

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARAYAWAN PADA PT MULTI ARTISTIKACITHRA

Robin Subowo dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* lazio\_rs17@yahoo.com; roy@petra.ac.id

**Abstrak**— Selain pentingnya pemimpin dalam menjalankan organisasi, SDM juga merupakan asset penting dalam menjalankan organisasi. Dalam suatu organisasi, SDM bukan hanya sebagai alat dalam produksi tetapi memiliki peran penting dalam kegiatan produksi suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Multi Artistikacithra. Jumlah responden pada penelitian ini adalah 40 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisa regresi berganda, uji simultan, dan uji parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mampu memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 62,5%. Ketika diuji secara simultan dan parsial hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci**- Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja

## I. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang di era globalisasi ini. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri, maka dari itu organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Salah satu model kepemimpinan yang sedang dikembangkan belakangan ini adalah kepemimpinan transformasional. Bass (1990) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pimpinannya. Jung dan Avolio (1999) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Kepemimpinan

transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Menurut Bass (1990), ada 4 karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu *Idealized influence (or charismatic influence)*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, dan *Individualized consideration*.

Selain pentingnya gaya kepemimpinan dalam organisasi, SDM juga merupakan asset penting dalam menjalankan organisasi. Dalam suatu organisasi, SDM bukan hanya sebagai alat dalam produksi tetapi memiliki peran penting dalam kegiatan produksi suatu organisasi. Kedudukan SDM saat ini bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga sebagai penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dan segala aktivitas organisasi. SDM memiliki andil besar dalam menentukan maju atau berkembangnya suatu organisasi. Oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi ditentukan pula bagaimana kualitas dan kapabilitas SDM di dalamnya.

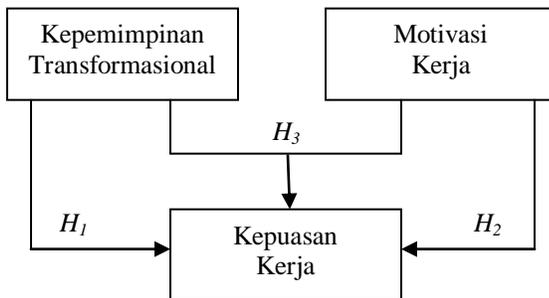
Motivasi merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar berusaha untuk mencapai tujuan. Terry mengemukakan bahwa Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan (Hasibuan, 2005). Menurut Gomes (2003) manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas meningkat. Hasibuan (2005) menyatakan motivasi kerja penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2005) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

PT Multi Artistikacithra merupakan perusahaan yang bergerak di bidang advertising, perusahaan ini memfokuskan pada media luar ruang (*outdoor*). Perusahaan yang berdiri pada tanggal 22 juni 1990 ini merupakan salah satu perusahaan advertising terbesar di Surabaya yang dalam eksistensinya selama lebih dari 20 tahun. PT Multi Artistikacithra memiliki 40 karyawan. Pemimpin pada PT Multi Artistikacithra memiliki gaya yang tegas dan disiplin. Pemimpin PT Multi Artistikacithra memiliki prinsip tidak ada yang tidak bisa, maka dari itu pemimpin kerap memberikan motivasi kepada para karyawannya agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan, selain itu pemimpin terkadang juga memberikan perhatian kepada karyawannya, sehingga karyawan akan merasa dihargai karena karyawan merupakan bagian penting dalam perusahaan.

Dalam wawancara singkat dengan salah satu jajaran direksi dari PT Multi Artistikacithra, perusahaan ingin meningkatkan masalah kedisiplinan karyawan karena masih ada karyawan yang sering datang terlambat dan masih bermalas-malasan dalam bekerja. Tingkat kedisiplinan dalam bekerja yang rendah mengidentifikasikan bahwa terdapat tingkat kepuasan kerja yang rendah juga. Selain itu tingkat absensi karyawan PT Multi Artistikacithra juga cukup tinggi. Kondisi tersebut dapat dijadikan salah satu indikator bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Menurut Robbins (2009) tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat dari tingkat kehadirannya/presensi, Robbins menyatakan bahwa terdapat hubungan yang secara konsisten negatif antara kepuasan kerja dan kemangkiran. Yang berarti jumlah kemangkiran yang tinggi mengidentifikasikan tingkat kepuasan yang rendah.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT Multi Artistikacithra.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Sumber: Bass (1990), George dan Jones (2005), Robbins (2009)

Hipotesis pada penelitian ini ditentukan sebagai berikut:

$H_1$  : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Multi Artistikacithra.

