

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN
KERJA PADA BALAI TEKNIK PERKERETAAPIAN
KELAS I BANDUNG**

SKRIPSI

*Diajukan untuk memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana pada
Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis*



Diajukan oleh:
Rangga Subakti
NIM: 2261201068

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS SALI AL-AITAAM
BANDUNG
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI
PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN
KERJA PADA BALAI TEKNIK PERKERETAAPIAN
KELAS I BANDUNG

Yang diajukan oleh:

Rangga Subakti

2261201068

Telah disetujui oleh:

Pembimbing

Tanggal



Adrie Charviandie S.E., M.M.

NIDN.0424018602

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BALAI TEKNIK PERKETAAPIAN KELAS I BANDUNG

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Rangga Subakti

NIM: 2261201068

Telah disidangkan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal: 16 Juli 2026

Ketua Prodi Yesi Suhartini, S.E., M.M.
NIDN. 0427078703

Penguji 1 Andri Asmari, S.E., M.M.
NIDN. 0408087911

Penguji 2 Fitriani Fajar, Sos., M.M.
NIDN. 0417038001

Bandung, ...

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sali Al-Aitaam



Dr. Yusnaini S.E., M.M.

NIDN: 0417087201

PERNYATAAN

Dengan ini penulis menyatakan bahwa Skripsi ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana, pada Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sali Al-Aitam adalah benar merupakan hasil karya penulis sendiri.

Adapun pengutipan-pengutipan yang penulis lakukan pada bagian-bagian tertentu dari hasil karya orang lain dalam penulisan Skripsi ini, telah penulis cantumkan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian Skripsi ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandung, 7 Juli 2026

Penulis,

Pembimbing,



Rangga Subakti

NIM. 226120106

Adrie Charviandie S.E., M.M.

NIDN. 0424018602

ABSTRAK

Produktivitas kerja pegawai merupakan salah satu aspek yang berperan penting dalam menentukan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Di Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Bandung masih ditemukan berbagai permasalahan, seperti keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, deviasi waktu pelaksanaan, serta perbedaan tingkat produktivitas antarunit kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa produktivitas kerja pegawai belum optimal dan diduga dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan serta tingkat kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan produktivitas kerja pegawai pada Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai tetap Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Bandung, kemudian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui tahapan evaluasi *outer model*, *inner model*, dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, serta kepuasan kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan produktivitas kerja pegawai. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja pada organisasi sektor publik. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan yang disertai dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas kerja. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau komitmen organisasi, serta memperluas objek penelitian pada instansi pemerintah lainnya sehingga diperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Produktivitas Kerja, SEM-PLS, Sektor Publik.

ABSTRACT

Employee work productivity is one of the key factors determining the effectiveness of public sector organizations in delivering services to the community. At the Class I Bandung Railway Engineering Office, several issues remain evident, including delays in task completion, deviations from scheduled implementation timelines, and variations in productivity levels across work units. These conditions indicate that employee work productivity has not yet reached an optimal level and is presumed to be influenced by leadership quality and job satisfaction. This study aims to analyze the effect of leadership on job satisfaction, the effect of leadership on work productivity, the effect of job satisfaction on work productivity, and to examine the mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership and employee work productivity at the Class I Bandung Railway Engineering Office. This study employed a quantitative approach with an associative research design. Data were collected through questionnaires distributed to permanent employees of the Class I Bandung Railway Engineering Office and were analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method through outer model evaluation, inner model evaluation, and hypothesis testing. The results indicate that leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, leadership has a positive and significant effect on work productivity, job satisfaction has a positive and significant effect on work productivity, and job satisfaction is proven to mediate the relationship between leadership and employee work productivity. These findings contribute to the development of human resource management literature, particularly in explaining the mechanism underlying the relationship among leadership, job satisfaction, and work productivity within public sector organizations. Based on the findings, it can be concluded that improving leadership quality, supported by efforts to enhance employee job satisfaction, is an effective strategy for increasing work productivity. Future research is recommended to incorporate additional variables, such as work motivation, organizational culture, or organizational commitment, and to expand the research setting to other government institutions in order to obtain more comprehensive findings.

