baik menjadi salah satu faktor terkuat yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Anasi, 2020).

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi diduga adanya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Z$ ) **diterima**.

#### **4.9.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Pengujian Hipotesis 5, menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja mahasiswa magang Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII. Ditunjukkan oleh fakta bahwa koefisien Beta positif  $0,011 < 0,05$ . Jadi, dengan meningkatnya kepuasan kerja dapat meningkatkan pula produktivitas kerja seseorang. Ketika mahasiswa magang Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika merasa puas dengan status pekerjaan mereka, maka tingkat produktivitas kerja untuk berkonsentrasi dan fokus dalam menjalankan pekerjaannya juga akan baik.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Saeed & S.N. Waghule, 2021 ; Chandrayuni *et al.*, 2023 ; Mohammad *et al.*, 2019 ; Storey *et al.*, 2021 ; Krissanto *et al.*, 2022) menunjukkan adanya pengaruh yang

baik antara kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Karyawan yang cenderung puas akan bekerja dengan tepat waktu, loyalitas dan komitmen terhadap pekerjaan, sehingga menimbulkan sikap positif akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas karyawan (Saeed & S.N. Waghule, 2021). Sikap positif dan negatif yang ditunjukkan karyawan dapat mempengaruhi pencapaian perusahaan (Chandrayuni *et al.*, 2023). Bahwa manajer mengelola dampak kepuasan dengan berbagai faktor yang kemungkinan besar berdampak pada produktivitas karyawan (Storey *et al.*, 2021). Kepuasan kerja memiliki pengalaman dan kemampuan yang kuat untuk mempengaruhi produktivitas kerja (Krissanto *et al.*, 2022). Oleh karena itu, kesejahteraan dan tingkat kebahagiaan karyawan harus diperhatikan dengan serius (Mohammad *et al.*, 2019).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja (Z) dan Produktivitas Kerja (Y) **diterima**.

#### **4.9.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian pada Hipotesis 6, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja mahasiswa magang Program Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII. Hal ini terbukti dari koefisien tidak langsung 0,115 dan nilai sig  $0,38 < 0,05$ . Dengan demikian, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat pula



kepuasan kerja yang menjadikan pekerjaan mereka semakin produktif. Mahasiswa magang Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII memiliki pemimpin yang mau untuk turun tangan membantu ketika organisasi atau perusahaan dalam keadaan sulit. Kepuasan kerja yang terbentuk mampu mendorong produktivitas kerja untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Oyewobi, 2022 ; Alwali & Alwali, 2022 ; Hilton *et al.*, 2021 ; Suroto *et al.*, 2023 ; Sumarno *et al.*, 2022) yang menunjukkan adanya gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi produktivitas. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk membuat orang lebih bahagia di tempat kerja dan meningkatkan produktivitas kerja, selain itu dengan keterlibatan karyawan, bonus, promosi menjadi bagian dari kepuasan karyawan (Oyewobi, 2022). Pemimpin transformasional yang tinggi cenderung melakukan pekerjaannya secara efektif sehingga menimbulkan produktivitas yang baik untuk meningkatkan kepuasan kerja (Alwali & Alwali, 2022). Perilaku kepemimpinan transformasional tanpa kaitan yang jelas terhadap kepuasan karyawan dapat mengakibatkan produktivitas menurun (Hilton *et al.*, 2021). Sejalan dengan itu untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan peningkatan kepuasan kerja yaitu dengan interaksi yang baik sesama karyawan maupun atasan (Suroto *et al.*, 2023). Memang telah disadari bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, namun kepemimpinan transformasional dianggap

penting untuk peningkatan kepuasan (Sumarno *et al.*, 2022)

Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja (Z) memediasi pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan dan Produktivitas Kerja (Y) secara positif dan signifikan **diterima**.

#### **4.9.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja**

Menurut pengujian Hipotesis 7, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh untuk memediasi lingkungan kerja dan produktivitas kerja mahasiswa magang Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII. Koefisien efek tidak langsung 0,062 dan nilai sig 0,056 > 0,05 sehingga hipotesa ini ditolak. Mendukung penelitian (Siagian & Khair, 2018) bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Akibatnya, jika lingkungan kerja tidak mendukung, maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja seseorang dan hal ini memiliki efek pada bagaimana orang melakukan pekerjaan yang berdampak pada produktivitas kerja mahasiswa magang Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII.

Kepuasan kerja dianggap sebagai faktor penting yang dapat memediasi hubungan lingkungan kerja dan produktivitas karyawan. Namun, beberapa alasan mengapa kepuasan kerja mungkin tidak selalu memediasi hubungan lingkungan kerja dan produktivitas karyawan seperti faktor individual, pada kuesioner yang berbunyi “Saya puas dengan kondisi

kerja saya” setiap individu memiliki preferensi, nilai, dan kebutuhan berbeda. Kemudian, pada kuesioner yang berbunyi “peluang dan kriteria promosi sangat memuaskan” memiliki kategori terendah membuktikan bahwa variasi pengalaman kerja dimana pengalaman kerja seseorang dapat bervariasi dari waktu ke waktu dan dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor eksternal juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja seseorang, terlepas dari kepuasan kerja atau lingkungan kerja.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang memberikan hasil adanya hubungan positif dari kepuasan kerja memediasi lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja (Wijaya & Bahjatulloh, 2022). Walaupun telah ditolak, perlu diketahui bahwa hasil lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja (Yumna & Pradana, 2021). Menunjukkan adanya korelasi antara lingkungan dan kebutuhan pekerja yang mempengaruhi kepuasan di tempat kerja, komunikasi, kolaborasi, dan produktivitas (Zamani & Gum, 2019).

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa hipotesis 7 yang berbunyi diduga kepuasan Kerja (Z) memediasi pengaruh antara lingkungan kerja (X2) dan produktivitas Kerja (Y) **ditolak**.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan analisis hasil penelitian melalui kuesioner pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII. Menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja yang perlu dipertimbangkan dalam penelitian lebih lanjut.
2. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII. Melibatkan karyawan dalam tahap desain dan perencanaan, serta penerapan ketenangan di lingkungan kerja dapat meningkatkan produktivitas. Jadi, sangat pentingnya mengelola kebutuhan lingkungan kerja untuk meningkatkan produktivitasnya.
3. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII. Pemimpin transformasional yang dipandang

mampu menginspirasi dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mencapai tujuan organisasinya. Sehingga, dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawannya karena adanya sistem pendukung dari seorang pemimpin yang menginspirasi.

4. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII. Lingkungan kerja (faktor penerangan) menjadi salah satu faktor terkuat yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII. menunjukkan bahwa karyawan puas memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Pekerjaan yang puas akan cenderung menggunakan kemampuan, keterampilan, dan pengembangan profesionalitas untuk meningkatkan produktivitas kerja.
6. Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII. Bilamana karyawan merasakan gaya kepemimpinan dirasa cocok bagi mereka, maka berdampak pada kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja semakin meningkat, tentu pada gilirannya berdampak kepada keinginan untuk menunjukkan produktivitas meningkat.
7. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan lingkungan kerja dan produktivitas kerja pada mahasiswa magang Program Studi

Manajemen FBE UII. Menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja yang perlu dipertimbangkan dalam penelitian lebih lanjut.

## **5.2 Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- i. Bagi Perusahaan
  - a) Perusahaan dapat meningkatkan dan menjaga kepemimpinan transformasional untuk produktivitas dan kepuasan kerja. Cara implikasi manajerial yang dapat dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan, komunikasi yang terbuka serta inspiratif untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan, memberdayakan karyawan, membangun budaya organisasi yang mendukung, mengukur dan memantau kepuasan kerja.
  - b) Perusahaan juga dapat menerapkan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Semua dapat dilaksanakan dengan baik jika perusahaan mempunyai perancangan fisik lingkungan kerja, fasilitas dan sarana pendukung, fleksibilitas dalam tatanan kerja, budaya kerja yang mendorong kolaborasi dan inovasi.
  - c) Perusahaan juga perlu memperhatikan kepuasan kerja agar dapat meningkatkan hasil produktivitas kerja. Beberapa hal yang terkait yaitu dengan melakukan survei kepuasan kerja, konteks organisasi

di mana mereka beroperasi, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, komunikasi dan keterlibatan, pengembangan karir dan pelatihan, pengakuan dan penghargaan, kesejahteraan.

ii. Bagi Pemerintah

Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja adalah krusial untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pelayanan pada publik . bahwa adanya pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya. Dengan demikian, pemerintah dapat mengembangkan keterampilan dan pelatihan dimana harus menyediakan akses kepada pegawai untuk pengembangan keterampilan dan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas mereka.

iii. Bagi Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Bagi pendidikan perlu memperhatikan pada cara gaya kepemimpinan transformasional untuk dapat membentuk suatu karakter dari seorang pemimpin yang dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti menyadari beberapa keterbatasan diantaranya sebagai berikut :

1. Sampel pada penelitian ini hanya dibatasi pada 104 mahasiswa magang Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia angkatan 2020.
2. Pada penelitian ini hanya membatasi pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Produktivitas Kerja, dan Kepuasan Kerja.
3. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data, sehingga informasi yang diperoleh terbatas. Sehingga, untuk meningkatkan validitas data yang diperoleh, studi di masa depan diantisipasi untuk memasukkan teknik pengumpulan data tambahan selain kuesioner, seperti wawancara langsung responden. Diharapkan dapat berinteraksi langsung dan memperoleh informasi tambahan terkait penelitian.
4. Pada saat proses penyebaran kuesioner, penulis tidak dapat memonitor langsung responden ketika melakukan pengisian. Di mana mungkin menimbulkan pemahaman maupun persepsi yang berbeda dari masing-masing responden mengenai item kuesioner tersebut.
5. Terdapat item pengukuran yang bermasalah pada variabel gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini berada di luar kendali



penulis dikarenakan item tersebut tidak menjadi masalah pada penelitian terdahulu.

#### **5.4 Saran**

Berdasarkan penelitian dan kesimpulan yang telah diambil maka saran-saran yang dapat penulis ajukan dengan penelitian ini, yakni :

1. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja. Sedangkan, gaya kepemimpinan transformasional tidak terbukti terhadap produktivitas kerja. Sehingga, item pertanyaan terendah pada “pemimpin mendorong saya untuk menjadi kreatif di tempat kerja” untuk mencapai hal ini, para pemimpin dapat memulai dengan mendorong komunikasi terbuka dan kolaborasi antar tim, mengenali ide-ide inovatif, dan memberikan ruang untuk kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Pemimpin juga dapat memberikan tugas dan proyek yang menantang yang memungkinkan pekerja magang mengembangkan dan menerapkan ide secara kreatif. Dengan memberikan dukungan dan dorongan ini, para pemimpin dapat membangun budaya tempat kerja yang menumbuhkan kreativitas dan inovasi, yang pada gilirannya meningkatkan pengalaman dan kontribusi siswa di tempat kerja.
2. Lingkungan kerja telah terbukti memiliki dampak positif secara langsung pada produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Pada item

pertanyaan “Saya memiliki fasilitas penyimpanan pribadi yang baik”, hal ini dapat dicapai dengan penyimpanan mudah diakses, penyimpanan dapat terorganisir dengan baik seperti memberikan label yang jelas setiap loker, penyimpanan yang aman, dan fleksibilitas penyimpanan. Dengan mengambil langkah - langkah ini, perusahaan dapat meningkatkan fasilitas penyimpanan pribadi bag karyawan, yang gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja.

3. Tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII pada kategori tinggi. Pada item pertanyaan terendah yaitu “Peluang dan kriteria promosi sangat memuaskan”, mereka melakukan pekerjaan yang memungkinkan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan, hal tersebut memberikan kesan positif. Beberapa cara untuk mencapai hal tersebut dengan program pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, mentoring dan pembinaan, sertifikasi dan pengakuan, dan evaluasi serta umpan balik untuk kemajuan karyawan.
4. Produktivitas kerja karyawan dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Pada item pertanyaan terendah yaitu “Rekreasi di tempat kerja menyita waktu yang saya lebih suka habiskan untuk bekerja”,

sehingga perusahaan dapat terus meningkatkan karyawan maupun mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII untuk mengefisiensi waktu bagi seorang pemimpin harus memberikan keseimbangan antara waktu bekerja dengan rekreasi atau hiburan untuk bekerja. Beberapa cara agar mencapai hal tersebut dengan memberikan teladan dengan menunjukkan bahwa mereka menghargai waktu luang karyawan dan mengambil langkah konkret untuk menjaga keseimbangan dalam kehidupan sendiri, memberikan fleksibilitas kepada karyawan, mendukung inisiatif hiburan, mengakui pencapaian dan upaya, menjadi pendengar yang empati. Dengan begitu, dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung keseimbangan antara hiburan dan pekerjaan, gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Ahmad Nur Aizat, et al. "The influences of workplace environment, job satisfaction and organization commitment on job performance in manufacturing industry." *International Journal of Supply Chain Management* 8.6 (2019): 944-950
- Akparobore, D., & Omosekejimi, A. F. (2020). Leadership qualities and style: A panacea for job productivity and effective service delivery among library staff in academic libraries in South South, Nigeria. *Library Management*, 41(8/9), 677–687.  
<https://doi.org/10.1108/lm-02-2020-0025>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: A test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 928–952.  
<https://doi.org/10.1108/lodj-10-2021-0486>
- Anasi, S. N. (2020). Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in South-West, Nigeria. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(6/7), 377–398.  
<https://doi.org/10.1108/gkmc-11-2019-0135>
- Ariansy, N. I., & Kurnia, M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Borobudur Management Review*, 2(1), 1–23.  
<https://doi.org/10.31603/bmar.v2i1.6820>
- Baharuddin, M. R. (2021). Adaptasi kurikulum merdeka belajar kampus merdeka (fokus: Model MBKM program studi). *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(1), 195–205.  
<https://doi.org/10.30605/jsgp.4.1.2021.591>
- Chandrayuni, M. A., Putra, I. G. C., & Parwita, G. B. S. (2023). The influence of work conflict, workload on the productivity of new refrez SPA therapists mediated by job satisfaction. *Social Science and Humanities Journal*, 7(08), 3155–3175.  
<https://doi.org/10.18535/sshj.v7i08.814>
- Creswell J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixes Methods Approaches*. US: SAGE Publications.
- Dinillah, H., & Sabil, R. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan

- Bank ABC. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 8(2), 65.  
<https://doi.org/10.35384/jemp.v8i2.270>
- Dunggio, M., Sukatmadjaya, A., & Habib, M. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas kerja Karyawan Pada PT. ATA Internasional Industri. *Kinerja*, 4(1), 15–31.  
<https://doi.org/10.34005/kinerja.v4i1.1660>
- Fassoulis, K., & Alexopoulos, N. (2015). The workplace as a factor of job satisfaction and productivity. *Journal of Facilities Management*, 13(4), 332–349.  
<https://doi.org/10.1108/jfm-06-2014-0018>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS (05 ed.)*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (8th ed.)*. Univ. Diponegoro Press.
- Gupta, R., Howard, A., & Zahiri, S. (2019). Investigating the relationship between indoor environment and workplace productivity in naturally and mechanically ventilated office environments. *Building Services Engineering Research and Technology*, 41(3), 280–304.  
<https://doi.org/10.1177/0143624419891568>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2021). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19.  
<https://doi.org/10.1108/mrr-02-2021-0152>
- Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2021). Transformational leadership style: A boost or hindrance to team performance in IT sector. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(1), 87–105.  
<https://doi.org/10.1108/xjm-10-2020-0167>
- Kawiana, Ig. P., Riana, I. G., Rihayana, I. G., & Adi, I. N. R. (2020). How Transformational Leadership Intensify Employee Performance Mediating By Job Satisfaction. *Mix Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 454.  
<https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i3.010>
- Khoirunnisaa', K., & Maunah, B. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Di Lembaga Pendidikan Islam Tradisional Dan Modern. *Managere : Indonesian Journal of Educational Management*, 3(2), 31–42.  
<https://doi.org/10.52627/ijeam.v3i2.124>

- Krissanto, E., Sodik, & Kuncoro. (2022). *Peran Mediasi Kepuasan Kerja Atas Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan)*. 01.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.53625/jpdsh.v1i10.3330>
- Kurniawan, I. S., Herawati, J., & Nuraisyah, R. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Promosi (Jurnal Pendidikan Ekonomi)*, 10(1).  
<https://doi.org/10.24127/pro.v10i1.5589>
- Kustianto, Y. E. A. (2020). Pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(2), 224–233.  
<https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i2.3661>
- Larazati, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada pt bank Tabungan pensiunan nasional (btpn) kantor Cabang makassar tbk. *YUME: Journal of Management*, 6(1), 400.  
<https://doi.org/10.37531/yum.v6i1.3676>
- Lutfia, D. D., & Rahadi, D. R. (2020). Analisis internship bagi peningkatan kompetensi mahasiswa. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 8(3), 199–204.  
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v8i3.340>
- Luthans Fred (1998). *Organizational Behavior*. Eigt Edition. New, York McGrawHillCo
- Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S., & Nitsch, V. (2023). Sharing leadership behaviors in virtual teams: Effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity. *Team Performance Management: An International Journal*, 29(1/2), 90–112.  
<https://doi.org/10.1108/tpm-07-2022-0054>
- Meke, K. D. P., Astro, R. B., & Daud, M. H. (2021). Dampak Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) pada Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 4(1), 675–685.  
<https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1940>
- Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., & Thurasamy, R. (2019). Workplace internet leisure and employees' productivity. *Internet Research*, 29(4), 725–748.  
<https://doi.org/10.1108/intr-05-2017-0191>
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Media - Anggota IKAPI.

- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2021). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 286–304.  
<https://doi.org/10.1108/jeas-02-2021-0029>
- Nappi, I., de Campos Ribeiro, G., & Cochard, N. (2020). The interplay of stress and workspace attachment on user satisfaction and workspace support to labour productivity. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(3), 215–237.  
<https://doi.org/10.1108/jcre-05-2019-0026>
- Obuba, M. O. (2023). Evaluating the moral components of authentic leadership on employees' productivity. A literature review. *Open Journal of Leadership*, 12(01), 89–115.  
<https://doi.org/10.4236/ojl.2023.121007>
- Oyewobi, L. O. (2022). Leadership styles and employees commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*.  
<https://doi.org/10.1108/jfm-06-2022-0069>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358.  
<https://doi.org/10.1108/ijlma-10-2016-0085>
- Politis, J. D. (2005). Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity. *European Journal of Innovation Management*, 8(2), 182–204.  
<https://doi.org/10.1108/14601060510594693>
- Purwanto, A. (2021). The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*.
- Ratnaningtyas, H., Handaru, A. W., & Eryanto, H. (2021, July 24). *Transformational leadership and work motivation on work productivity mediated by work engagement: an introductory analysis*. Zenodo.  
<https://zenodo.org/record/5131374>
- Ratnasih, C., Murti, W., & Winardi, W. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus Pada PT Angkasa Pura I (Persero)). *Jurnal Manajemen FE-UB*, 11(2).

- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.  
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Saeed, O. A., & S.N. Waghule. (2021). “Exploring the Association between Job Satisfaction and Productivity: Empirical evidence from India.” *Studies in Economics and Business Relations*, 2(1).  
<https://doi.org/10.48185/sebr.v2i1.301>
- Santoni, A., Heryono, G., Sudirman, S., & Endri, E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*.  
<https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.796>
- Sari, I., Puji Suci, R., & Mas, N. (2023). Analisis Dampak Work Overload Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Memperhatikan Mediasi Work Stress [Studi Pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Brawijaya]. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, 2(11), 1485–1502.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.53625/jpdsh.v2i11.6561>
- Setiarlan, A., & Ahmadun, A. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Jasa Swadaya Utama. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 10(2), 141–155.  
<https://doi.org/10.52643/jam.v10i2.1127>
- Sekaran U & Bouge, R (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons Ltd
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The relationship of transformational leadership, organizational justice and organizational commitment: A mediation effect of job satisfaction. *Jurnal of Critical Reviews*, 7(19).
- Siti Fatimah , A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Sdm Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekobis Dewantara* , 5(2).
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Sinungan M. (2005). *Produktivitas Apa dan Bagaimana* Edisi Jakarta; Bumi Aksara



- Sondang P. Siagian (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Storey, M.-A., Zimmermann, T., Bird, C., Czerwonka, J., Murphy, B., & Kalliamvakou, E. (2021). Towards a theory of software developer job satisfaction and perceived productivity. *IEEE Transactions on Software Engineering*, *47*(10), 2125–2142.  
<https://doi.org/10.1109/tse.2019.2944354>
- Suasapha, A. H. (2020). Skala Likert Untuk Penelitian Pariwisata; Beberapa Catatan Untuk Menyusunnya Dengan Baik. *Jurnal Kepariwisata*, *19*(1), 26–37.  
<https://doi.org/10.52352/jpar.v19i1.407>
- Sumarno, Muryati, & Kuncoro. (2022). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi (Study di wilayah kec.purworejo Kota pasuruan ). *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, *1*(10), 2203–2222.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.53625/jpdsh.v1i10.3339>
- Suroto, E., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Melalui Kepuasan Di Smk Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, *1*(2), 54–63.  
<https://doi.org/10.59024/jipa.v1i2.111>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Kencana Prenada Media Berat
- Taneo, S. Y. M., Noya, S., Setiyati, E. A., & Melany. (2021). *Inovasi Disruptif: Strategi Untuk Memenangkan Usaha*. Penerbit Andi.
- Tewari, S., Gujarathi, R., & Madulety, K. (2019). Leadership styles and productivity. *Asian Social Science*, *15*(4), 115.  
<https://doi.org/10.5539/ass.v15n4p115>
- Turangan, J. A., & Setiawan, F. P. (2022). The effect of compensation, work environment, and organization culture on employee job satisfaction. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, *07*(04), 36–44.  
<https://doi.org/10.51505/ijaemr.2022.7403>
- Wadu Mesthrige, J., & Chiang, Y. H. (2019). The impact of new working practices on employee productivity. *Journal of Facilities Management*, *17*(2), 122–

141.

<https://doi.org/10.1108/jfm-03-2018-0020>

Wang, T. K., & Brower, R. (2018). Job satisfaction among federal employees: The role of employee interaction with work environment. *Public Personnel Management*, 48(1), 3–26.

<https://doi.org/10.1177/0091026018782999>

Widiyanto, L., Budiati, Y., & Indarto. (2023). Pengaruh Efektivitas Komunikasi Dan Information Technology Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Karyawan Pada PT Adhi Persada Gedung. *Jurnal Mirai Management*, 8(3), 151–166.

<https://doi.org/https://doi.org/10.37531/mirai.v8i3.5630>

Wijaya, R., & Bahjatulloh, Q. M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Religiusitas Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Nada Surya Tunggal Melalui Kepuasan Kerja. *Mabny : Journal of Sharia Management and Business*, 2(02), 78–87.

<https://doi.org/10.19105/mabny.v2i02.6626>

Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. A. S. K. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 528.

<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p07>

Yumna, A., & Pradana, M. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Armindo Jaya Mandiri. *E-Proceeding of Management*, 8(6).

Zamani, Z., & Gum, D. (2019). Activity-based flexible office. *Journal of Corporate Real Estate, ahead-of-print*(ahead-of-print).

<https://doi.org/10.1108/jcre-08-2018-0028>

(N.d.). Retrieved December 13, 2023, from

[https://r.search.yahoo.com/ ylt=AwrX\\_nVOSnI2wUMeiPLQwx.; ylu=Y29sbwNzZzMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1702476494/RO=10/RU=https%3a%2f%2ffecon.uui.ac.id%2fsekilas-fbeuui%2f/RK=2/RS=qHX8vTQHsMF.V2cNsGA9hTTF5Hk-](https://r.search.yahoo.com/ ylt=AwrX_nVOSnI2wUMeiPLQwx.; ylu=Y29sbwNzZzMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1702476494/RO=10/RU=https%3a%2f%2ffecon.uui.ac.id%2fsekilas-fbeuui%2f/RK=2/RS=qHX8vTQHsMF.V2cNsGA9hTTF5Hk-)

**LAMPIRAN 1**  
**PENELITIAN TERDAHULU**

**Tabel 2. 1**  
**Review Jurnal Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	<p>Akparobore, D., &amp; Omoosekejimi, A. F. (2020)</p> <p><i>Leadership qualities and style: A panacea for job productivity and effective service delivery among library staff in academic libraries in South South, Nigeria</i></p> <p>Publisher : Library Management, Vol. 41 No. 8/9, pp. 677-687</p> <p>Metode : Survei Deskriptif</p> <p>Sampel : 672 anggota staf perpustakaan dari 23 perpustakaan di Selatan Nigeria.</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (Segun-Adeniran, 2015)</p> <p>Produktivitas Karyawan (Lawrence, 2019)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan</p> <p>Produktivitas Kerja</p>	<p>Kualitas Kepemimpinan</p> <p>Penyampaian Layanan</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas atau gaya kepemimpinan pustakawan perguruan tinggi dan anggota staf lainnya berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dan efektivitas anggota staf perpustakaan. Sebagian besar staf perpustakaan percaya bahwa gaya kepemimpinan jika dipraktekkan oleh anggota staf tingkat manajemen akan memungkinkan untuk produktivitas kerja yang maksimal dan efektivitas di antara anggota staf perpustakaan.</p>
2.	<p>Setiarlan, A., &amp; Ahmadun, A. (2021)</p> <p>Pengaruh</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (Menurut Keith Davis dalam (Nurarif &amp;</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional</p>	<p>Kompetensi</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat keterkaitan dengan kategori sedang, positif dan signifikan antara</p>

