

PENGARUH *LEADERSHIP STYLE*, *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DAN *OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY* TERHADAP *WORK PRODUCTIVITY*  
MENGUNAKAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI  
*INTERVENING VARIABLE* STUDI KARYAWAN PADA  
PT DJARUM KUDUS UNIT *ENGINEERING*

**TESIS**



**Oleh:**

**RIZZA ARIF FAHRUDIN**

NIM. 202101034

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS**

**2023**

TESIS

**PENGARUH *LEADERSHIP STYLE*, *ORGANIZATIONAL COMMITMENT*  
DAN *OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY* TERHADAP *WORK  
PRODUCTIVITY* MENGGUNAKAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI  
*INTERVENING VARIABLE* STUDI KARYAWAN PADA PT DJARUM  
KUDUS UNIT *ENGINEERING***

Oleh :

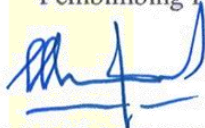
**RIZZA ARIF FAHRUDIN**

NIM. 202101034

Telah disetujui dan dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

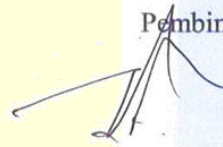
Kudus, 29 Agustus 2023

Pembimbing I



Dr. H. Mochamad Edris., Drs., M.M  
NIDN. 0618066201

Pembimbing II



Dr. Drs. Ag Sunarno H., S.H., S.Pd., M.M  
NIDN. 0026065516

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. H. Mochamad Edris., Drs., M.M.  
NIDN. 0618066201

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
2023**

## IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

### JUDUL TESIS :

**PENGARUH *LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DAN *OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY* TERHADAP *WORK PRODUCTIVITY* MENGGUNAKAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE* STUDI KARYAWAN PADA PT DJARUM KUDUS UNIT *ENGINEERING***

Nama Mahasiswa : Rizza Arif Fahrudin  
NIM : 202101034  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tanggal Ujian : 18 Agustus 2023

### TIM PEMBIMBING

Ketua : Dr. H. Mochamad Edris., Drs., M.M (.....  
Anggota : Dr. Drs. Ag Sunarno H., S.H., S.Pd., M.M (.....

### TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji : Dr. Supriyono, SE. MM (.....

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa di dalam Naskah Tesis dengan judul :

**PENGARUH *LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DAN *OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY* TERHADAP *WORK PRODUCTIVITY* MENGGUNAKAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE* STUDI KARYAWAN PADA PT DJARUM KUDUS UNIT *ENGINEERING***

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Penelitian Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia gelar MAGISTER MANAJEMEN dicabut, serta diproses dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, 14 Juli 2023

Penulis,



Rizza Arif Fahrudin

NIM 202101034

## RIWAYAT HIDUP

Rizza Arif Fahrudin, lahir di Kudus pada tanggal 22 Juni 1990, putra dari Bapak Zainal Arifin dan Ibu Sukartini. Alamat Desa Tanjungrejo RT 01/05, kecamatan Jekulo Kabupaten Kudus. Riwayat Pendidikan: SDN 1 Tanjungrejo (1996-2002), SMPN 2 Jekulo (2002-2005), SMAN 1 Kudus (2005-2008). Menyelesaikan studi tingkat Diploma di ATMI Surakarta (2008-2011), selanjutnya melanjutkan Pendidikan S1 di ATMA JAYA Yogyakarta (2013-2014). Pengalaman kerja di PT.ISE (Indonesia Stanley Elektrik) (2012-2013) sebagai *designer mold* dan PT.Djarum (2015 – sekarang) sebagai *Planner Engineer*.