Keywords: *Leadership, Job Satisfaction, Work Productivity, SEM-PLS, Public Sector.*

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, hanya kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala, setelah melalui perjuangan untuk melawan masa-masa jenuh dan pergantian topik berkali-kali, akhirnya rampung sudah pengerjaan skripsi ini. Semua ini tidak lepas dari banyaknya orang yang membantu dan mendorong saya untuk dapat menyelesaikannya. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Bapak Drs. H. Sali Iskandar, MM (Alm) selaku Pembina, Perintis, dan Pendiri Universitas Sali Al-Aitaam yang menjadi motivator penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
- 2) Ibu Fatimah Nurjannati Iskandar, SE., M.Ak selaku Rektor Universitas Sali Al-Aitaam.
- 3) Bapak Adrie Charviandie, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan segala arahan, bimbingan dan saran kepada penulis selama proses penulisan skripsi ini.
- 4) Bapak Rizka Noristaman, S.E., M.M selaku dosen wali yang telah membantu penulis selama mengikuti perkuliahan hingga menyelesaikan studi di Program Studi Manajemen Universitas Sali Al-Aitaam.
- 5) Kepada orang tua penulis Ibu Lia dan Bapak Sabiludin Rahmat pemicu semangat, sumber do'a dari segala kekuatan, ide dan inspirasi. Terima kasih penulis ucapkan, atas segala kasih sayang yang telah dicurahkan dalam membesarkan dan membimbing penulis selama ini sehingga penulis dapat terus bertahan dan berjuang untuk meraih mimpi dan cita-cita. Kesuksesan dan semua hal baik ke depannya akan penulis dedikasikan kepada kalian berdua.
- 6) Teman-teman sekelasku dari semester 1 di Prodi Manajemen, terima kasih atas semua memori indah selama 4 tahun ini.
- 7) Fitri Novianti, Ipan Setiawan, Sri Wahyuni, Sarah Indriani, Sisca Susilawati, Ujang Darisman, dan Deri Gustaman yang telah menjadi rekan seperjuangan sejak awal hingga akhir proses penyusunan skripsi ini, saling

mendukung, berbagi semangat, serta memberikan motivasi dalam setiap tahap yang dilalui.

- 8) Senior saya, Rizki Nirwana, Lody Miftach ulum dan M.Syahrija yang senantiasa memberikan bantuan, arahan, dan dukungan ketika penulis menghadapi berbagai kesulitan selama proses penyusunan skripsi ini.

Sebagai manusia biasa, penulis menyadari bahwa skripsi yang telah disusun ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan kemampuan dan ilmu pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karenanya atas semua kesalahan dan kekurangan dalam penulisan Skripsi ini, penulis memohon maaf dan bersedia menerima kritikan yang membangun.

Terakhir, harapan penulis, semoga Skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Bandung, 7 Juli 2026

Penyusun,

Rangga Subakti

2261201068

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	Error! Bookmark not defined.
1.1 Latar Belakang.....	Error! Bookmark not defined.
1.2 Identifikasi Masalah.....	Error! Bookmark not defined.
1.3 Batasan Masalah	Error! Bookmark not defined.
1.4 Rumusan Masalah.....	Error! Bookmark not defined.
1.5 Tujuan penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.6 Manfaat Penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.6.1 Manfaat Teoritis	Error! Bookmark not defined.
1.6.2 Manfaat Praktis.....	Error! Bookmark not defined.
BAB II KAJIAN PUSTAKA	Error! Bookmark not defined.
2.1 Kajian Teori	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 Teori Manajemen	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.3 Teori Kepemimpinan	Error! Bookmark not defined.
2.1.4 Teori Produktivitas Kerja.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.5 Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.6 Hubungan Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja	Error! Bookmark not defined.