	<p>Kompetensi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Jasa Swadaya Utama</p> <p><i>Publisher</i> : Jurnal Administrasi dan Manajemen, Vol 10, No 2 (2020)</p> <p><i>Metode</i> : Kuantitatif</p> <p><i>Sampel</i> : 40 orang dan 58 karyawan kontrak</p>	<p>Kusuma, 2013)</p> <p>Produktivitas Karyawan (Mulyadi, H, 2010)</p>	<p>Produktivitas Karyawan</p>		<p>gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan pimpinan yang semakin tinggi akan motivasinya, maka kerja karyawan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.</p>
3.	<p>Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S., &amp; Nitsch, V. (2023).</p> <p><i>Sharing leadership behaviors in virtual teams: Effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity.</i></p> <p><i>Publisher</i> : Team Performance Management, Vol. 29 No. 1/2, pp. 90-112</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (Fleishman, 1953; Hersey et al., 2013; Yukl, 2012)</p> <p>Produktivitas Karyawan (Hülshager dkk. (2006)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Produktivitas Karyawan</p>	<p>Kepemimpinan Virtual</p> <p>Kepemimpinan Partisipatif</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa anggota tim virtual merasakan pekerjaan lebih produktif dan lebih puas dengan kepemimpinan tugas atau partisipatif dalam penentuan langkah-langkah tindakan untuk pelaksanaan tugas penetapan tujuan tertentu, pemeriksaan kemajuan dan tidak sepenuhnya berada di tangan manajer. Hasil perilaku STOL memiliki dampak positif yang signifikan, namun perilaku kepemimpinan berorientasi pada hubungan memiliki</p>

	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 411 individu dari tim yang berbeda</p>				dampak negatif yang signifikan oleh karena itu sebaiknya tidak dibagikan di antara anggota tim dan sebaiknya dilaksanakan oleh manajer terkemuka yang transformasional.
4.	<p>Ratnaningtyas, H., Handaru, A. W., &amp; Eryanto, H. (2021)</p> <p><i>Transformational leadership and work motivation on work productivity mediated by work engagement: an introductory analysis.</i></p> <p><i>Publisher : The International Journal of Social Sciences, No. 2, December 2021, pages: 25~32</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 340 orang karyawan PT. Wijaya Karyawa Realty</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (Naidah dan Musa (2016)</p> <p>Produktivitas Karyawan (Yukl, 2016)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Produktivitas Karyawan</p>	<p>Motivasi Kerja</p> <p>Keterlibatan Kerja</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja. Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional, pegawai atau karyawan akan merasa senang dan tertantang untuk berbuat lebih baik lagi untuk mendapatkan hasil yang semaksimal mungkin.</p>
5.	<p>Dinillah, H., &amp; Sabil, R. A. (2022)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (Avolio &amp; Bass, 2004)</p> <p>Produktivitas Karyawan</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Produktivitas</p>	<p><i>Employee Engagement</i></p> <p>Kompensasi</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dimana semakin baik</p>

	<p>1, <i>Employee Engagement</i>, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bank ABC</p> <p><i>Publisher</i> : Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (<i>Journal of Economics, Management and Banking</i>), 8(2), 65.</p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 156 karyawan tetap Bank ABC</p>	(Nur Avitya Ningrum (2018)	s Karyawan		<p>gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan (transformatif), semakin banyak hal positif yang dibawanya di antara karyawan dan organisasi karena peningkatan produktivitas karyawan.</p>
6.	<p>Siti Fatimah, A. 2022</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas SDM dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening</p> <p><i>Publisher</i> : <i>Jurnal Ekobis Dewantara</i> Vol. 5 No. 2 Mei 2022</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformatif (Gil, Rico, Alcover, &amp; Barrasa, 2005)</p> <p>Produktivitas Kerja (Gomes (1993) dalam Suryo, 2016)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformatif</p> <p>Produktivitas Kerja</p>	<p>Budaya Organisasi</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap produktivitas SDM berpengaruh negatif dan tidak signifikan dengan nilai sig 0,385/2 =0,192 &gt; 0,05.</p>

Metode : Kuantitatif				
Sampel : 50 karyawan				

**Tabel 2. 2**  
**Review Jurnal Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	<p>Wadu Mesthrige, J., &amp; Chiang, Y. H. (2019)</p> <p><i>The Impact of New Working Practices on Employee Productivity</i></p> <p>Publisher : Journal of Facilities Management, Vol. 17 No. 2, pp. 122-141</p> <p>Metode : Campuran</p> <p>Sampel : Wawancara dengan 3 para profesional senior dan survei kuesioner dengan 37 penghuni kantor.</p>	<p>Lingkungan Kerja (Brennan <i>et al</i>, 2002)</p> <p>Produktivitas Karyawan (Miller, 2013)</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Produktivitas Karyawan</p>	<p>Lingkup Asia dan Hongkong</p>	<p>Hasil dari penelitian ini bahwa terdapat pengaruh positif pengaturan kerja yang baru, lingkungan fisik dan perilaku ditemukan berdampak pada produktivitas atau kinerja karyawan secara umum. Secara spesifik, faktor perilaku (interaksi kerja) relatif berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Dengan mengakui bahwa produktivitas karyawan adalah pendorong utama produktivitas perusahaan dan kinerja organisasi, ABW berdampak pada lingkungan fisik dan perilaku.</p>
2.	<p>Zamani, Z., &amp; Gum, D. (2019)</p>	<p>Lingkungan Kerja (Appel-</p>	<p>Lingkungan Kerja</p>	<p>Komunikasi Kolaborasi</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh</p>

	<p><i>Activity-Based Flexible Office Exploring the Fit Between Physical Environment Qualities and User Needs Impacting Satisfaction, Communication, Collaboration and Productivity</i></p> <p>Publisher : Journal of Corporate Real Estate, Vol. 21 No. 3, pp. 234-253</p> <p>Metode : Campuran</p> <p>Sampel : Sebuah organisasi sebelum diimplementasikan di seluruh portofolio CRE.</p>	<p>Meulenbroek et al, 2011)</p> <p>Produktivitas Kerja (Alker et al, 2014)</p>	<p>Produktivitas Karyawan</p>		<p>positif dampak desain dan konfigurasi lingkungan kerja terhadap produktivitas. Disebutkan bahwa ditempat kerja diprediksi oleh dukungan AFO (Activity-Based Flexible Offices) terhadap pekerjaan yang terkonsentrasi, ketersediaan ruang tim tertutup dan ketersediaan ruang kerja, beberapa karyawan menganggap interaksi sosial di sekitar tempat kerja sebagai hal yang menyenangkan dan meningkatkan kolaborasi serta persepsi produktivitas. Memiliki AWS (Alternative Work Settings) mendukung diskusi pribadi dan pekerjaan yang terkonsentrasi mengurangi gangguan dan meningkatkan produktivitas.</p>
3.	<p>Gupta, R., Howard, A., &amp; Zahiri, S. (2019)</p> <p><i>Investigating the Relationship Between Indoor Environment and Workplace Productivity in Naturally and Mechanically</i></p>	<p>Lingkungan Kerja (Liu et al, 2012)</p> <p>Produktivitas Kerja (BCO, 2017)</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Produktivitas Karyawan</p>	<p>Pendekatan berbasis studi kasus LCMB dan King's College London dan Emcor.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa dengan membandingkan dan membedakan hasil dari lingkungan kantor NV dan MV, terbukti berpengaruh bahwa lingkungan dalam ruangan tidak hanya mempunyai dampak positif dan negatif</p>



	<p><i>Ventilated Office Environments</i></p> <p><i>Publisher : Building Services Engineering Research and Technology, 41(3), 280–304.</i></p> <p>Metode : Studi Kasus</p> <p>Sampel : 1 ruangan berventilasi alami dan 1 berventilasi mekanis dengan dipantau selama 19 bulan</p>				<p>terhadap produktivitas yang dirasakan dan diukur, namun besarnya bergantung pada kondisi lingkungan yang lebih luas dialaminya. Penghuni kerja ruang NV beradaptasi dengan lingkungan yang menunjukkan bahwa pengeluaran energi dalam jumlah besar untuk mengendalikan lingkungan dalam ruangan rentang relatif sempit. Sedangkan pengguna MV secara signifikan kurang toleran terhadap perubahan kecil di lingkungan kerja, mereka mengeluarkan lebih banyak energi untuk mengendalikan lingkungan dalam ruangan yang lebih ketat.</p>
4.	<p>Nappi, I., de Campos Ribeiro, G., &amp; Cochard, N. (2020)</p> <p><i>The interplay of stress and workspace attachment on user satisfaction and workspace support to labour productivity.</i></p> <p><i>Publisher : Journal of Corporate Real</i></p>	<p>Lingkungan Kerja (Haynesdkk.,2017;Al Horrdkk.,2016)</p> <p>Produktivitas Kerja (Leaman dan Bordass, 2006)</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Produktivitas Karyawan</p>	<p>Stres Kerja Karyawan</p> <p>Kepuasan Ruang Kerja</p> <p>Produktivitas Kerja</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa menunjukkan nuansa kompleksitas hubungan antara seorang karyawan dan ruang kerjanya. Dimana tingkat kepuasan karyawan terhadap karakteristik ruang kerja akan sangat penting, serta adanya proyek relokasi perusahaan jarak pendek mempunyai dampak penting terhadap sikap dan emosi karyawan.</p>

	<p><i>Estate, Vol. 22 No. 3, pp. 215-237</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 180 karyawan</p>				
5.	<p>Sari, I., Puji Suci, R., &amp; Mas, N. (2023)</p> <p>Analisis Dampak <i>Work Overload</i> dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dengan Memperhatikan Mediasi <i>Work Stress</i>[Studi Pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Brawijaya]</p> <p><i>Publisher</i> : Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora, 2(11), 1485–1502.</p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 64 karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk</p>	<p>Lingkungan Kerja (Panjaitan (2017)</p> <p>Produktivitas Kerja (Sri Wahyuningsih (2018)</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Produktivitas Karyawan</p>	<p><i>Work Overload</i></p> <p><i>Work Stress</i></p>	<p>Hasil penelitian ini yakni lingkungan kerja mampu secara kuat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Brawijaya. Bahwa hubungan antara sesama rekan kerja dalam kegiatan di luar lingkungan pekerjaan perlu ditingkatkan pada indikator hubungan dengan rekan kerja ; pemimpin selalu memberikan pujian untuk karyawan semisal mencapai target atau tidak mencapai target pada ; desain ruangan kerja menjadikan rasa privasi dalam melakukan aktivitas kerja menjadi indikator fasilitas kerja untuk karyawan.</p>

	Brawijaya Kantor Cabang Malang				
--	--------------------------------------	--	--	--	--

**Tabel 2. 3**  
**Review Jurnal Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan**  
**Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	Oyewobi, L. O. (2022) <i>Leadership Styles and Employees Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction</i>  Publisher : Journal of Facilities Management  Metode : Kuantitatif  Sampel : 127 perusahaan konsultan dengan 76 kuesioner	Gaya Kepemimpinan Transformasional (Nanjundeswara swamy, 2021)  Kepuasan Kerja (Suryawan dkk, 2021)	Gaya Kepemimpinan Transformasional  Kepuasan Kerja	Komitmen Karyawan	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara para manajer akan dapat membuat rekomendasi yang lebih baik untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pemahaman yang lebih baik mengenai gaya kepemimpinan yang tepat. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat membuat orang lebih bahagia di tempat kerja dan meningkatkan tingkat kepuasan terhadap organisasi.
2.	Purwanto, A. (2020) <i>The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational</i>	Gaya Kepemimpinan Transformasional (Beshlideh et al, 2018)  Kepuasan Kerja (Cheah et al, 2011)	Gaya Kepemimpinan Transformasional  Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi  Keadilan Organisasi	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan juga kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan

	<p><i>Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction</i></p> <p><i>Publisher : Journal of Critical Review</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 221 karyawan</p>				transformasional dan komitmen organisasi.
3.	<p>Kawiana, Ig. P., Riana, I. G., Rihayana, I. G., &amp; Adi, I. N. R. (2020)</p> <p><i>How Transformasional Leadership Intensify Employee Performance Mediating By Job Satisfaction</i></p> <p><i>Publisher : Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume 10, No.3, Oktober 2020</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 253 karyawan pada Departemen Investigasi, Kantor Imigrasi di Bali,</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (Shibru et al., 2011)</p> <p>Kepuasan Kerja (Puspitawati and Riana, 2016)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan (positif) terhadap meningkatkan kepuasan kerja, namun keempat indikator transformasional belum mampu memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Model kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan ketika harapan pegawai terhadap lingkungan kerja dianggap telah memenuhi rasa keadilan sehingga menimbulkan harapan pegawai terhadap pengembangan diri.</p>

	Indonesia				
4.	<p>Kustianto, Y. E. A. (2020)</p> <p>Pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja</p> <p><i>Publisher</i> : <i>Jurnal Penelitian IPTEKS</i>, Vol 5, NO 2 (2020)</p> <p><i>Metode</i> : Kuantitatif</p> <p><i>Sampel</i> : 50 orang di Cv Lintas Kreasi Yogyakarta</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (Italiani, 2018)</p> <p>Kepuasan Kerja (Widyani &amp; Sugianingrat, 2015)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Kompensasi Lingkungan Kerja</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Didasarkan pada hasil regresi penelitian tersebut menyebutkan bahwa keterampilan kerja <math>2,214 &gt; 1,572</math> dan signifikan sebesar <math>0,032/2</math> lebih kecil dari <math>0,05</math></p>
5.	<p>Wisnawa, I. N. A., &amp; Dewi, A. A. S. K. (2020)</p> <p>Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja</p> <p><i>Publisher</i> : <i>E-Jurnal</i></p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (Kreitner &amp; Kinicki, 2014)</p> <p>Kepuasan Kerja (Bushra et al., 2011)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)</p>	<p>Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ditunjukkan dengan jika gaya kepemimpinan transformasional semakin meningkat maka akan meningkatkan pula kepuasan kerja di Kantor Desa Ubung Kaja.</p>

