

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

**RUDI HARTONO**

*Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang  
Email. rudi\_hartono@gmail.com*

**EKO JUNI WAHYUDI**

*Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang  
Email: ekojw\_9@yahoo.com*

## **Abstract**

*The purpose of this research is to find out and analyze; a) the partial influence of leadership style and job satisfaction on employee work productivity, b) the simultaneous influence of leadership style and job satisfaction on employee work productivity, and c) dominant influencing factors on work productivity. The population in this study were all employees of the State Junior High School 1 Pakis Malang Regency a total of 75 people. in this study the researchers made the entire population (75 employees) as a sample. So the number of samples in this study was 75 people. The data analysis method used in this research is multiple linear regression analysis. research results show; a) leadership style variables and job satisfaction partially affect work productivity, b) leadership style variables and job satisfaction simultaneously affect work productivity, and c) job satisfaction variables are the most dominant variables affecting employee work productivity.*

***Keywords:** leadership style, job satisfaction, work productivity*

## **Pendahuluan**

Salah satu tolok ukur tercapainya tujuan organisasi yaitu dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai dan adanya pengaruh hubungan antara kepemimpinan dan bawahan yang baik dan saling mendukung serta terciptanya kepuasan kerja pegawai. Seperti kita ketahui bahwa di dalam setiap organisasi pasti memiliki sebuah struktur organisasi, dan memiliki apa yang disebut pemimpin dan bawahan secara hierarki, di lain pihak keterkaitan kepemimpinan dengan efektivitas organisasi pada hakikatnya kepemimpinan sebagai suatu sikap alam pikiran dan sikap kejiwaan.

Menurut Tohardi dalam Edy Sutrisno (2017) mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa

yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik hari ini.

Menurut Revianto dalam Edy Sutrisno (2017) mengatakan bahwa produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan.

Menurut Aida (2016) Produktivitas kerja merupakan suatu masalah yang harus mendapatkan perhatian serius dari pihak

perusahaan, karena peningkatan produktivitas kerja tidak akan terjadi dengan sendirinya, tetapi harus ada usaha dan peran serta baik dari pihak perusahaan maupun dari pihak pegawai itu sendiri. Menurut Sulaeman (2014) Produktivitas juga mencerminkan etos kerja pegawai yang di sana tercermin juga sikap mental yang baik. Dengan demikian, baik pengusaha maupun pegawai yang terlibat berupaya, untuk meningkatkan produktivitasnya, dengan berbagai kebijakan yang secara efisien mampu meningkatkan produktivitas pegawai.

Tingkat produktivitas kerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan pendekatan output yaitu hasil produksi pegawai yang diperoleh sesuai target yang diinginkan perusahaan. Sehingga, dalam penelitian ini mengukur produktivitas kerja pegawai dengan menggunakan pendekatan hasil atau *output*. Menurut Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil dengan input (masukan)). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja.

Menurut Ratnaningsih (2013) Produktivitas mengikut sertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan keterampilan, barang modal, teknologi, manajemen, informasi, dan energi kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat, melalui konsep produktivitas total. Produktivitas mempunyai pengertian lebih luas dari ilmu pengetahuan, teknologi dan teknik manajemen, yaitu sebagai suatu sikap mental yang timbul dari motivasi yang kuat dari orang lain yang secara terus menerus berusaha meningkatkan kualitas kehidupan.

Menurut Ratnaningsih (2013) mengatakan dalam upaya mengembangkan

produktivitas kerja pegawai di suatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Sedarmayanti (2016) Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini. Sikap-sikap mental yang produktif antara lain menyangkut sikap motivasi, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, profesional, dan berjiwa kejuangan. Dimensi-dimensi dari produktivitas kerja menurut Sedarmayanti (2016:87) di antaranya adalah sikap mental yang berupa etika kerja dan disiplin kerja, pendidikan, keterampilan, iklim kerja, dan jaminan sosial.

Menurut Revianto dalam Edy Sutrisno (2017). Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan social, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen, dan prestasi.

Untuk mengukur produktivitas kerja, menurut Edy Sutrisno (2017:104) diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut: a) kemampuan, b) meningkatkan hasil yang dicapai, c) semangat kerja, d) pengembangan diri, e) mutu, dan f) efisiensi. Menurut Ratnaningsih (2013) untuk mengukur produktivitas kerja dengan menggunakan indikator; a) kkuantitas kerja, b) kualitas, c) ketepatan waktu.