$H_2$  : Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Multi Artistikacithra.

$H_3$  : Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Multi Artistikacithra.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausal. Penelitian kausal merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab-akibat yang ada dan mencari kembali faktor yang mungkin menjadi penyebab melalui data tertentu. Di dalam penelitian kausal ini terdapat variabel independen atau bebas (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen atau terikat (variabel yang dipengaruhi), (Sugiyono, 2013).

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data kuantitatif. Data kuantitatif Merupakan data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik (Sugiyono, 2013). Data kuantitatif pada penelitian ini diperoleh dari jawaban dari responden terhadap kuesoner yang diberikan, kemudian hasil yang diperoleh dianalisa dengan metode statistik.

### Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini yang menjadi variable independen atau bebas adalah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Sedangkan yang menjadi variable dependen atau terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) adalah suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Indikator dari variabel kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- Kharisma (*Charisma*) / Pengaruh yang Ideal (*Idealized Influence*), yaitu pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat, Kharisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin di identifikasikan dengan dijadikan sebagai penutan oleh bawahan, dipercaya, dihormati dan mempunyai misi dan visi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan.
- Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), yaitu perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas dan menarik, membangkitkan semangat kerja, serta menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dan optimis dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- Rangsangan intelektual (*Intellectual Stimulation*), yaitu pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada secara cerdas dan cermat.
- Perhatian Individual (*Individualized Consideration*), yaitu pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

Motivasi kerja ( $X_2$ ) adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja agar mau bekerja keras sehingga dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Indikator dari variabel motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a) Arah Perilaku (*Direction of Behavior*), yaitu mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak, seperti selalu hadir tepat waktu, menaati peraturan, dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja.
- b) Tingkat Usaha (*Level of Effort*), yaitu berbicara mengenai seberapa keras, serius, dan kesungguhan seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih.
- c) Tingkat Kegigihan (*Level of Persistence*), yaitu mengacu pada motivasi karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih

Kepuasan Kerja (*Y*) merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Indikator dari variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu pekerjaan yang dapat menarik dan memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi bawahan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan.
- b) Hubungan dengan atasan (*supervision*), yaitu kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan bawahan yang mempengaruhi perilaku bawahan dalam pekerjaannya sehari-hari.
- c) Teman sekerja (*workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d) Promosi (*promotion*), yaitu merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier.
- e) Gaji atau upah (*pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

### Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2013). Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas butir pertanyaan kuesioner adalah *Corrected Item-Total Correlation* dari Karl Pearson (validitas isi/content validity) dengan cara mengkorelasikan masing-masing item pertanyaan kuesioner dan totalnya. Bila nilai *Corrected Item-Total Correlation* tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut dapat dikatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa responden cukup konsisten. Hasil penelitian yang reliabel,

apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda (Malhotra 2012). Pengujian ini dilakukan dengan nilai *Cronbrach's Alpha*, dengan ketentuan sebagai berikut:

1. *Cronbach Alpha* > 0,6, maka instrument pengamatan dinyatakan *reliable*.
2. *Cronbach Alpha* < 0,6, maka instrument pengamatan tidak *reliable*.

### Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2013). Uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov.

Uji multikolinearitas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu. Untuk menganalisis korelasi antar variabel bebas dapat dilihat dari nilai *VIF*, jika nilai *VIF* kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 maka tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2013).

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dalam model regresi. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah uji Glejser.