	<p><i>Manajemen, Vol. 9, No. 2, 2020 : 528-552</i></p> <p>Metode : Kualitatif</p> <p>Sampel : 45 orang pegawai Kantor Desa Ubung Kaja</p>				
--	---	--	--	--	--

**Tabel 2. 4**  
**Review Jurnal Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	<p>Wang, T. K., &amp; Brower, R. (2018)</p> <p><i>Job Satisfaction Among federal Employees : The Role of Employee Interaction With Work Environment</i></p> <p>Publisher : Manajemen Personalia Publik 2019, Jil. 48(1) 3–2</p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 82 lembaga federal termasuk 37 departemen/lembaga besar serta</p>	<p>Lingkungan Kerja (Schneider, 2001)</p> <p>Kepuasan Kerja (Rainey, 2014)</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Pegawai federal pada badan-badan federal AS</p>	<p>Bahwa kepuasan kerja menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Bahwa komabilitas dengan pekerjaan, kelompok, dan penyelia dapat menjelaskan interaksi antara individu dan lingkungan kerja dan memperluas pengetahuan manajemen publik saat ini dalam mengenai pengaruh terhadap kepuasan kerja di kalangan pegawai federal.</p>

	45 lembaga kecil/independen				
2.	<p>Turangan, J. A., &amp; Setiawan, F. P. (2022)</p> <p><i>The Effect of Organizational Commitment, Organizational Culture, Work Environment, and Leadership Style on Job Satisfaction.</i></p> <p>Publisher : The Enrichment : Journal of Management Volume 11, Issue 1, Nov (2020)</p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 556 orang dan tingkat kepercayaan 10% sebanyak 121 orang</p>	<p>Lingkungan Kerja (Sunyoto, 2015)</p> <p>Kepuasan Kerja (Sutrisno, 2017)</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Komitmen Organisasi</p> <p>Budaya Organisasi</p> <p>Gaya Kepemimpinan</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan perhitungan melalui hasil pengolahan data SPSS diperoleh nilai t hitung untuk variabel lingkungan kerja sebesar 6,844 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000. Dimana tingkat tersebut signifikan lebih kecil dari tingkat yang ditentukan yaitu 0,05. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bintang Bersatu Apparel Batam.</p>
3.	<p>Anasi, S. N. (2020)</p> <p><i>Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in South-West, Nigeria</i></p>	<p>Lingkungan kerja (Ramall, 2003)</p> <p>Kepuasan Kerja (Herzberg, 2003)</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Beban Kerja</p>	<p>Hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan linier yang signifikan antara hubungan kerja, beban kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Dalam penelitian, lingkungan kerja (faktor kebersihan) merupakan salah satu faktor terkuat yang dapat</p>

	<p><i>Publisher</i> : Global Knowledge, Memory and Communication, 07 Sep 2020, Vol. 69, Issue 6/7, pages 377 - 398</p> <p><i>Metode</i> : Kuantitatif, menggunakan teknik <i>stratified sampling</i></p> <p><i>Sampel</i> : 132 pustakawan</p>				mempengaruhi kepuasan kerja. Pengelolaan perpustakaan dapat membangun dan menjaga hubungan kerja dan lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
4.	<p>Nappi, I., de Campos Ribeiro, G., &amp; Cochard, N. (2020). <i>The interplay of stress and workspace attachment on user satisfaction and workspace support to labour productivity</i></p> <p><i>Publisher</i> : Journal of Corporate Real Estate, 22(3), 215–237</p> <p><i>Metode</i> : Kuantitatif</p> <p><i>Sampel</i> : - Kasus 1 = 66</p>	<p>Lingkungan Kerja (Haynesdkk., 2017; Al Horrdkk., 2016) Kepuasan Kerja (Fassoulis dan Alexpoulos, 2015)</p>	<p>Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja</p>	Stres Kerja	<p>Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa kepuasan ruang kerja berhubungan positif dengan keterkaitan ruang kerja atau disebut juga lingkungan kerja (B=0,826; hal &lt;0,001) untuk mendukung hipotesis 2 (kepuasan kerja karyawan berhubungan positif dengan keterkaitan ruang kerja). Jadi karyawan dengan kepuasan ruang kerja yang lebih tinggi adalah memiliki keterkaitan ruang kerja yang lebih tinggi.</p>



	karyawan - Kasus 2 = 84 karyawan				
5.	<p>Ariansy, N. I., &amp; Kurnia, M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.</p> <p><i>Publisher</i> : <i>Borobudur Management Review</i>, 2(1), 1–23</p> <p>Metode : <i>Purposive sampling</i></p> <p>Sampel : 52 karyawan</p>	<p>Lingkungan Kerja (Ahmad <i>et al</i>, 2019 )</p> <p>Kepuasan Kerja (Aprilia, Nadila &amp; Hersona. (2021)</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Stres Kerja</p> <p>Insentif</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka jika semakin rendah lingkungan kerja semakin tinggi kepuasan kerja begitu juga sebaliknya. Dimana jika kepuasan kerja akan terpenuhi, lingkungan kerja seorang karyawan sesuai keinginan mereka terhadap pekerjaannya.</p>

**Tabel 2. 5**  
**Review Jurnal Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	<p>Saeed, O. A., &amp; S.N. Waghule. (2021)</p> <p><i>Exploring the Association between Job Satisfaction and Productivity: Empirical evidence from India.</i></p> <p>Publisher : Studies in Economics and Business Relations, 2021 Volume 2, Issue 1 : 60 – 71</p> <p>Metode : Campuran (Primer dan Sekunder)</p> <p>Sampel : 15% dari karyawan, dengan rumus <math>(300 * 15 / 100) = 45</math></p>	<p>Kepuasan Kerja (AZIRI, 2011)</p> <p>Produktivitas Karyawan (Rajgopal, 1965)</p>	<p>Kepuasan Kerja</p> <p>Produktivitas</p>	<p>Komitmen</p> <p>Loyalitas</p>	<p>Bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas mereka. Ketika kepuasan kerja meningkat maka produktivitas pegawai perguruan tinggi pun akan meningkat. Pekerja puas cenderung bekerja tepat waktu, loyalitas dan komitmen terhadap pekerjaan.</p>
2.	<p>Chandrayuni, M. A., Putra, I. G. C., &amp; Parwita, G. B. S. (2023)</p> <p><i>The influence of work conflict, workload on the productivity of new refrez SPA</i></p>	<p>Kepuasan Kerja (Hasibuan, 2019)</p> <p>Produktivitas Karyawan (Salvatore, 2018)</p>	<p>Kepuasan Kerja</p> <p>Produktivitas</p>	<p>Beban Kerja</p>	<p>Hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hasil ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi pula</p>

	<p><i>therapists mediated by job satisfaction</i></p> <p><i>Publisher : Publisher ISSN: 2456-2653 Volume 07 Edisi 08 Agustus 2023</i></p> <p><i>Metode : Kuantitatif</i></p> <p><i>Sampel : 35 orang</i></p>				<p>produktivitas kerja terapis.</p>
3.	<p>Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., &amp; Thurasamy, R. (2019)</p> <p><i>Workplace internet leisure and employees' productivity</i></p> <p><i>Publisher : Internet Research, Vol. 29 No. 4, pp. 725-748</i></p> <p><i>Metode : Kuantitatif</i></p> <p><i>Sampel : 282 orang karyawan</i></p>	<p>Kepuasan Kerja (Becker, 2004)</p> <p>Produktivitas Karyawan (Coker, 2011)</p>	<p>Kepuasan Kerja</p> <p>Produktivitas</p>	<p>Kenyamanan Internet</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil sesuai dengan teori pertukaran sosial. Menunjukkan juga bahwa kepuasan karyawan memediasi hubungan antara WIL, WILP, WAO dan produktivitas karyawan. Karyawan yang menikmati WIL di tempat kerja mereka cenderung akan lebih bahagia dan puas, sehingga dapat meningkatkan produktivitas.</p>
4.	<p>Storey, M.-A., Zimmermann, T., Bird, C., Czerwonka, J., Murphy, B., &amp; Kalliamvakou, E. (2021)</p>	<p>Kepuasan Kerja (Wright dan R. Cropanzano, 2000)</p> <p>Produktivitas Karyawan (S. Wagner dan</p>	<p>Kepuasan Kerja</p> <p>Produktivitas</p>	<p>Pengembangan Perangkat Lunak</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa ada hubungan sebab akibat dua arah antara kepuasan kerja secara keseluruhan dan produktivitas yang dirasakan. Dimana</p>

	<p><i>Towards a Theory of Software Developer Job Satisfaction and Perceived Productivity</i></p> <p><i>Publisher :</i></p> <p>Metode : Campuran (Wawancara dan kuesioner)</p> <p>Sampel : Pengembang dan pimpinan tim dan 5000 karyawan perangkat lunak teknik, manajemen program dan ilmu data.</p>	M. Ruhe, 2018)			<p>pengembang atau karyawan yang lebih produktif akan lebih puas, dan pengembang yang lebih puas akan lebih produktif. Faktor pekerjaan yang berdampak penting untuk kepuasan kerja dan produktivitas yang dirasakan. Bahwa cara manajer mengelola berdampak pada kepuasan pengembang dengan berbagai faktor dan pengembang dapat menggunakan keterampilannya secara efektif untuk yakin bahwa pekerjaan berdampak besar pada kepuasan kerja secara keseluruhan produktivitas.</p>
5.	<p>Krissanto, E., Sodik, &amp; Kuncoro. (2022)</p> <p>Peran Mediasi Kepuasan Kerja Atas Pengaruh Pengalaman Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan)</p> <p><i>Publisher :</i> <i>Jurnal</i></p>	<p>Kepuasan Kerja (Itafia, dkk., 2014)</p> <p>Produktivitas Karyawan (Sri Indarti, dkk., (2017)</p>	<p>Kepuasan Kerja</p> <p>Produktivitas</p>	<p>Pengalaman Kerja</p> <p>Motivasi</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Kepuasan kerja mampu berperan kuat dalam mengoptimalkan produktivitas pegawai badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan. Beberapa item kepuasan kerja, diantaranya fasilitas memadai, gaji sesuai beban kerja, suasana keluarga yang baik, terbukanya naik jabatan.</p>

	<p><i>Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora, 1(10), 2087–2102</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 35 pegawai (sensus)</p>				
--	---	--	--	--	--

**Tabel 2. 6**  
**Review Jurnal Kepuasan Kerja Mediasi pada Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	<p>Oyewobi, L. O. (2022)</p> <p><i>Leadership styles and employees commitment: The mediating role of job satisfaction</i></p> <p><i>Publisher : Journal of Facilities Management</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 127 perusahaan konsultan dengan 76 kuesioner</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (Nye, 2014)</p> <p>Kepuasan Kerja (Nanjundeswara swamy, 2021)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Komitmen Karyawan</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan (transformasional) terhadap kepuasan kerja. Di mana disebutkan bahwa seorang pemimpin harus menumbuhkan suasana yang membuat karyawan merasa nyaman dengan kondisi kerjanya.</p>
2.	<p>Alwali, J., &amp; Alwali, W.</p>	<p>Gaya Kepemimpinan</p>	<p>Gaya Kepemimpi</p>	<p>Kecerdasan Emosional</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa</p>

	(2022) <i>The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: A test of the mediating role of job satisfaction</i>  <i>Publisher : Leadership &amp; Organization Development Journal, Vol. 43 No. 6, pp. 928-952.</i>  Metode : Kuantitatif  Sampel : 157 karyawan di rumah sakit umum Irak	(Cerobohdkk. (2000) Kepuasan Kerja (Aduhdkk.,1992	nan Transformasional  Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang signifikan terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja. kepuasan kerja sangat penting dalam kepemimpinan transformasional karena mempunyai dampak langsung. Organisasi yang ingin memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja harus meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3.	Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2021) <i>Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction.</i>  <i>Publisher : Management</i>	Gaya Kepemimpinan (Achua and Lussier, 2013)  Kepuasan Kerja (Locke, 1976)	Gaya Kepemimpinan Transformasional  Kepuasan Kerja	Organisasi Kinerja	Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa ada pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja. Dimensi kepemimpinan transformasional harus dipertimbangkan terus ditingkatkan seiring dengan motivasi karyawan agar dapat