Pimpinan sebagai pengelola sumber daya manusia dituntut memiliki gaya kepemimpinan di mana ia dapat bekerja sama dan dapat menekan kemungkinan konflik yang akan terjadi dalam kelompok kerja, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini pengaruh seorang pimpinan sangat menentukan, karena untuk merealisasikan tujuan perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan atau pola kerja yang konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Selain itu seorang pimpinan di dalam melaksanakan tugasnya harus berupaya menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan bawahannya agar mereka dapat bekerja secara produktif. Keputusan-keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin membawa pengaruh yang besar terhadap kelangsungan kegiatan dan perkembangan organisasi.

Menurut Yukl (2014:8) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kepemimpinan adalah proses memberi tujuan (bermakna arah untuk upaya kolektif dan mendorong upaya untuk dikeluarkan untuk mencapai tujuan). Menurut Edy Sutrisno (2017:214) Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku. Peran seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sangatlah penting bagi kemajuan sebuah perusahaan, keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang

bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.

Menurut Edy Sutrisno (2014) menyatakan bahwa ada 5 gaya kepemimpinan, yaitu: a) Gaya edukatif. b) Gaya persuasif, c) gaya partisipasi, d) gaya inovatif, dan e) gaya motivasi. Menurut H. Joseph Reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017:2) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu: a) kepribadian (*personality*), b) harapan dan perilaku atasan, c) karakteristik, d) kebutuhan tugas, e) iklim dan kebijakan organisasi dan f) harapan dan perilaku rekan.

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku pegawai dalam kerja. Perilaku pegawai yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan pegawai dalam kerja akan mengakibatkan suatu yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual.

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang

atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan. Sedangkan pegawai yang merasa puas akan mengakibatkan produktivitas dan hasil kerja pegawai meningkat sehingga tujuan organisasi tercapai. Kepuasan kerja tinggi berdampak pada kehadiran dan perputaran pegawai yang lebih baik, pegawai memiliki prestasi kerja dan kinerja yang baik.

Kepuasan kerja pada karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor, faktor-faktor tersebut akan mencerminkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi atau kepuasan kerja karyawan yang rendah. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2015) menyatakan variabel-variabel yang menentukan kepuasan kerja, yaitu : a) pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, b) penghargaan yang layak, c) kondisi kerja yang menunjang, d) rekan kerja yang mendukung.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Menurut Badeni (2013) ada 6 indikator kepuasan kerja karyawan, yaitu : a) upah atau gaji, b) rekan kerja, c) pemimpin, d) pekerjaan itu sendiri, e) kesempatan promosi, dan f) lingkungan kerja

**Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai SMP Negeri 1 Pakis Kabupaten Malang sejumlah 75 orang. pada penelitian ini peneliti menjadikan seluruh populasi yang ada (75 pegawai) sebagai sampel. Jadi jumlah sampel penelitian ini adalah 75 orang. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

**Temuan Penelitian dan Pembahasan**

Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap Produktivitas Kerja (Y) dan Pengaruh Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Produktivitas Kerja (Y).

**Tabel 1** Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi

Variabel	Keterangan	Koefisien Regresi	t <sub>hitung</sub>	Sig.
X1	Gaya Kepemimpinan	0,410	2,985	0,004
X2	Kepuasan Kerja	0,636	5,754	0,000
Konstanta		2,130		
R		0,798		
R Square		0,636		
Adjusted R Square		0,623		
F <sub>hitung</sub>		48,970		
Sig. F		0,000		
N		59		
Variabel terikat = Produktivitas Kerja (Y)				

Hasil perhitungan regresi berganda tersebut dapat diketahui formulasinya sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 2,130 + 0,410 X_1 + 0,636 X_2 + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a = 2,130 menyatakan bahwa nilai jika tidak ada perubahan variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) maka Produktivitas Kerja (Y) adalah sebesar 2,130. Hal ini menunjukkan, apabila Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja tidak ada (keduanya) maka nilai Produktivitas Kerja adalah sebesar 2,130.
- b<sub>1</sub> = Koefisien regresi variable Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) sebesar 0,410 menunjukkan besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja (Y). Koefisien juga bertanda positif menunjukkan Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh searah terhadap Produktivitas Kerja (Y) yang berarti setiap kenaikan 1

satuan variabel Gaya Kepemimpinan akan menyebabkan kenaikan Produktivitas Kerja (Y) sebesar 0,410. Hal ini menunjukkan bahwa Produktivitas Kerja akan lebih meningkat disebabkan adanya Gaya Kepemimpinan sebesar 0,410.