2.1.7 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja ...	Error! Bookmark not defined.
2.1.8 Hubungan Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja.....	Error! Bookmark not defined.
2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan	Error! Bookmark not defined.
2.3 Kerangka Berpikir	Error! Bookmark not defined.
2.4 Hipotesis Penelitian	Error! Bookmark not defined.
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	Error! Bookmark not defined.
3.1 Metode Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.2 Objek Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.3.1 Tempat Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.3.2 Waktu Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.4 Desain Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.4.1 Model Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.5 Variabel dan Operasionalisasi Variabel..	Error! Bookmark not defined.
3.5.1 Definisi Konseptual dan Operasional	Error! Bookmark not defined.
3.6 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	Error! Bookmark not defined.
3.6.1 Populasi Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
3.6.2 Teknik Pengambilan Sampel	Error! Bookmark not defined.
3.6.3 Penentuan Ukuran Sampel.....	Error! Bookmark not defined.
3.7 Teknik Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.
3.7.1 Kuesioner (Angket)	Error! Bookmark not defined.
3.8 Uji Instrumen Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.8.1 Outer Model (Model Pengukuran).....	Error! Bookmark not defined.
3.8.2 Inner Model (Model Struktural)	Error! Bookmark not defined.
3.8.3 Model Fit (Goodness of Fit)	Error! Bookmark not defined.
3.9 Pengujian Hipotesis	Error! Bookmark not defined.
3.9.1 Bootstrapping.....	Error! Bookmark not defined.
3.9.2 Path Coefficient	Error! Bookmark not defined.
3.9.3 t-statistic.....	Error! Bookmark not defined.

3.9.4 p-value	Error! Bookmark not defined.
3.9.5 Direct Effect.....	Error! Bookmark not defined.
3.9.6 Indirect Effect	Error! Bookmark not defined.
3.9.7 Total Effect.....	Error! Bookmark not defined.
3.10 Analisis Mediasi.....	Error! Bookmark not defined.
3.11 Teknik Analisis Data	Error! Bookmark not defined.
BAB IV	Error! Bookmark not defined.
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	Error! Bookmark not defined.
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.1 Sejarah Singkat Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Bandung	Error! Bookmark not defined.
4.1.2 Visi dan Misi Organisasi.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.3 Struktur Organisasi Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Bandung.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.4 Tugas dan Fungsi Organisasi	Error! Bookmark not defined.
4.2 Profil Responden	Error! Bookmark not defined.
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	Error! Bookmark not defined.
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ...	Error! Bookmark not defined.
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	Error! Bookmark not defined.
4.3 Analisis Deskriptif Variabel.....	Error! Bookmark not defined.
4.3.1 Deskripsi Kepemimpinan	Error! Bookmark not defined.
4.3.2 Deskripsi Kepuasan Kerja	Error! Bookmark not defined.
4.3.3 Deskripsi Produktivitas Kerja.....	Error! Bookmark not defined.
4.4 Hasil Analisis SEM-PLS.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	Error! Bookmark not defined.
4.4.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model).	Error! Bookmark not defined.
4.4.3 Evaluasi Model Fit.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.4 Pengujian Hipotesis	Error! Bookmark not defined.
4.5 Analisis Mediasi.....	Error! Bookmark not defined.