	<p><i>Research Review</i>, Vol. 46 No. 1, pp. 1-9</p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 300 karyawan</p>				meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan sangat penting dalam industri dan harus menjadi titik fokus praktik pengelolaan perusahaan.
4.	<p>Suroto, E., Utari, W., &amp; Indrawati, M. (2023)</p> <p>Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Melalui Kepuasan di SMK Negeri Dander Bojonegoro</p> <p><i>Publisher</i> : <i>Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama</i> Vol.1, No.2 April 2023</p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 68 guru di SMK Negeri Dander Bojonegoro</p>	<p>Kepuasan Kerja (Robbins dan Judge, 2018)</p> <p>Produktivitas Karyawan (Sunyoto, 2017)</p>	<p>Kepuasan Kerja</p> <p>Produktivitas Karyawan</p>	<p>Motivasi</p> <p>Kompensasi</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh adanya kepuasan kerja terhadap produktivitas menunjukkan semakin disiplin guru dalam bekerja maka produktivitas akan meningkat signifikan. Adapun persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yakni berfokus pada variabel kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.</p>
5.	<p>Sumarno, Muryati, &amp; Kuncoro. (2022).</p> <p>Analisis</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (Bass <i>et al</i>,</p>	<p>Gaya kepemimpinan Transformasional</p>	<p>Motivasi Kerja</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap</p>

<p>pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi ( study di wilayah kec.purworejo Kota pasuruan ).</p> <p><i>Publisher</i> : <i>Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora</i>, <i>1(10)</i>, 2203–2222.</p> <p><i>Metode</i> : Kuantitatif</p> <p><i>Sampel</i> : 78 pegawai kecamatan (Tujuh Kecamatan) di Wilayah Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan</p>	<p>2003)</p> <p>Kepuasan Kerja (Affandi, 2016)</p>	<p>Kepuasan Kerja</p>	<p>kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan dan kinerja. Dimana jika semakin kuat gaya kepemimpinan maka mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Penelitian ini mampu mengindikasikan pentingnya faktor kepuasan kerja dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.</p>
--	--	-----------------------	--



**Tabel 2. 7**  
**Review Jurnal Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Lingkungan Kerja dan Produktivitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	<p>Wijaya, R., &amp; Bahjatulloh, Q. M. (2022)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Religiusitas Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Nada Surya Tunggal Melalui Kepuasan Kerja</p> <p><i>Publisher : Vol. 2 No. 02 (2022): Mabny : Journal of Sharia Management and Business</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 242 karyawan PT. Nada Surya Tunggal</p>	<p>Lingkungan Kerja (Ancok, D., &amp; Fuat Nashori suroso. (2011)</p> <p>Kepuasan Kerja (Nofriyanti &amp; Kuswanto, 2019)</p> <p>Produktivitas (Alfisyah &amp; Anwar, 2018)</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p> <p>Produktivitas</p>	Religiusitas	<p>Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan secara signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan PT. Nada Surya Tunggal. Apabila suatu perusahaan mampu membuat lingkungan kerja yang kondusif, maka kepuasan kerja akan tercapai.</p>
2.	<p>Ratnasih, C., Murti, W., &amp; Winardi, W. (2023).</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karier dan Lingkungan</p>	<p>Lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2011:26)</p> <p>Kepuasan Kerja (Edy Sutrisno, 2014 : 73)</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p> <p>Produktivitas Karyawan</p>	Pengembangan Karier	<p>Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja berfungsi memediasi pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT Angkasa</p>

	<p>Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus Pada PT Angkasa Pura I (Persero))</p> <p><i>Publisher</i> : <i>Jurnal Manajemen FE-UB</i>, 11(2).</p> <p><i>Metode</i> : Kuantitatif</p> <p><i>Sampel</i> : 512 karyawan</p>	<p>Produktivitas Karyawan (Malayu S.P Hasibuan, 2005: 127)</p>			<p>Pura I (Persero) Jakarta. Pada penelitian didapatkan nilai sobel test sebesar 2,7837 Nilai Z hitung 2,7837 &gt; 1,968.</p>
3.	<p>Yumna, A., &amp; Pradana, M. (2021).</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Armindo Jaya Mandiri.</p> <p><i>Publisher</i> : <i>e-Proceeding of Management</i> : Vol.8, No.6 Desember 2021</p> <p><i>Metode</i> : Kuantitatif</p> <p><i>Sampel</i> : 50 responden</p>	<p>Lingkungan Kerja (Arlanti, 2020)</p> <p>Produktivitas Karyawan (Rachman, 2016:58)</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Produktivitas Karyawan</p>	<p>Sumber Daya Manusia</p>	<p>Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa variabel lingkungan kerja (X) dan variabel produktivitas kerja (Y) berada pada kategori baik dimana memiliki sebesar 47.9%.</p>
4.	<p>Zamani, Z., &amp; Gum, D. (2019)</p>	<p>Lingkungan Kerja</p>	<p>Lingkungan Kerja</p>	<p>Komunikasi Kolaborasi</p>	<p>Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa</p>

	<p><i>Activity-Based Flexible Office Exploring the Fit Between Physical Environment Qualities and User Needs Impacting Satisfaction, Communication, Collaboration and Productivity</i></p> <p>Publisher : Journal of Corporate Real Estate, Vol. 21 No. 3, pp. 234-253</p> <p>Metode : Campuran</p> <p>Sampel : Sebuah organisasi sebelum diimplementasikan di seluruh portofolio CRE.</p>	<p>(Appel-Meulenbroek et al, 2011)</p> <p>Produktivitas Kerja (Alker et al, 2014)</p> <p>Kepuasan Kerja (Gorgievski et al, 2010)</p>	<p>Produktivitas Kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p>		<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kantor yang fleksibel dan akan menimbulkan kepuasan saat bekerja. Kepuasan di tempat diprediksi oleh dukungan AFO terhadap pekerjaan yang terkonsentrasi, ketersediaan ruang tim tertutup yang besar akan menimbulkan ketersediaan ruang kerja sebagai pilihan. AWS yang mendukung diskusi pribadi dan pekerjaan yang terkonsentrasi mengurangi gangguan dan meningkatkan produktivitas yang telah dirasakan. Karyawan menganggap interaksi sosial diadakan di sekitar tempat kerja sebagai hal yang menyenangkan dan meningkatkan produktivitas.</p>
5.	<p>Widiyanto, L., Budiati, Y., &amp; Indarto. (2023). Pengaruh Efektivitas Komunikasi Dan Information Technology Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai</p>	<p>Produktivitas Kerja (Amusan, 2020)</p> <p>Kepuasan Kerja (Bagis et al. (2020)</p>	<p>Produktivitas Kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Efektivitas Komunikasi</p> <p>Information Technology</p>	<p>Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Bahwa kepuasan kerja 0,178 lebih besar dari tingkat signifikansi yang umumnya digunakan, nilai pada koefisien dalam kepuasan kerja positif.</p>

	<p>Variabel Mediasi Karyawan Pada PT Adhi Persada Gedung.</p> <p><i>Publisher</i> : <i>Jurnal Mirai Management</i>, 8(3), 151–166</p> <p>Metode : Analisis statistic</p> <p>Sampel : 100 karyawan PT Adhi Persada Gedung</p>				<p>Sehingga, menjadi ditolak atau negatif</p>
--	--	--	--	--	---

## LAMPIRAN 2

### KUESIONER PENELITIAN

*Assalamualaikum Wr.Wb*

Perkenalkan saya, Puspa Riningtyas Susetya (20311395) adalah Mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Mahasiswa Magang Program Studi Manajemen FBE UII : Kepuasan Kerja Sebagai Mediator**", dimana kuesioner ini saya susun untuk menunjang penelitian tersebut.

Adapun penelitian ini ditujukan kepada Mahasiswa Program Studi Manajemen Angkatan 2020, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang telah melaksanakan magang.

Saya mohon kesediaan Saudara/i untuk meluangkan waktunya dan berpartisipasi dengan mengisi atau memilih jawaban yang telah saya sediakan pada daftar pertanyaan yang saya susun. Kebenaran dan kelengkapan jawaban Saudara/i akan sangat membantu saya dalam penelitian ini.

Seluruh informasi dalam penelitian ini yang bersifat pribadi akan dijamin kerahasiaannya dan semata-mata digunakan untuk kepentingan penelitian. Atas kesediaannya Saudara/i meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam pengisian dan menjawab kuesioner penelitian ini dengan jujur dan objektif saya ucapkan terima kasih.

Jika terdapat pertanyaan terkait kuesioner ini, Anda dapat menghubungi saya melalui email yang sudah tercatat.

Terima kasih,

*Wassalamualaikum Wr.wb*

## IDENTITAS RESPONDEN

1. Email :
2. Nama :
3. NIM :
4. Jenis Kelamin :
  - Pria
  - Wanita
5. Apakah Anda sudah melaksanakan magang?
  - Ya
  - Tidak (Jika tidak, maka silahkan Anda berhenti disini, terima kasih)
6. Konsentrasi Peminatan
  - Sumber Daya Manusia (SDM)
  - Pemasaran
  - Keuangan
  - Operasi
7. Jenis Industri Tempat Magang
  - Industri Pertambangan
  - Industri Manufaktur
  - Industri Media Berita
  - Industri Perbankan
  - Industri Telekomunikasi

- Industri Konstruksi
- Industri Elektronik
- Industri Makanan
- Industri Transportasi
- Lainnya

#### 8. Usia

- 18 - 20 Tahun
- 21 - 23 Tahun
- 24 - 26 Tahun

## KUESIONER

### Keterangan :

(1) STS = Sangat Tidak Setuju

(2) TS = Tidak Setuju

(3) N = Netral

(4) S = Setuju

(5) SS = Sangat Setuju

### Bagian 1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
X1.1	Gaya kepemimpinan dalam organisasi kami mendorong keterlibatan, kepercayaan diri dan pertumbuhan					
X1.2	Pemimpin saya memiliki keyakinan akan masa depan yang baik di dalam organisasi					
X1.3	Pemimpin saya memiliki visi dan misi yang jelas dalam organisasi					
X1.4	Pemimpinnya mampu menginspirasi saya					
X1.5	Pemimpin mampu memberikan semangat kerja karyawan ketika bekerja					
X1.6	Pemimpin mendorong saya untuk menjadi kreatif di tempat kerja					
X1.7	Pemimpin mendorong saya untuk mempelajari hal-hal baru					
X1.8	Penekanan bukan pada kepentingan pribadi dan keuntungan pribadi					
X1.9	Pemimpin saya ingin turun tangan untuk membantu ketika organisasi dalam keadaan sulit					
X1.10	Pemimpin adalah seseorang yang mau mendengarkan kritik/saran dari karyawan					



**Keterangan :**

(1) STS = Sangat Tidak Setuju

(2) TS = Tidak Setuju

(3) N = Netral

(4) S = Setuju

(5) SS = Sangat Setuju

**Bagian 2 : Lingkungan Kerja**

No	Pernyataan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
X2.1	Ruang kerja saya selalu mendapatkan penerangan yang baik					
X2.2	Kantor saya berventilasi baik					
X2.3	Saya memiliki ruang kerja furniture yang nyaman					
X2.4	Fasilitas toilet di kantor saya memadai dan bersih					
X2.5	Suhu di kantor saya sesuai dan nyaman					
X2.6	Secara keseluruhan, lingkungan kerja saya higienis dan sehat					
X2.7	Tidak ada kebisingan yang berlebihan di kantor saya					
X2.8	Saya memiliki fasilitas penyimpanan pribadi yang baik					
X2.9	Fasilitas keselamatan dan keamanan selalu tersedia					

**Keterangan :**

(1) STS = Sangat Tidak Setuju

(2) TS = Tidak Setuju

(3) N = Netral

(4) S = Setuju

(5) SS = Sangat Setuju

**Bagian 3 : Produktivitas Kerja**

No	Pernyataan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
Y1	Kenyamanan di tempat kerja membuat saya menjadi orang yang lebih menarik di tempat kerja					
Y2	Kenyamanan di tempat kerja menyulitkan saya untuk memenuhi kewajiban kerja saya					
Y3	Kenyamanan di tempat kerja membuat saya memperpanjang tenggat waktu kerja					
Y4	Rekreasi di tempat kerja membuat saya meninggalkan kantor dan menyelesaikan lebih sedikit pekerjaan					
Y5	Rekreasi di tempat kerja menyita waktu yang saya lebih suka habiskan untuk bekerja					
Y6	Saya selalu masuk kerja tepat waktu					
Y7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
Y8	Saya berkonsentrasi dan fokus ketika bekerja					
Y9	Saya berusaha meminimalisir kesalahan dalam bekerja					

**Keterangan :**

(1) STS = Sangat Tidak Setuju

(2) TS = Tidak Setuju

(3) N = Netral

(4) S = Setuju

(5) SS = Sangat Setuju

**Bagian 4 : Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
Z1	Saya akan mendorong orang lain untuk bekerja					
Z2	Jadwal kerja saya sangat baik dan memuaskan					
Z3	Saya puas dengan peluang untuk pengembangan profesional					
Z4	Saya puas dengan kondisi kerja saya					
Z5	Peluang dan kriteria promosi sangat memuaskan					
Z6	Saya puas dengan status pekerjaan saya					
Z7	Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan					

### LAMPIRAN 3

#### TABULASI DATA MENTAH

##### 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	Total	Mean
1	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	45	4.5
2	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	43	4.3
3	4	5	3	3	4	3	5	4	5	3	39	3.9
4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	44	4.4
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	48	4.8
6	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	43	4.3
7	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	42	4.2
8	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	45	4.5
9	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48	4.8
10	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	46	4.6
11	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	47	4.7
12	3	4	5	4	3	3	3	5	4	3	37	3.7
13	3	2	4	2	4	4	3	3	4	3	32	3.2