- Koefisien regresi variabel Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) sebesar 0,636 menunjukkan besarnya pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja (Y). Koefisien juga bertanda positif menunjukkan Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh searah terhadap Produktivitas Kerja (Y) yang berarti setiap kenaikan 1 satuan Kepuasan Kerja akan menyebabkan kenaikan Produktivitas Kerja (Y) sebesar 0,636. Hal ini menunjukkan bahwa Produktivitas Kerja akan lebih meningkat disebabkan adanya Kepuasan Kerja sebesar 0,636.

Tabel 2. Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 <sup>a</sup>	.636	.623	2.09460

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>), Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

Koefisien korelasi sederhana (R) sebesar 0.798, menunjukkan terdapat hubungan yang cukup positif dan searah antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai sebesar 79,8%, Nilai sebesar 79,8% menunjukkan seberapa kuat hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja. Hubungan ini dapat dikategorikan sangat kuat, sebagaimana diketahui bahwa suatu hubungan dikatakan sempurna jika koefisien mencapai angka 100% atau 1 (Baik dengan angka negatif atau positif).

Uji t digunakan untuk menguji apakah masing-masing variabel Gaya Kepemimpinan

(X<sub>1</sub>) dan Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y) dengan cara membandingkan antara t<sub>hitung</sub> dan t<sub>tabel</sub>. Hasil perhitungan t<sub>hitung</sub> dan t<sub>tabel</sub> masing-masing variabel dari variabel bebas adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Perbandingan t<sub>hitung</sub> dan t<sub>tabel</sub> α = 5%

Variabel	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.	Keterangan
X <sub>1</sub>	2,985	2,003	0,004	Signifikan
X <sub>2</sub>	5,754	2,003	0,000	Signifikan

Hasil analisis regresi diperoleh nilai t<sub>hitung</sub> = 2,985 sedangkan nilai t<sub>tabel</sub> = 2,003 sehingga t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub> atau nilai signifikansi 0,004 < 0,05 jadi Ho ditolak atau Ha diterima, dan terbukti variabel X<sub>1</sub> (Gaya Kepemimpinan) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Hasil analisis regresi diperoleh nilai t<sub>hitung</sub> = 5,754 sedangkan nilai t<sub>tabel</sub> = 2,003 sehingga t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub> atau nilai signifikansi 0,000 < 0,05 jadi Ho ditolak atau Ha diterima, dan terbukti variabel X<sub>2</sub> (Kepuasan Kerja) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Uji F digunakan untuk menguji apakah seluruh variabel dari variabel bebas secara bersama-sama atau simultan, yaitu variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Produktivitas Kerja (Y), dengan cara membandingkan antara F<sub>hitung</sub> dengan F<sub>tabel</sub>.

Tabel 4 ANOVA<sup>a</sup>

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	429.699	2	214.850	48.970	.000 <sup>b</sup>
	Residual	245.690	56	4.387		
	Total	675.390	58			

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja (Y)  
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>), Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai F<sub>hitung</sub> sebesar 48,970 sedangkan F<sub>tabel</sub> pada α = 5%, df<sub>1</sub> = 2, dan df<sub>2</sub> = 59 sebesar 3,16; hal ini berarti F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> (48,970 > 3,16) sedangkan nilai probabilitasnya lebih kecil dari α = 0,05 (0,000 < 0,05), maka Ho ditolak dan Ha

diterima yang berarti pula bahwa variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja ( $Y$ ).

Dilihat dari besarnya koefisien regresi, maka besarnya koefisien regresi variabel bebas Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) (0,636) > Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) (0,410), hal ini berarti bahwa variabel bebas Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang dominan terhadap Produktivitas Kerja ( $Y$ ).