### Uji Hipotesis

Analisis regresi berganda untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel bebas kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja ( $Y$ ). Model regresi berganda dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan :

$Y$  = Kepuasan Kerja

$a$  = Konstanta

$b_1, b_2$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  = Motivasi Kerja

$e$  = Standar error

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh secara simultan atau serentak terhadap variabel kepuasan kerja.

Uji parsial dilakukan untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh parsial atau sendiri terhadap variabel kepuasan kerja.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

No.	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
1	.339	Valid
2	.436	Valid
3	.578	Valid
4	.647	Valid
5	.552	Valid
6	.595	Valid
7	.630	Valid
8	.584	Valid
9	.662	Valid
10	.337	Valid
11	.434	Valid
12	.760	Valid
13	.531	Valid

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pertanyaan 1-13 pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,3. Dengan begitu dapat diputuskan bahwa pertanyaan 1-13 pada variabel kepemimpinan transformasional adalah valid.

Tabel 2. Uji Validitas Motivasi Kerja

No.	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
1	.423	Valid
2	.397	Valid
3	.562	Valid
4	.569	Valid
5	.469	Valid
6	.513	Valid
7	.722	Valid
8	.454	Valid

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pertanyaan 1-8 pada variabel motivasi kerja memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang lebih besar dari 0,3. Dengan begitu dapat diputuskan bahwa pertanyaan 1-8 pada variabel motivasi kerja adalah valid.

Tabel 3. Uji Validitas Kepuasan Kerja

No.	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
1	.479	Valid
2	.691	Valid
3	.680	Valid
4	.668	Valid
5	.607	Valid
6	.575	Valid
7	.617	Valid
8	.683	Valid

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pertanyaan 1-8 pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang lebih besar dari 0,3. Dengan begitu dapat diputuskan bahwa pertanyaan 1-8 pada variabel kepuasan kerja adalah valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbrach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	.865	Reliable
Motivasi Kerja	.794	Reliable
Kepuasan Kerja	.867	Reliable

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *Cronbrach's Alpha* pada variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki nilai lebih dari 0,6. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Cronbrach's Alpha* 0,865 > 0,6. Variabel motivasi kerja memiliki nilai *Cronbrach's Alpha* 0,794 > 0,6. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *Cronbrach's Alpha* 0,867 > 0,6. Dengan begitu dapat dikankat bahwa kuesioner pada masing-masing variabel yang diuji adalah realibel.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 5. Uji Normalitas

Uji Normalitas	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja
Kolmogorov-Smirnov Z	1.015	1.194	.641
Asymp. Sig. (2-tailed)	.254	.116	.805
Keterangan	Normal	Normal	Normal

Dari tabel di atas, maka hasil yang didapat dalam uji normalitas adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai Kolmogorov-Smirnov sebesar 1.015 dan signifikasi sebesar 0,254 > 0,05. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki data yang berdistribusi normal.
2. Variabel motivasi kerja memiliki nilai Kolmogorov-Smirnov sebesar 1.194 dan signifikasi sebesar 0,116 > 0,05. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja memiliki data yang berdistribusi normal.
3. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai Kolmogorov-Smirnov sebesar 0.641 dan signifikasi sebesar 0,805 > 0,05. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki data yang berdistribusi normal.

Tabel 6. Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional	.895	1.118
Motivasi Kerja	.895	1.118

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *VIF* pada variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja kurang dari 10, dan nilai *tolerance* kedua variabel bebas lebih besar dari 0,10. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa antar variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 7. Uji Heteroskedastisitas

Variabel	t	Sig.
Kepemimpinan Transformasional	-1.528	.135
Motivasi Kerja	-.164	.870

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,135 dan nilai signifikansi pada variabel motivasi kerja sebesar 0,870. Kedua variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa pada variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Uji Hipotesis**

Tabel 8. Analisa Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients
	B	Std. Error
(Constant)	-7.763	5.089
transformasional	.370	.077
motivasi	.615	.144

Berdasarkan data hasil regresi yang ditunjukkan pada tabel di atas maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -7,763a + 0,370X_1 + 0,615X_2$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> = Motivasi Kerja

Berdasarkan persamaan regresi tersebut, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Nilai Konstanta sebesar 7,763 dan memiliki nilai yang negative. Hal ini menunjukkan apabila nilai kedua variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja adalah nol maka kepuasan kerja akan bernilai -7,763.
2. Nilai koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 0,370 dan mempunyai nilai koefisien regresi yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, jika variabel kepemimpinan transformasional meningkat sebesar 1 satuan maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,370.
3. Nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,615 dan mempunyai nilai koefisien regresi yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, jika variabel motivasi kerja meningkat sebesar 1 satuan maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,615.