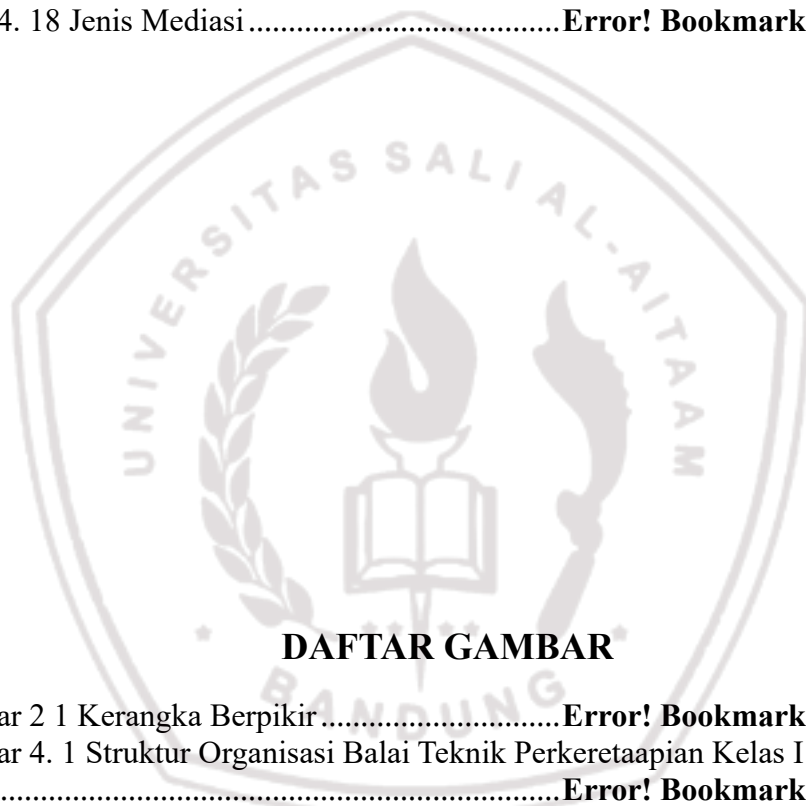
4.5.1 Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect).....	Error! Bookmark not defined.
4.5.2 Jenis Mediasi	Error! Bookmark not defined.
4.5.3 Pembahasan Mediasi	Error! Bookmark not defined.
4.6.1 Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	Error! Bookmark not defined.
4.6.2 Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja	Error! Bookmark not defined.
4.6.3 Pembahasan Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja	Error! Bookmark not defined.
4.6.4 Pembahasan Peran Mediasi Kepuasan Kerja.....	Error! Bookmark not defined.
4.7 Implikasi Penelitian	Error! Bookmark not defined.
4.7.1 Implikasi Teoritis	Error! Bookmark not defined.
4.7.2 Implikasi Praktis	Error! Bookmark not defined.
BAB IV PENUTUP	Error! Bookmark not defined.
5.1 Kesimpulan	Error! Bookmark not defined.
5.2 Saran	Error! Bookmark not defined.
5.2.1 Saran Praktis	Error! Bookmark not defined.
5.2.2 Saran Akademis	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR PUSTAKA	Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN	Error! Bookmark not defined.



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja dan Keterlambatan Penyelesaian Pekerjaan per Unit Kerja	Error! Bookmark not defined.
Tabel 1. 2 : Data Disiplin Kerja (Kehadiran dan Keterlambatan Pegawai) ...	Error! Bookmark not defined.
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3. 1 Waktu Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3. 2 Konseptual dan Operasional.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 1 Jenis kelamin responden.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 2 Pendidikan Responden	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 3 Variabel Kepemimpinan	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 4 Variabel Kepuasan Kerja	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 5 Variabel Produktivitas Kerja	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 6 Uji Validitas	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 7 Hasil Pengujian Ulang Outer Loadings.	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 8 Nilai AVE	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 9 Discriminat Validity	Error! Bookmark not defined.

Tabel 4. 10 chonbach's alpha dan composite reliability	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 11 Hasil R-square	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 12 hasil F-square	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 13 model fit	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Hipotesis (Path Coefficients) ..	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 15 Indirect Effect.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 16 Total Effect	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 17 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect).....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 18 Jenis Mediasi	Error! Bookmark not defined.



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 1 Kerangka Berpikir	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Bandung	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 2 Hasil Outer Loadings	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 3 Hasil Pengujian Ulang Outer Loadings.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 4 Hasil Bootstrapping Pengujian Hipotesis.....	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR LAMPIRAN

<i>Lampiran. 1 Instrumen Penelitian</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Lampiran. 2 Data Responden</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Lampiran. 3 Tabulasi Jawaban Responden</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Lampiran. 4 Output Olah Data SmartPLS</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Lampiran. 5 Surat Perijinan Penelitian</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Lampiran. 6 Surat persetujuan Penelitian</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Lampiran. 7 Sk Pembimbing</i>	Error! Bookmark not defined.