Kudus, 14 Juli 2023

Penulis

Rizza Arif Fahrudin

NIM 202101034

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Darsono, M.Si. selaku Rektor Universitas Muria Kudus yang telah memberikan izin studi di Magister Manajemen Universitas Muria Kudus.
2. Dr. Kertati Sumekar, S.E., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus yang telah membantu selama menyelesaikan Pendidikan.
3. Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muria Kudus dan juga selaku pembimbing 1 yang telah memberikan arahan dalam pembuatan tesis ini.
4. Dr. Drs. Ag Sunarno H., S.H., S.Pd., M.M selaku dosen pembimbing 2 yang telah memberikan semangat dan bimbingan hingga tesis ini dapat diselesaikan.
5. Para Dosen dan Keluarga besar Program Studi Magister Manajemen Universitas Muria Kudus yang telah membantu kelancaran studi.
6. Orang Tua tercinta yang telah memberikan semangat, dukungan dan dorongan yang kuat, serta kebijaksanaan dan do'a.
7. Istri tercinta Lintang Kironoratri yang sudah memberikan support, semangat dan dorongan yang kuat serta doa.
8. Anak-anak tercinta Dhabit Altaf Ibrahim dan Clemira Misha Maryam sebagai penyemangat dalam menuntut ilmu.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Kudus, 14 Juli 2023

Penulis

Rizza Arif Fahrudin

NIM 202101034

## ABSTRAK

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh produktivitas karyawan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan produktivitas, oleh karenanya sangat penting untuk memperhatikan faktor gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). Variabel kepuasan juga sangat penting bagi produktivitas karyawan. Secara empiris diuji beberapa pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan keselamatan dan Kesehatan kerja (K3) terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan sebagai *variabel intervening*. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis variabel yaitu variabel eksogen, endogen, dan intervening. Populasi pada penelitian ini semua adalah karyawan PT. Djarum unit *Engineering*, menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. Hasil penelitian yang dilakukan mendapatkan hasil bahwa *Organizational commitment*, *Occupatioanal Health And Safety*, dan *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *work productivity*. Namun pada penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa *job satisfaction* mampu menjadi variabel *intervening* antara variabel *occupatioanal health and safety* terhadap *work productivity*.

Kata kunci: Produktivitas, Kepemimpinan, Komitmen, K3.

## **ABSTRACT**

*The success of a company is strongly influenced by employee productivity. Every company will always try to increase productivity, therefore it is very important to pay attention to leadership style factors, organizational commitment, and Occupational Safety and Health (K3). Satisfaction variables are also very important for employee productivity. Empirically tested some influence of leadership style, organizational commitment and occupational safety and health (K3) on work productivity with satisfaction as an intervening variable. By using a quantitative approach, the types of variables are exogenous, endogenous, and intervening variables. The population in this study were all employees of PT Djarum Engineering unit, using Simple Random Sampling technique. The results of the research conducted obtained the results that Organizational commitment, Occupational Health And Safety, and job satisfaction have no effect on work productivity. But this study managed to show that job satisfaction is able to be an intervening variable between occupational health and safety variables on work productivity.*

*Keywords: Productivity, Leadership, Commitment, K3*



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahnya penulis dapat menyajikan tulisan tesis yang berjudul : Pengaruh *Leadership Style, Organizational commitment Dan Occupational health and safety* Terhadap *Work Productivity* Menggunakan *Job satisfaction* Sebagai *Intervening Variable* Studi Karyawan Pada PT Djarum Kudus Unit *Engineering*

Tulisan ini menyajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi *Leadership Style, Organizational commitment Dan Occupational Health And Safety, Job satisfaction* dan *Work Productivity*. Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Kudus, 14 Juli 2023

Penulis

Rizza Arif Fahrudin

NIM 202101034

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN TESIS</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>v</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian .....	11
1.4. Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II : TELAAH PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
2.1. Peneliti Terdahulu .....	14
2.2. Telaah Teori .....	15