14	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	45	4.5
15	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	45	4.5
16	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	45	4.5
17	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	42	4.2
18	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	36	3.6
19	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	3.9
20	5	4	2	4	4	4	3	4	5	5	40	4
21	4	4	5	3	3	4	4	5	4	5	41	4.1
22	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	47	4.7
23	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	3.8
24	2	4	4	4	5	3	3	3	4	4	36	3.6
25	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	48	4.8
26	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	48	4.8
27	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	47	4.7
28	5	3	4	4	3	5	4	5	5	5	43	4.3
29	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	44	4.4
30	5	4	4	4	4	2	4	3	4	5	39	3.9

31	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49	4.9
32	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	40	4
33	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	45	4.5
34	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47	4.7
35	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	44	4.4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
37	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3.9
38	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	45	4.5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
40	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	43	4.3
41	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	44	4.4
42	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	44	4.4
43	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	45	4.5
44	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	36	3.6
45	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	37	3.7
46	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	47	4.7
47	3	5	5	4	4	3	3	4	5	5	41	4.1

48	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	41	4.1
49	5	5	4	5	4	3	2	5	5	5	43	4.3
50	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	44	4.4
51	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	45	4.5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49	4.9
53	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	46	4.6
54	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	43	4.3
55	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47	4.7
56	3	3	4	5	5	3	4	3	3	3	36	3.6
57	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	45	4.5
58	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37	3.7
59	5	5	4	5	3	3	5	5	5	3	43	4.3
60	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	45	4.5
61	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	47	4.7
62	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	39	3.9
63	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	41	4.1
64	5	4	4	5	3	5	5	3	3	5	42	4.2

65	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	40	4
66	3	4	5	4	4	3	5	3	4	5	40	4
67	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38	3.8
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
69	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	41	4.1
70	5	3	4	5	4	5	4	5	4	3	42	4.2
71	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	42	4.2
72	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	47	4.7
73	4	5	5	4	5	5	3	4	5	3	43	4.3
74	4	3	5	5	5	5	3	3	5	4	42	4.2
75	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.1
76	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	44	4.4
77	4	5	5	5	4	2	3	5	4	3	40	4
78	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	46	4.6
79	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	42	4.2
80	5	5	4	5	4	2	3	5	4	3	40	4
81	4	5	3	5	4	2	3	5	4	3	38	3.8



82	3	5	4	4	5	3	4	4	4	5	41	4.1
83	3	5	4	4	5	3	4	4	4	5	41	4.1
84	4	4	5	5	4	2	3	5	4	3	39	3.9
85	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	47	4.7
86	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	45	4.5
87	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	44	4.4
88	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	42	4.2
89	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	46	4.6
90	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	47	4.7
91	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	47	4.7
92	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	42	4.2
93	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	45	4.5
94	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	47	4.7
95	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	42	4.2
96	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	47	4.7
97	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	46	4.6
98	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	45	4.5

99	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	41	4.1
100	4	5	5	3	2	4	5	4	4	4	40	4
101	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	40	4
102	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	45	4.5
103	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	42	4.2
104	5	3	4	4	5	3	4	4	4	5	41	4.1

## 2. Lingkungan Kerja

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Total	Mean
1	5	5	5	5	5	5	4	3	5	42	4.77
2	5	4	4	5	5	5	2	5	5	40	4.44
3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	36	4
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44	4.88
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
6	4	4	5	5	4	5	3	4	5	39	4.33
7	5	5	3	5	4	4	4	4	4	38	4.22
8	5	5	4	4	4	4	5	5	5	41	4.55

9	5	5	5	4	5	5	5	3	5	42	4.66
10	5	5	4	5	5	5	4	4	5	42	4.66
11	4	4	4	5	4	4	5	5	5	40	4.44
12	3	4	4	4	3	3	5	5	4	35	3.88
13	3	4	5	5	3	4	3	4	4	35	3.88
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
15	5	5	5	5	5	5	4	3	5	42	4.66
16	5	5	4	5	4	5	5	3	3	39	4.33
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
18	4	4	4	4	4	4	3	3	3	33	3.66
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
20	3	3	4	4	4	5	5	3	3	34	3.77
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
22	5	3	3	5	3	5	5	5	5	39	4.33
23	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34	3.77
24	5	4	2	3	5	4	4	5	4	36	4
25	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43	4.77

26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
27	3	5	4	5	5	4	4	4	3	37	4.11
28	5	4	5	4	3	3	4	5	4	37	4.11
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
30	4	5	3	5	5	5	5	5	5	42	4.66
31	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4.88
32	4	3	3	4	2	4	4	4	4	32	3.55
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
34	4	4	4	4	4	4	5	3	4	36	4
35	5	5	4	5	5	5	5	3	5	42	4.66
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
38	3	3	3	5	5	5	3	3	3	33	3.66
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
40	5	5	3	3	4	4	4	3	4	35	3.88
41	5	5	4	5	5	5	3	5	5	42	4.66
42	2	4	4	5	5	5	5	4	5	39	4.33

43	5	5	5	5	5	5	5	3	3	41	4.55
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
46	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43	4.77
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
48	5	5	5	4	5	4	4	4	4	40	4.44
49	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4.88
50	3	4	4	2	4	5	5	5	3	35	3.88
51	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	3.88
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
54	5	4	4	5	5	4	5	4	4	40	4.44
55	4	4	3	4	5	5	5	5	5	40	4.44
56	3	4	5	3	4	4	5	5	3	36	4
57	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42	4.66
58	3	4	3	4	4	5	3	4	5	35	3.88
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5

60	5	5	5	5	5	5	5	2	5	42	4.66
61	5	4	5	3	5	4	5	3	3	37	4.11
62	5	4	4	4	3	4	2	2	3	31	3.44
63	5	4	4	5	4	4	4	4	4	38	4.22
64	5	4	4	5	5	4	5	5	4	41	4.55
65	4	4	4	5	4	4	3	4	5	37	4.11
66	5	5	2	3	5	5	4	3	3	35	3.88
67	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.88
68	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44	4.88
69	4	5	5	5	5	5	4	3	5	41	4.55
70	4	5	4	5	4	4	4	3	5	38	4.22
71	4	4	5	4	4	4	4	4	5	38	4.22
72	4	5	4	5	3	5	5	4	5	40	4.44
73	4	5	4	4	3	3	4	5	5	37	4.11
74	4	5	4	4	3	4	4	5	5	38	4.22
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
76	5	4	5	3	5	4	5	3	3	37	4.11

77	5	5	4	5	5	5	3	3	4	39	4.33
78	5	4	5	3	5	4	5	3	3	37	4.11
79	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	3.77
80	5	5	4	5	5	5	3	3	4	39	4.33
81	5	5	4	5	5	5	3	3	4	39	4.33
82	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	3.77
83	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	3.77
84	5	5	4	5	5	5	3	3	4	39	4.33
85	5	5	5	5	5	5	4	3	5	42	4.66
86	5	4	5	3	5	4	5	3	3	37	4.11
87	5	5	5	5	5	5	4	3	5	42	4.66
88	5	5	3	5	4	4	4	4	4	38	4.22
89	5	4	5	3	5	4	5	3	3	37	4.11
90	5	5	5	5	5	5	4	3	5	42	4.66
91	5	4	5	3	5	4	5	3	3	37	4.11
92	5	5	3	5	4	4	4	4	4	38	4.22
93	5	5	5	5	5	5	4	3	5	42	4.66

94	5	4	5	3	5	4	5	3	3	37	4.11
95	5	5	3	5	4	4	4	4	4	38	4.22
96	5	5	5	5	5	5	4	3	5	42	4.66
97	5	4	5	3	5	4	5	3	3	37	4.11
98	5	4	5	3	5	4	5	3	3	37	4.11
99	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	3.77
100	2	3	4	5	3	3	5	4	5	34	3.77
101	5	5	3	5	4	4	4	4	4	38	4.22
102	5	4	5	3	5	4	5	3	3	37	4.11
103	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	3.77
104	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	3.77

### 3. Produktivitas Kerja

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Total	Mean
1	5	2	3	2	2	4	4	4	4	30	3.33
2	2	2	4	4	3	4	5	5	5	34	3.77
3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	31	3.44



4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	41	4.55
5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	42	4.66
6	5	5	4	5	3	5	5	5	5	42	4.66
7	4	2	2	3	2	5	4	4	5	31	3.44
8	3	3	3	4	3	5	5	5	5	36	4
9	5	4	4	3	4	4	5	5	5	39	4.33
10	3	2	3	4	3	4	5	4	4	32	3.55
11	3	2	3	3	2	4	4	4	4	29	3.22
12	4	3	3	2	3	4	4	4	4	31	3.44
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3
14	5	5	2	2	2	5	5	5	5	36	4
15	5	3	3	3	2	3	4	4	4	31	3.44
16	5	3	5	3	5	5	5	5	5	41	4.55
17	4	2	4	3	3	3	4	4	5	32	3.55
18	4	2	2	2	3	3	4	3	4	27	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4
20	4	4	5	5	3	4	4	4	4	37	4.11

21	4	3	3	3	3	5	4	5	5	35	3.88
22	2	3	3	3	4	5	5	3	5	33	3.66
23	4	4	5	4	3	4	4	4	4	36	4
24	3	3	3	4	3	5	5	4	5	35	3.88
25	4	4	3	3	4	5	5	5	5	38	4.22
26	5	5	5	5	5	2	3	5	5	40	4.44
27	5	4	3	4	4	3	4	4	5	36	4
28	5	5	5	5	3	4	5	5	5	42	4.66
29	3	4	2	4	4	5	5	4	5	36	4
30	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34	3.77
31	4	3	3	2	2	5	5	5	5	34	3.77
32	3	5	4	4	3	4	5	4	4	36	4
33	5	5	5	5	4	5	4	4	5	42	4.66
34	2	4	4	2	3	5	4	5	4	33	3.66
35	4	4	3	3	3	4	5	4	5	35	3.88
36	4	5	4	3	2	3	4	5	4	34	3.77
37	4	3	4	3	3	4	5	5	4	35	3.88

38	5	4	4	4	3	5	5	5	5	40	4.44
39	3	5	4	5	5	4	3	5	5	39	4.33
40	4	3	3	3	3	5	3	4	5	33	3.66
41	5	3	5	3	2	5	5	5	5	38	4.22
42	4	2	3	2	4	5	4	5	5	34	3.77
43	5	3	3	2	4	3	3	5	5	33	3.66
44	4	4	3	3	2	4	5	5	4	34	3.77
45	4	4	3	4	4	4	4	5	4	36	4
46	4	2	2	2	3	5	5	5	5	33	3.6
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
48	4	4	4	5	5	5	5	4	5	41	4.55
49	5	5	5	3	3	5	5	5	5	41	4.55
50	3	3	3	3	3	5	4	5	4	33	3.66
51	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34	3.77
52	4	3	3	3	2	4	4	4	5	32	3.55
53	5	2	5	4	5	3	5	5	5	39	4.33
54	4	3	3	4	3	4	4	4	5	34	3.77

55	5	3	4	2	4	5	3	5	5	36	4
56	2	3	4	4	3	3	4	5	4	32	3.55
57	4	5	5	4	4	3	4	5	5	39	4.33
58	3	3	4	4	3	4	5	4	4	34	3.77
59	5	4	4	5	3	3	4	5	5	38	4.22
60	2	5	5	2	5	3	3	5	5	35	3.88
61	5	2	2	2	3	4	4	4	5	31	3.44
62	3	2	3	4	5	4	4	4	4	33	3.66
63	4	3	4	4	2	2	4	4	4	31	3.44
64	4	5	4	5	4	5	5	5	4	41	4.55
65	3	2	2	4	4	3	4	5	5	32	3.55
66	4	3	4	3	3	2	4	5	4	32	3.55
67	4	4	4	3	4	4	3	4	4	34	3.77
68	5	2	2	3	3	4	4	5	5	33	3.66
69	4	4	4	3	3	5	5	3	5	36	4
70	4	5	4	5	3	4	4	4	4	37	4.11
71	5	4	5	3	4	4	4	5	3	37	4.11

72	4	3	5	5	4	5	4	5	4	39	4.33
73	4	4	5	4	5	5	4	5	3	39	4.33
74	4	4	5	4	5	5	4	4	5	40	4.44
75	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	3.88
76	5	2	2	3	3	4	4	4	5	32	3.55
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
78	5	2	4	2	3	4	5	4	5	34	3.77
79	4	4	3	2	3	4	5	4	4	33	3.66
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
82	4	4	3	2	3	4	4	4	5	33	3.66
83	4	3	3	2	3	4	5	4	4	32	3.55
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5
85	5	2	3	2	2	4	4	4	4	30	3.33
86	5	2	2	2	3	4	4	4	5	31	3.44
87	5	4	3	4	3	4	4	5	4	36	4
88	4	3	2	4	2	5	4	5	5	34	3.77