Dari hasil perhitungan di atas dapat dianalisis bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai SMP Negeri 1 Pakis Kabupaten Malang. Hal ini juga bisa dilihat dari sebaran kuesioner bahwa sebagian besar pegawai menyatakan setuju dengan Kepuasan Kerja yang telah diterapkan.

Pembahasan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja secara parsial. Salah satu tolok ukur tercapainya tujuan organisasi yaitu dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai dan adanya pengaruh hubungan antara kepemimpinan dan bawahan yang baik dan saling mendukung serta terciptanya kepuasan kerja pegawai. Seperti kita ketahui bahwa di dalam setiap organisasi pasti memiliki sebuah struktur organisasi, dan memiliki apa yang disebut pemimpin dan bawahan secara hierarki, di lain pihak keterkaitan kepemimpinan dengan efektivitas organisasi pada hakikatnya kepemimpinan sebagai suatu sikap alam pikiran dan sikap kejiwaan.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu, pada saat menjelaskan tugas-tugas kelompok maka pemimpin harus bergaya direktif, pada saat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat anggotanya maka pemimpin harus bergaya konstatatif, untuk merumuskan

tujuan kelompok pemimpin bergaya partisipasi, sedangkan pada saat bawahan telah mampu dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas maka pemimpin bergaya delegasi. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan, kepribadian dan situasi.

Secara parsial nilai  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,985 dengan signifikansi sebesar 0,004. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,985 > 2,003$ ) atau  $sig\ t < 5\%$  ( $0,004 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap variabel Produktivitas Kerja ( $Y$ ) bila variabel-variabel bebas lain tetap nilainya.

Pembahasan mengenai hipotesis pertama ini sesuai dengan pendapat Kartono (2017:10) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Sedangkan pendapat Thoha (2015:53) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sifat, karakter, atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil uji di atas menyebutkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja ( $Y$ ). Penelitian ini mendukung penelitian dilakukan oleh Fahmi Kamal, Widi Winarso, Tutiek Yoganingsih yang mengambil judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja (2021). Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh

yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan secara parsial terhadap Produktivitas Kerja.

Pembahasan pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja secara parsial. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku pegawai dalam kerja. Perilaku pegawai yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan pegawai dalam kerja akan mengakibatkan suatu yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual.

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya dengan mengambil sikap berhenti, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan. Sedangkan pegawai yang merasa puas akan mengakibatkan produktivitas dan hasil kerja pegawai meningkat sehingga tujuan organisasi tercapai. Kepuasan kerja tinggi berdampak pada kehadiran dan perputaran pegawai yang lebih baik, pegawai memiliki prestasi kerja dan kinerja yang baik.

Secara parsial nilai  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,754 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,754 > 2,003$ ) atau  $sig\ t < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka secara parsial

variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap variabel Produktivitas Kerja ( $Y$ ) bila variabel-variabel lain tetap nilainya.

Dari poin diatas ini artinya hipotesis pertama dinyatakan diterima. Sesuai dengan pendapat Siagian (2013:295) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Sifat positif maupun negatif yang dihasilkan tersebut tergantung dari cara pandang masing-masing individu dalam menilai pekerjaannya, apakah sesuai dengan *skill* atau keahlian yang dimiliki. Kemudian pendapat Badeni (2013:43) mengemukakan kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas. Sedangkan pendapat Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2015:102) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil dari evaluasi pada suatu karakter adalah jelas digambarkan.

Hasil uji hipotesis yang terbukti menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja ( $Y$ ). Penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Syahrir Sultan, Baharuddin Semmaila, Serlin Serang dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (2020). Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai pada Badan Pendapatan Kota Makassar.

Penelitian yang melibatkan pegawai pada SMP Negeri 1 Pakis Kabupaten Malang sebagai responden ini, juga melakukan uji secara bersamaan "Apakah Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap

Produktivitas Kerja pegawai secara simultan”.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 48,970 sedangkan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$ ,  $df_1 = 2$ , dan  $df_2 = 57$  sebesar 3,16; hal ini berarti  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $48,970 > 3,16$ ) sedangkan nilai probabilitasnya lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai SMP Negeri 1 Pakis Kabupaten Malang.