	<b>Halaman</b>
2.2.1. <i>Leadership style</i> (Gaya Kepemimpinan) .....	15
2.2.2. <i>Organizational commitment</i> (Komitmen Organisasi) .....	18
2.2.3. <i>Occupational health and safety</i> (Keselamatan dan Kesehatan kerja) .....	21
2.2.4. <i>Job satisfaction</i> (Kepuasan kerja) .....	24
2.2.5. <i>Work productivity</i> (Produktivitas kerja) .....	27
<b>BAB III : KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN HIPOTESIS..</b>	<b>33</b>
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	33
3.2. Pengaruh Antar Variabel .....	33
3.2.1. Pengaruh <i>Leadership style</i> terhadap <i>Work productivity</i> .....	33
3.2.2. Pengaruh <i>Organizational commitment</i> terhadap <i>Work Productivity</i> .....	35
3.2.3. Pengaruh <i>Occupational health and safety</i> terhadap <i>Work productivity</i> .....	36
3.2.4. Pengaruh <i>Leadership style</i> terhadap <i>Job satisfaction</i> .....	39
3.2.5. Pengaruh <i>Organizational commitment</i> terhadap <i>Job satisfaction</i> .....	40
3.2.6. Pengaruh Pengaruh <i>Occupatioanal Health</i> <i>and Safety</i> terhadap <i>Job satisfaction</i> .....	41

3.2.7. Pengaruh <i>Job satisfaction</i>	
terhadap <i>Work productivity</i> .....	42
3.3. Perumusan Hipotesis .....	43
<b>BAB IV : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
4.1. Pendekatan Penelitian .....	45
4.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
4.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	46
4.4. Populasi dan Sampel .....	50
4.5. Jenis Dan Sumber Data .....	51
4.6. Metode Pengumpulan Data .....	51
4.7. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	52
4.8. Asumsi SEM .....	55
4.9. Analisis Data .....	55
4.10. Uji Hipotesis .....	66
4.11. Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	66
<b>BAB V : HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>68</b>
5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	68
5.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	70
5.2.1. Deskriptif Variabel <i>Leadership Style</i> .....	71
5.2.2. Deskriptif Variabel <i>Organizational commitment</i> .....	72
5.2.3. Deskriptif Variabel <i>Occupational Health</i>	
<i>and Safety</i> .....	73

	<b>Halaman</b>
5.2.4. Deskriptif Variabel <i>Job satisfaction</i> .....	75
5.2.5. Deskriptif Variabel <i>Work Productivity</i> .....	76
5.3. Analisis Inferensial .....	77
5.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori .....	77
5.3.2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	78
5.4. Analisis Data .....	84
5.4.1. Evaluasi Asumsi SEM .....	84
5.4.2. Analisis SEM .....	88
5.4.3. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	89
5.4.4. Persamaan Regresi .....	90
5.5. Uji Hipotesis .....	93
5.6. Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	98
5.7. Pembahasan .....	100
1. Pengaruh <i>leadership style</i> terhadap <i>job satisfaction</i> .....	100
2. Pengaruh <i>organizational commitment</i> terhadap <i>job satisfaction</i> .....	101
3. Pengaruh <i>occupational health and safety</i> terhadap <i>job satisfaction</i> .....	102
4. Pengaruh <i>leadership style</i> terhadap <i>work roductivity</i> .....	103
5. Pengaruh <i>organizational commitment</i> terhadap <i>work productivity</i> .....	104

	<b>Halaman</b>
6. Pengaruh <i>occupatioanal health and safety</i>	
terhadap <i>work productivity</i> .....	105
7. Pengaruh <i>job satisfaction</i> terhadap <i>work productivity</i> ...	106
8. Pengaruh <i>leadership style</i>	
terhadap <i>work productivity</i> melalui <i>job satisfaction</i> .....	106
9. Pengaruh <i>organizational commitment</i>	
terhadap <i>work productivity</i> melalui <i>job Satisfaction</i> .....	107
10. Pengaruh <i>occupatioanal health and safety</i>	
terhadap <i>work productivity</i> melalui <i>job satisfaction</i> .....	107
<b>BAB VI : PENUTUP</b> .....	<b>108</b>
6.1. Simpulan.....	108
6.2. Implikasi .....	110
6.2.1. Implikasi Teoritis dan Manajerial .....	110
6.2.2. Agenda Penelitian Mendatang.....	112
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>113</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>116</b>

## DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1	Data assessment Unit head tahun 2022.....	6
Tabel 1.2	Data hari hilang (sakit) 2022 .....	7
Tabel 1.3	Data Karyawan <i>resign</i> 2020 – 2022.....	8
Tabel 4.1	Variabel dan Indikator Penelitian .....	45
Tabel 4.2	Data karyawan PT.Djarum unit <i>Engineering</i> .....	49
Tabel 4.3	<i>Goodness of Fit Index</i> .....	63
Tabel 5.1	Profil Responden .....	68
Tabel 5.2	Frekuensi Variabel <i>Leadership Style</i> .....	70
Tabel 5.3	Frekuensi Variabel <i>Organizational Commitment</i> .....	71
Tabel 5.4	Frekuensi Variabel <i>Occupatioanal Health and Safety</i> .....	72
Tabel 5.5	Frekuensi Variabel <i>Job satisfaction</i> .....	73
Tabel 5.6	Frekuensi Variabel <i>Work Productivity</i> .....	74
Tabel 5.7	<i>Convergent Validity</i> .....	77
Tabel 5.8	<i>Convergent Validity Goodness of Fit</i> .....	78
Tabel 5.9	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	79
Tabel 5.10	Penghitungan <i>Discriminant Validity</i> .....	80
Tabel 5.11	<i>Discriminant Validity</i> .....	80
Tabel 5.12	<i>Construct Reliability</i> .....	81
Tabel 5.13	Uji Normalitas Data .....	82
Tabel 5.14	Analisis <i>Outliers</i> .....	83

<b>Nomor</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 5.15	<i>Goodness of Fit Index Modification</i> .....	86
Tabel 5.16	<i>Standardized Regression Weight</i> .....	87
Tabel 5.17	<i>Squared Multiple Correlation</i> .....	88
Tabel 5.18	<i>Regression Weight</i> .....	91
Tabel 5.19	Hasil Uji Hipotesis .....	92
Tabel 5.20	Hasil Analisis <i>Direct Effect, Indirect Effect</i> Dan <i>Total Effect</i> .....	96



## DAFTAR GAMBAR

<b>Nomor</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1	Jumlah order yang terlambat 2022 .....	3
Gambar 1.2	Jumlah order tepat waktu ( <i>on time</i> ) 2022 .....	4
Gambar 3.1	Kerangka Konsep Penelitian .....	31
Gambar 4.1	Model Diagram Alur Penelitian .....	56
Gambar 5.1	<i>Full Measurement</i> Awal .....	75
Gambar 5.2	<i>Full Measurement</i> Modifikasi .....	76
Gambar 5.3	Pengujian <i>Full Model SEM</i> .....	86

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Nomor</b>	<b>Judul Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
Lampiran 1	Kuesioner Penelitian .....	115
Lampiran 2	Hasil Analisis <i>Full Measurement</i> .....	122
Lampiran 3	Model <i>Fit Summary</i> .....	123
Lampiran 4	Hasil <i>Estimate</i> .....	125
Lampiran 5	Hasil AVE dan <i>Discriminant Validity</i> .....	126
Lampiran 6	Hasil <i>Construct Reliability</i> .....	128
Lampiran 7	<i>Assesment of Normality</i> .....	129
Lampiran 8	<i>Observations Farthest From The Centroid (Mahalanobis Distance)</i> .....	131
Lampiran 9	Hasil Analisis <i>Full Model</i> .....	133
Lampiran 10	Data Karakteristik Responden.....	140
Lampiran 11	Bukti Lembar Hasil Turnitin (Plagiasi).....	144