89	5	4	2	5	3	4	4	4	5	36	4
90	5	3	3	4	2	4	4	4	4	33	3.66
91	5	3	2	4	3	4	4	4	5	34	3.77
92	4	4	4	3	2	5	4	4	5	35	3.88
93	5	3	3	3	3	4	4	4	4	33	3.66
94	5	2	3	4	3	4	3	4	5	33	3.66
95	4	2	2	3	2	5	4	5	5	32	3.55
96	5	4	3	3	4	4	3	4	4	34	3.77
97	5	3	2	2	3	4	5	4	5	33	3.66
98	5	4	2	4	3	4	4	4	5	35	3.88
99	4	3	4	2	3	4	4	4	4	32	3.55
100	4	4	4	3	5	3	5	4	2	34	3.77
101	4	3	2	3	2	5	4	4	5	32	3.55
102	5	2	3	2	3	4	4	4	5	32	3.55
103	4	4	3	2	3	4	4	5	4	33	3.66
104	4	4	3	2	3	4	4	5	4	33	3.66

#### 4. Kepuasan Kerja

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Total	Mean
1	4	4	4	5	3	5	4	29	4.14
2	4	5	5	4	3	4	4	29	4.14
3	5	3	5	3	3	5	4	28	4
4	4	5	5	5	4	4	5	32	4.57
5	3	5	4	5	5	5	5	32	4.57
6	2	4	4	5	4	3	4	26	3.71
7	4	4	4	3	3	3	4	25	3.57
8	4	5	5	4	3	4	5	30	4.28
9	5	4	5	5	4	5	5	33	4.71
10	3	5	4	4	3	3	5	27	3.85
11	4	5	5	4	3	4	4	29	4.14
12	4	4	4	3	3	4	4	26	3.71
13	3	4	3	4	3	3	3	23	3.28
14	5	4	5	4	5	5	5	33	4.71
15	5	4	4	4	3	4	5	29	4.14

16	3	5	4	5	3	5	5	30	4.28
17	4	4	4	4	4	4	4	28	4
18	4	3	4	3	2	4	5	25	3.57
19	4	4	4	4	4	4	4	28	4
20	3	4	3	4	5	4	5	28	4
21	4	4	4	4	4	4	4	28	4
22	3	5	5	5	5	5	5	33	4.71
23	4	3	4	3	3	3	3	23	3.28
24	2	3	4	3	4	4	3	23	3.28
25	5	5	5	5	5	5	5	35	5
26	5	5	5	5	5	5	5	35	5
27	4	2	4	4	4	5	4	27	3.85
28	5	5	5	5	5	3	5	33	4.71
29	5	5	5	5	5	5	5	35	5
30	5	3	2	3	3	4	3	23	3.28
31	4	4	5	5	5	5	5	33	4.71
32	4	4	4	4	3	3	4	26	3.71



33	4	4	5	5	5	5	5	33	4.71
34	4	4	5	4	4	5	4	30	4.28
35	3	5	4	4	5	3	4	28	4
36	4	4	4	4	3	4	4	27	3.85
37	4	5	5	4	3	3	3	27	3.85
38	4	4	5	3	5	5	4	30	4.28
39	5	5	4	3	3	2	5	27	3.85
40	3	4	3	4	3	3	5	25	3.57
41	4	5	4	3	4	4	4	28	4
42	4	4	5	5	3	5	5	31	4.42
43	3	5	4	3	3	3	5	26	3.71
44	4	4	5	3	3	4	4	27	3.85
45	4	4	5	5	3	3	4	28	4
46	4	5	5	5	5	5	4	33	4.71
47	4	4	3	4	5	4	5	29	4.14
48	4	5	5	4	4	3	4	29	4.14
49	5	5	5	3	3	4	5	30	4.28

50	5	5	5	4	4	5	5	33	4.71
51	4	4	4	4	4	4	4	28	4
52	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14
53	3	5	3	4	5	5	5	30	4.28
54	3	4	4	4	4	4	4	27	3.85
55	5	5	4	5	3	5	5	32	4.57
56	3	4	4	5	5	4	3	28	4
57	5	5	5	5	5	5	5	35	5
58	3	4	4	3	3	3	3	23	3.28
59	5	5	5	5	5	5	5	35	5
60	3	5	5	3	5	5	5	31	4.42
61	5	4	4	4	5	3	5	30	4.28
62	3	4	4	4	3	2	4	24	3.42
63	3	4	4	3	5	4	4	27	3.85
64	3	5	5	5	5	5	5	33	4.71
65	4	4	5	3	3	5	3	27	3.85
66	4	4	3	2	4	3	4	24	3.42

67	4	3	4	5	4	5	4	29	4.14
68	5	3	3	4	5	5	5	30	4.28
69	5	5	5	5	5	3	3	31	4.42
70	3	4	4	3	4	5	5	28	4
71	4	5	5	4	4	5	5	32	4.57
72	5	4	4	5	5	3	5	31	4.42
73	5	5	4	5	4	5	4	32	4.57
74	4	5	5	4	3	3	5	29	4.14
75	4	4	4	4	4	4	4	28	4
76	5	4	4	4	3	3	5	28	4
77	5	4	3	5	3	2	5	27	3.85
78	5	4	4	4	3	3	5	28	4
79	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14
80	5	4	3	5	3	2	5	27	3.85
81	5	4	3	5	3	2	5	27	3.85
82	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14
83	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14

84	5	4	3	5	3	2	5	27	3.85
85	4	3	4	4	4	4	4	27	3.85
86	5	4	4	4	3	3	5	28	4
87	4	3	4	4	4	4	4	27	3.85
88	4	4	5	3	3	5	4	28	4
89	5	4	4	5	3	4	5	30	4.28
90	4	3	4	4	5	4	4	28	4
91	5	4	4	4	3	3	5	28	4
92	4	4	4	3	3	5	4	27	3.85
93	4	3	4	4	4	4	4	27	3.85
94	5	4	4	4	3	3	5	28	4
95	4	4	4	3	3	3	4	25	3.57
96	4	3	4	4	4	4	4	27	3.85
97	5	4	5	4	3	5	5	31	4.42
98	5	4	4	4	3	3	5	28	4
99	5	4	5	5	4	4	4	31	4.42
100	3	3	4	3	5	4	5	27	3.85

101	4	4	5	5	5	3	4	30	4.28
102	5	4	5	4	3	3	5	29	4.14
103	5	4	5	3	5	4	4	30	4.28
104	5	4	4	5	5	5	4	32	4.57

## LAMPIRAN 4

### HASIL UJI OUTER MODEL

#### A. Karakteristik Responden

##### Jenis Kelamin

		JENIS_KELAMIN			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PRIA	51	49,0	49,0	49,0
	WANITA	53	51,0	51,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

##### Magang

		MAGANG			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	YA	104	100,0	100,0	100,0

##### Konsentrasi Peminatan

		KONSENTRASI_PEMINATAN			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SDM	29	27,9	27,9	27,9
	PEMASARAN	52	50,0	50,0	77,9
	KEUANGAN	14	13,5	13,5	91,3
	OPERASI	9	8,7	8,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

## Jenis Industri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	INDUSTRI PERTAMBANGAN	7	6,7	6,7	6,7
	INDUSTRI MANUFAKTUR	6	5,8	5,8	12,5
	INDUSTRI MEDIA BERITA	1	1,0	1,0	13,5
	INDUSTRI PERBANKAN	15	14,4	14,4	27,9
	INDUSTRI TELEKOMUNIKASI	11	10,6	10,6	38,5
	INDUSTRI KONSTRUKSI	6	5,8	5,8	44,2
	INDUSTRI ELEKTRONIK	2	1,9	1,9	46,2
	INDUSTRI MAKANAN	2	1,9	1,9	48,1
	INDUSTRI TRANSPORTASI	8	7,7	7,7	55,8
	LAINNYA	46	44,2	44,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

## B. Uji Validitas

		Correlations											
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	Total_X1	
X1.1	Pearson Correlation	1	,138	,054	,194*	,045	,243*	,249*	,090	,129	,193	,495**	
	Sig. (2-tailed)		,161	,585	,049	,652	,013	,011	,364	,192	,050	<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	
X1.2	Pearson Correlation	,138	1	,158	,123	-.027	-.118	,081	,045	,098	,120	,325**	
	Sig. (2-tailed)	,161		,109	,215	,783	,235	,416	,648	,323	,226	<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	
X1.3	Pearson Correlation	,054	,158	1	,240*	,051	,114	,265**	,042	,216*	,220*	,468**	
	Sig. (2-tailed)	,585	,109		,014	,606	,248	,007	,675	,028	,025	<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	
X1.4	Pearson Correlation	,194*	,123	,240*	1	,204*	,057	,275**	,251*	,126	,124	,536**	
	Sig. (2-tailed)	,049	,215	,014		,038	,568	,005	,010	,201	,211	<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	
X1.5	Pearson Correlation	,045	-.027	,051	,204*	1	,264**	,054	-.126	-.038	,184	,336**	
	Sig. (2-tailed)	,652	,783	,606	,038		,007	,583	,204	,699	,062	<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	
X1.6	Pearson Correlation	,243*	-.118	,114	,057	,264**	1	,423**	,046	,068	,310**	,535**	
	Sig. (2-tailed)	,013	,235	,248	,568	,007		<.001	,645	,492	,001	<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	
X1.7	Pearson Correlation	,249*	,081	,265**	,275**	,054	,423**	1	,193*	,188	,445**	,666**	
	Sig. (2-tailed)	,011	,416	,007	,005	,583	<.001		,050	,056	<.001	<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	
X1.8	Pearson Correlation	,090	,045	,042	,251*	-.126	,046	,193*	1	,314**	,143	,402**	
	Sig. (2-tailed)	,364	,648	,675	,010	,204	,645	,050		,001	,149	<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	
X1.9	Pearson Correlation	,129	,098	,216*	,126	-.038	,068	,188	,314**	1	,219*	,450**	
	Sig. (2-tailed)	,192	,323	,028	,201	,699	,492	,056	,001		,026	<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	
X1.10	Pearson Correlation	,193	,120	,220*	,124	,184	,310**	,445**	,143	,219*	1	,613**	
	Sig. (2-tailed)	,050	,226	,025	,211	,062	,001	<.001	,149	,026		<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	
Total_X1	Pearson Correlation	,495**	,325**	,468**	,536**	,336**	,535**	,666**	,402**	,450**	,613**	1	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	

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

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

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,521**	,256**	,136	,482**	,324**	,122	-,048	,084	,547**
	Sig. (2-tailed)		<.001	,009	,169	<.001	<.001	,218	,625	,399	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
X2.2	Pearson Correlation	,521**	1	,216*	,465**	,417**	,454**	,062	,076	,392**	,685**
	Sig. (2-tailed)	<.001		,028	<.001	<.001	<.001	,531	,442	<.001	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
X2.3	Pearson Correlation	,256**	,216*	1	,063	,370**	,203*	,317**	-,060	,123	,488**
	Sig. (2-tailed)	,009	,028		,526	<.001	,039	,001	,543	,212	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
X2.4	Pearson Correlation	,136	,465**	,063	1	,126	,441**	-,134	,193*	,614**	,579**
	Sig. (2-tailed)	,169	<.001	,526		,201	<.001	,174	,050	<.001	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
X2.5	Pearson Correlation	,482**	,417**	,370**	,126	1	,557**	,254**	-,094	,061	,600**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	,201		<.001	,009	,341	,539	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
X2.6	Pearson Correlation	,324**	,454**	,203*	,441**	,557**	1	,106	,146	,385**	,697**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	,039	<.001	<.001		,283	,140	<.001	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
X2.7	Pearson Correlation	,122	,062	,317**	-,134	,254**	,106	1	,249*	,016	,405**
	Sig. (2-tailed)	,218	,531	,001	,174	,009	,283		,011	,871	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
X2.8	Pearson Correlation	-,048	,076	-,060	,193*	-,094	,146	,249*	1	,459**	,423**
	Sig. (2-tailed)	,625	,442	,543	,050	,341	,140	,011		<.001	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
X2.9	Pearson Correlation	,084	,392**	,123	,614**	,061	,385**	,016	,459**	1	,639**
	Sig. (2-tailed)	,399	<.001	,212	<.001	,539	<.001	,871	<.001		<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Total_X2	Pearson Correlation	,547**	,685**	,488**	,579**	,600**	,697**	,405**	,423**	,639**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104