Tabel 9. Koefisien Determinasi

R	R Square
.790 <sup>a</sup>	.625

Berikut merupakan batas – batas nilai koefisien korelasi diinterpretasikan sebagai berikut:

- 0,00 sampai dengan 0,20 berarti korelasinya sangat lemah.
- 0,21 sampai dengan 0,40 berarti korelasinya lemah.
- 0,41 sampai dengan 0,70 berarti korelasinya kuat.
- 0,71 sampai dengan 0,90 berarti korelasinya sangat kuat.
- 0,91 sampai dengan 0,99 berarti korelasinya sangat kuat sekali.
- 1,00 berarti korelasinya sempurna.

Nilai korelasi dapat diartikan kedekatan hubungan antar variabel bebas. Diketahui nilai korelasi dari persamaan tersebut adalah 0,790 yang berarti nilai korelasi antar variabel bebas, yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sangat kuat dimana nilainya diatas 0,7.

Nilai koefisien determinasi (R Square) adalah 0,625 (62,5%). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dapat menjelaskan variasi atau mampu memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 62,5%, sedangkan sisanya sebesar 37,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Tabel 10. Uji F

Model	df	F	Sig.
Regression	2	30.808	0.000
Residual	37		
Total	39		

Dengan melihat hasil df (2;37) maka ditentukan nilai F tabel sebesar 3,25 pada tingkat signifikansi sebesar 0,05. Pada tabel 4.16 hasil dari uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 30,808 dengan tingkat signifikansi 0,000. Apabila dibandingkan dengan F tabel pada tingkat signifikansi sebesar 0,05 maka diperoleh hasil nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel (30,808 > 3,25). Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 11. Uji t

Model	t	Sig.
Ttransformasional	4.827	.000
Motivasi	4.288	.000

Ditentukan nilai t tabel sebesar 2,062 pada tingkat signifikansi sebesar 0,05. Pada tabel 4.17 hasil dari uji t menunjukkan nilai t hitung variabel kepemimpinan transformasional sebesar 4,827 dengan tingkat signifikansi 0,000 dan nilai t hitung variabel motivasi kerja sebesar 4,288 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dari hasil t hitung tersebut dapat diperoleh keputusan sebagai berikut :

1. Apabila dibandingkan dengan t tabel maka diperoleh hasil nilai t hitung variabel kepemimpinan transformasional lebih besar dari nilai t tabel . Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional secara parsial atau sendiri berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Apabila dibandingkan dengan t tabel maka diperoleh hasil nilai t hitung variabel motivasi kerja lebih besar dari nilai t tabel. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja secara

parsial atau sendiri berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### Pembahasan

Dari hasil analisa yang telah diuraikan, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Multi Artistikacithra. Nilai koefisien pada variabel kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,370 dan nilai koefisien pada variabel motivasi kerja yaitu sebesar 0,615, hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja lebih dominan jika dibandingkan dengan variabel kepemimpinan transformasional. Kedua variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 62,5%. Ketika diuji secara simultan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan hasil hitung lebih besar dari nilai F tabel ( $30,808 > 3,25$ ), hal ini berarti hipotesis 3 diterima. Terciptanya kepuasan kerja karyawan karena pemimpin mampu menerapkan gaya yang tepat dan pemimpin mampu menciptakan situasi yang baik. Selain itu, pemimpin mampu memberikan pengaruh yang baik, memberikan perhatian dan selalu memberi motivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja karyawan yang baik juga mampu menciptakan kepuasan kerja itu sendiri.