Hasil tersebut sesuai pendapat Revianto dalam Edy Sutrisno (2017:102). Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen, dan prestasi.

Penelitian ini mendukung penelitian dilakukan oleh Fahmi Kamal, Widi Winarso, Tutiek Yoganingsih yang mengambil judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT Yamaha Indonesia Motor Manufacturing (2021). Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja. Kemudian penelitian Syahrir Sultan, Baharuddin Semmaila, Serlin Serang dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (2020). Dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai pada Badan Pendapatan Kota Makassar.

Pengujian hipotesis ketiga ini adalah untuk membuktikan manakah diantara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja yang dominan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja pegawai SMP Negeri 1 Pakis Kabupaten Malang. Dilihat dari besarnya koefisien regresi, maka besarnya koefisien regresi variabel bebas Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) ( $0,636$ ) > Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) ( $0,410$ ), hal ini berarti bahwa variabel bebas Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang dominan terhadap Produktivitas Kerja ( $Y$ ).

Sebelum melakukan uji hipotesis ini, peneliti menduga bahwa variabel yang dominan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja pegawai SMP Negeri 1 Pakis Kabupaten Malang adalah variabel Gaya Kepemimpinan. Dan setelah dilakukan penelitian dan pengelolaan data, maka didapatkan hasil bahwa diantara variabel-variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja ( $Y$ ) adalah variabel Kepuasan Kerja, dengan nilai  $0,636$  ( $63,6\%$ ). Nilai Kepuasan Kerja ini lebih tinggi dibandingkan variabel Gaya Kepemimpinan ( $0,410$  ( $41,0\%$ )). Hal tersebut membuktikan bahwa Hipotesis ketiga ditolak.

## Penutup

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa : a) Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Produktivitas Kerja pegawai SMP Negeri 1 Pakis Kabupaten Malang, b) Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Produktivitas Kerja pegawai SMP Negeri 1 Pakis Kabupaten Malang, dan c) Variabel Kepuasan Kerja adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja pegawai SMP Negeri 1 Pakis Kabupaten Malang.

**Daftar Referensi**

- Aida, E.D.N. 2016. *Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Kediri*. Artikel Skripsi Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Edisi Revisi*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Badeni. 2013. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Alfabeta. Bandung.
- Basna, Frengky. 2016. *Analisis Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Manado*. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol. 4, No.3, 319.
- Bayuaji, R. B. 2015. *Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya)*. Skripsi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Darodjat, Tubagus Achmad. 2016. *Konsep-konsep Dasar Manajemen Personalialia Masa Kini*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Fahmi, Irham. 2014. *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Ketujuh*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- \_\_\_\_\_. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS23, Edisi 9*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Kamal, Fahmi, dan Widi Winarso, Tutiek Yoganingsih. 2021. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT Yamaha Indonesia Motor Manufacturing*. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen, Volume 17 Nomor 1 Tahun 2021.
- Kartono, Kartini. 2017. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Muhibbin Syah. 2010. *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Rahayu, Indah Dwi. 2017. *Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Program keselamatan dan kesehatan terhadap motivasi kerja (Studi pada Karyawan Tetap Maintenance Department PT Badak LNG Bontang)*. Vol 03 No.01.
- Ratnaningsih, N. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta*. Skripsi Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2013. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbin, S.P., Judge. T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2016. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju. Bandung.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk*

- Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siagian, P. Sondang. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Bandung.
- Sulaeman, A. 2014. *Pengaruh Upah dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Kerajinan Ukiran Kabupaten Subang*. Jurnal Trikonomika Vol. 13, No. 1, Juni 2014. Hlm 1-7.
- Sultan, Syahrir, dan Baharuddin Semmaila, Serlin Serang. 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Center of Economic Student Journal, Volume 3 Nomor 2 Tahun 2020.
- Sururin, A., K.K. Heryanda, R. Atidira. 2020. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Singaraja Hotel*. Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis, Volume 2 Nomor 1 Juli 2020.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ke-9*. Prenada Media Group. Jakarta.
- Suwatno, dan Donni Juni Priansa. 2016. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Thoha, M. 2015. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Tika, Papundu. 2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. PT Rajagrafindo Persada. Depok.