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

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



**Correlations**

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Total_Y
Y1	Pearson Correlation	1	,115	,049	,052	,031	,046	,023	,120	,229*	,337**
	Sig. (2-tailed)		,245	,621	,601	,757	,641	,815	,226	,019	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Y2	Pearson Correlation	,115	1	,530**	,440**	,366**	,113	,128	,275**	-,015	,697**
	Sig. (2-tailed)	,245		<.001	<.001	<.001	,252	,195	,005	,883	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Y3	Pearson Correlation	,049	,530**	1	,405**	,485**	,009	,131	,302**	-,114	,668**
	Sig. (2-tailed)	,621	<.001		<.001	<.001	,931	,186	,002	,250	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Y4	Pearson Correlation	,052	,440**	,405**	1	,393**	,080	,100	,170	,108	,653**
	Sig. (2-tailed)	,601	<.001	<.001		<.001	,417	,310	,085	,276	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Y5	Pearson Correlation	,031	,366**	,485**	,393**	1	,072	,000	,227*	,045	,616**
	Sig. (2-tailed)	,757	<.001	<.001	<.001		,465	1,000	,021	,651	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Y6	Pearson Correlation	,046	,113	,009	,080	,072	1	,370**	,175	,334**	,414**
	Sig. (2-tailed)	,641	,252	,931	,417	,465		<.001	,076	<.001	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Y7	Pearson Correlation	,023	,128	,131	,100	,000	,370**	1	,154	,151	,377**
	Sig. (2-tailed)	,815	,195	,186	,310	1,000	<.001		,118	,125	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Y8	Pearson Correlation	,120	,275**	,302**	,170	,227*	,175	,154	1	,190	,503**
	Sig. (2-tailed)	,226	,005	,002	,085	,021	,076	,118		,053	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Y9	Pearson Correlation	,229*	-,015	-,114	,108	,045	,334**	,151	,190	1	,326**
	Sig. (2-tailed)	,019	,883	,250	,276	,651	<.001	,125	,053		<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Total_Y	Pearson Correlation	,337**	,697**	,668**	,653**	,616**	,414**	,377**	,503**	,326**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104

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

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

### Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Total
Z1	Pearson Correlation	1	,007	,108	,206*	-,092	-,041	,254**	,376**
	Sig. (2-tailed)		,943	,277	,036	,355	,682	,009	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Z2	Pearson Correlation	,007	1	,392**	,265**	,127	,047	,310**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,943		<.001	,007	,198	,637	,001	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Z3	Pearson Correlation	,108	,392**	1	,153	,182	,385**	,070	,593**
	Sig. (2-tailed)	,277	<.001		,121	,064	<.001	,480	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Z4	Pearson Correlation	,206*	,265**	,153	1	,287**	,105	,294**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,036	,007	,121		,003	,291	,002	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Z5	Pearson Correlation	-,092	,127	,182	,287**	1	,399**	,076	,570**
	Sig. (2-tailed)	,355	,198	,064	,003		<.001	,445	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Z6	Pearson Correlation	-,041	,047	,385**	,105	,399**	1	,072	,575**
	Sig. (2-tailed)	,682	,637	<.001	,291	<.001		,467	<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Z7	Pearson Correlation	,254**	,310**	,070	,294**	,076	,072	1	,510**
	Sig. (2-tailed)	,009	,001	,480	,002	,445	,467		<.001
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Total	Pearson Correlation	,376**	,523**	,593**	,608**	,570**	,575**	,510**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104

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

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

### C. Uji Reliabilitas

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,637	10

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,716	9

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,667	9

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,580	7

## D. Statistik Deskriptif

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepmimpinan Transformasional	104	32	50	42,97	3,578
Lingkungan Kerja	104	31	45	38,77	3,650
Produktivitas Kerja	104	27	45	35,30	3,943
Kepuasan Kerja	104	23	35	28,82	2,848
Valid N (listwise)	104				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	104	2	5	4,33	,781
X1.2	104	3	5	4,35	,707
X1.3	104	3	5	4,49	,574
X1.4	104	2	5	4,42	,720
X1.5	104	2	5	4,34	,691
X1.6	104	2	5	4,16	,893
X1.7	104	3	5	4,46	,667
X1.8	104	3	5	4,33	,689
X1.9	104	3	5	4,41	,601
X1.10	104	3	5	4,52	,710
Valid N (listwise)	104				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	104	2	5	4,49	,724
X2.2	104	2	5	4,38	,673
X2.3	104	1	5	4,15	,856
X2.4	104	2	5	4,33	,794
X2.5	104	1	5	4,36	,858
X2.6	104	3	5	4,31	,698
X2.7	104	2	5	4,22	,775
X2.8	104	1	5	3,76	,940
X2.9	104	1	5	4,21	,832
Valid N (listwise)	104				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	104	2	5	4,17	,853
Y2	104	1	5	2,86	1,368
Y3	104	1	5	3,22	1,165
Y4	104	1	5	3,01	1,242
Y5	104	1	5	3,11	1,165
Y6	104	2	5	4,18	,785
Y7	104	3	5	4,26	,574
Y8	104	3	5	4,37	,541
Y9	104	2	5	4,53	,607
Valid N (listwise)	104				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z1	104	1	5	4,09	,946
Z2	104	2	5	4,13	,720
Z3	104	1	5	4,13	,751
Z4	104	2	5	4,03	,756
Z5	104	1	5	3,83	,830
Z6	104	2	5	3,89	,880
Z7	104	3	5	4,38	,643
Valid N (listwise)	104				

## E. Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Residual	
N		104	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000	
	Std. Deviation	2,36590890	
Most Extreme Differences	Absolute	,046	
	Positive	,046	
	Negative	-,044	
Test Statistic		,046	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		,200 <sup>d</sup>	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup>	Sig.	,871	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,862
		Upper Bound	,880

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

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

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 624387341.

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Residual	
N		104	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000	
	Std. Deviation	3,55457911	
Most Extreme Differences	Absolute	,087	
	Positive	,087	
	Negative	-,058	
Test Statistic		,087	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		,051	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>d</sup>	Sig.	,056	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,050
		Upper Bound	,061

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 334431365.

## F. Uji Multikolinearitas

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,060	3,096		2,603	,011		
	GKT	,326	,076	,410	4,276	<.001	,744	1,344
	LK	,174	,075	,223	2,327	,022	,744	1,344

a. Dependent Variable: KK

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

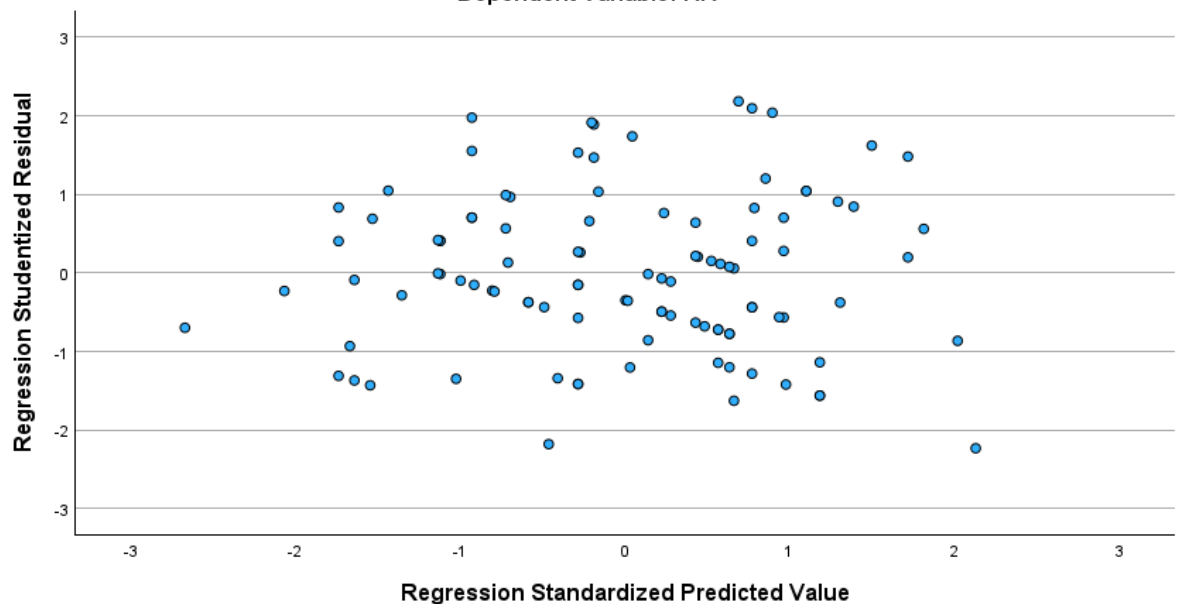
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	21,520	4,829		4,456	<.001		
	GKT	-,284	,125	-,258	-2,271	,025	,630	1,587
	LK	,381	,116	,353	3,292	,001	,706	1,416
	KK	,389	,150	,281	2,588	,011	,690	1,449

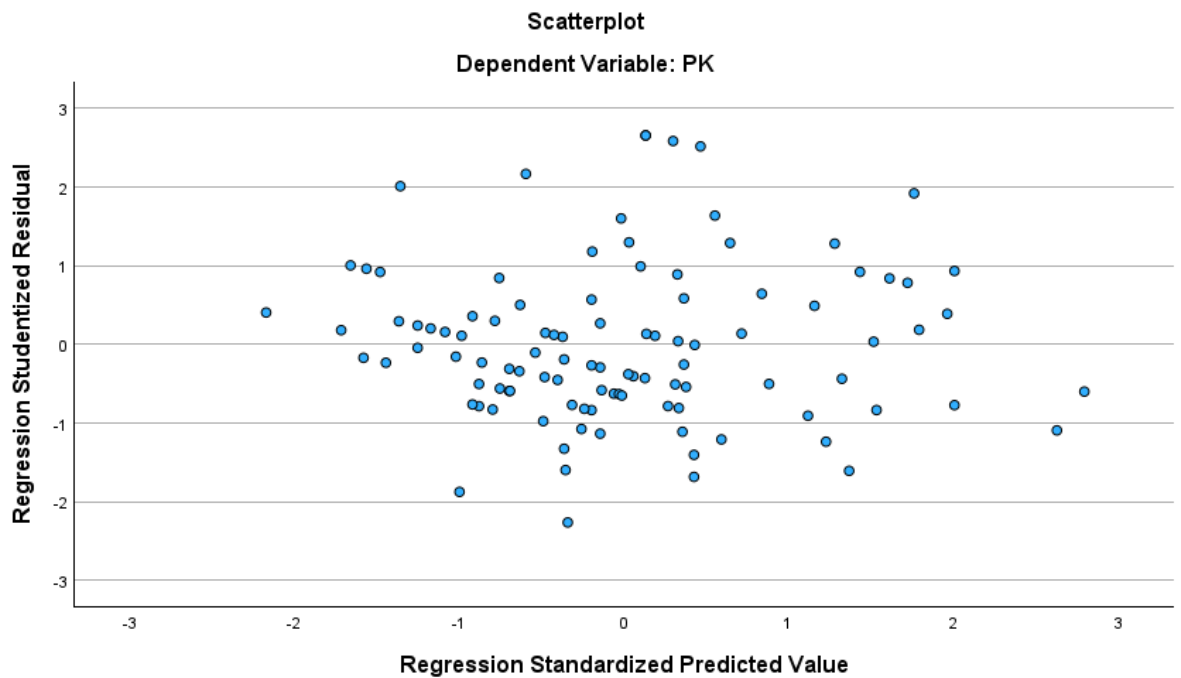
a. Dependent Variable: PK

## G. Uji Heteroskedastisitas

**Scatterplot**

Dependent Variable: KK





## H. Analisis Regresi 1

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,557 <sup>a</sup>	,310	,296	2,389

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformatif

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	258,984	2	129,492	22,685	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	576,545	101	5,708		
	Total	835,529	103			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformatif

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,060	3,096		2,603	,011
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,326	,076	,410	4,276	<.001
	Lingkungan Kerja	,174	,075	,223	2,327	,022

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**I. Analisis Regresi 2****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,433 <sup>a</sup>	,188	,163	3,608

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

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	300,351	3	100,117	7,693	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	1301,408	100	13,014		
	Total	1601,760	103			

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,520	4,829		4,456	<.001
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	-,284	,125	-,258	-2,271	,025
	Lingkungan Kerja	,381	,116	,353	3,292	,001
	Kepuasan Kerja	,389	,150	,281	2,588	,011

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja



## LAMPIRAN 5

### SURAT KETERANGAN IZIN PENELITIAN



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Universitas Islam Indonesia  
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 885376  
F. (0274) 882589  
E. fbe@uii.ac.id  
W. fbe.uui.ac.id

Nomor : 395/DEK/02/SITA.EM/376/2024  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

**Kepada Yth:**  
Jalan Indragiri II, Dabag, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami:

Nama : Puspa Riningtyas Susetya  
NIM : 20311395  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : Janturan, Tawang Sari, Pengasih, Kulon Progo, Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan/data pada instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul:

**SDM\_20311395**

Dosen Pembimbing : Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Bapak/Ibu untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Yogyakarta, 19 February 2024  
Dekan,



Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D.  
NIK. 943120101

**LAMPIRAN 6**  
**BIODATA PENULIS**



**1) Data Diri**

Nama Lengkap : Puspa Riningtyas Susetya  
Tempat/Tgl lahir : Kulon Progo, 30 Oktober 2001  
NIM : 20311395  
Jurusan/Fakultas : Manajemen / FBE UII  
Peminatan : Sumber Daya Manusia  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Alamat : Janturan, Tawang Sari, Pengasih, Kulon Progo, Yogyakarta  
No. Telp : 08895954821  
Email : [20311395@students.uui.ac.id](mailto:20311395@students.uui.ac.id)  
[puspariningtyass18@gmail.com](mailto:puspariningtyass18@gmail.com)

**2) Riwayat Pendidikan**

2008 - 2014 : SDN 4 Wates  
2014 - 2017 : SMPN 4 Wates  
2017 - 2020 : SMAN 1 Temon  
2020 - Sekarang : Universitas Islam Indonesia