Ketika kedua variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja diuji secara parsial, keduanya memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini berarti hipotesis 1 dan hipotesis 2 diterima. Hasil dari uji parsial tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Risambessy, Swasto, Thoyib, dan Astuti (2011), bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ketika diuji secara parsial kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai t hitung variabel kepemimpinan transformasional lebih besar dari nilai t tabel ( $4,827 > 2,062$ ). Hal ini sejalan dengan teroi dari Yukl (2006) bahwa dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Yaghoubipoor, Tee, dan Ahmed (2013) dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja karyawan.

Motivasi kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan saat diuji secara parsial, dengan nilai t hitung variabel motivasi kerja lebih besar dari nilai t tabel ( $4,288 > 2,062$ ). Selain itu nilai mean pada pertanyaan kuesioner variabel motivasi kerja memiliki nilai mean yang sangat tinggi 4,14. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki arah perilaku yang baik, selalu berusaha melakukan pekerjaan dengan baik dan tidak mudah menyerah. Hal ini sejalan dengan teori Robbins (2009) yang menyatakan kepuasan kerja adalah seseorang yang

mempunyai kepuasan yang tinggi akan melakukan tindakan positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya orang yang tidak puas akan menunjukkan tindakan negatif. Kepuasan kerja dapat diduga dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti sikap karyawan yang menyukai pekerjaannya berarti puas terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya orang yang tidak puas tidak akan menyukai pekerjaannya. Konsekuensinya adalah orang yang puas akan bersikap positif, misalnya rajin bekerja, sungguh-sungguh, dan mempunyai semangat kerja, sementara orang yang tidak puas akan berperilaku negatif, misalnya jarang masuk kerja, melalaikan tugas, dan malas.

### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil analisa dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karena pemimpin mampu memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, mampu memberikan motivasi kepada karyawan, dan memberikan perhatian.
2. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karena karyawan memberikan tindakan yang positif ketika bekerja. Para karyawan selalu berusaha untuk bekerja dengan baik, tidak mudah menyerah dalam melakukan pekerjaan walau terjadi masalah dan memiliki perilaku yang baik.
3. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 62,5%.

### DAFTAR REFERENSI

- Bass, B.M., (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics; Winter 90, Vol. 18 Issue 3, p19
- Bangun, W., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Erlangga
- Dubrin A.J., (2013). *Principles of leadership*. South-Western
- George, J. M. & Jones, G. R., 2005. *Essentials of Managing Organizational Behavior*. 4th ed., New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali, I., (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gomes, F.G., (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi
- Goodridge, D. (2006). *Relationships Between Transformational and Transactional Leadership with the Motivation of Subordinates*. UMI Dissertations Publishing.
- Hasibuan, SP. Malayu., (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hay, I. (2006). *Transformational leadership: Characteristics and criticisms*. Retrieved April 12, 2014, from <http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/transformationalleadership.htm>

- Irawanto. (2008). *Kepemimpinan : Esensi dan realitas*. Malang : Bayumedia Publishing
- Malhotra, N.K., (2001), *Basic Marketing Research: Integration of Social Media*. Pearson Education, Inc.
- Nelson, D.L., (2006). *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*. Thompson South Western.
- Robbins, S.P., and Judge T.A., 2009. *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Saleem, R., Mahmood A., and Mahmood A., (2010). *Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan*. Canadian Center of Science and Education. 5 (11), 213-222.
- Sugiyono, 2010, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Washington, R.R., (2007). *Empirical relationships among servant, transformational, and transactional leadership: Similarities, differences, and correlations with job satisfaction and organizational commitment*. UMI Dissertations Publishing.
- Yaghoubipoor, A., Tee O.P., and Ahmed E.M., (2013). *Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile Industry job satisfaction*. 9 (1), 14-27.
- Yavirach, N., (2012). *The Impact of Transformational and Transactional Leadership to Subordinates' Job Satisfaction, Organizational Commitment Affect to Team Effectiveness*. Social Science Research Network.
- Yukl, G., (2006). *Leadership In Organization*. Pearson Education, Inc