

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI DALAM KAITANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Calvin Andrian Gunawan¹⁾, Wilson Bangun²⁾

¹Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Maranatha

²Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Maranatha

¹calvinandrian172@gmail.com

²wilson.bangun@eco.maranatha.edu

Informasi Artikel

Riwayat Artikel :

Submit, 14 Desember 2023

Revisi, 26 Desember 2023

Diterima, 9 Januari 2024

Publish, 15 Januari 2024

Kata Kunci :

Kepemimpinan Transformasional,

Motivasi,

Kepuasan Kerja Karyawan

ABSTRAK

Kepuasan Kerja Karyawan merupakan penentu keberhasilan sebuah perusahaan. Hal ini disebabkan karena perusahaan di isi oleh orang – orang yang bekerja dengan potensi diri dan berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan Kerja Karyawan ini dapat dipengaruhi oleh bermacam faktor, di antaranya adalah Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi. Penelitian dilakukan di PT. Garuda Mas Semesta dengan maksud untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi serta secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan kepada 60 orang karyawan tetap atau setara *staff*. Pendekatan kuantitatif dengan tipe *explanatory research* yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam pengumpulan data memakai teknik kuesioner dengan pengukuran skala *likert*. Pengolahan data dalam penelitian ini memakai metode *Partial Least Square (PLS)* dengan aplikasi *SmartPLS*. Hasil dalam penelitian ini menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang menunjukkan adanya pengaruh namun tidak signifikan.

This is an open access article under the CC BY-SA license



Corresponding Author:

Nama : Calvin Andrian Gunawan

Afiliasi : Universitas Kristen Maranatha

Email: calvinandrian172@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah perusahaan ditentukan oleh kualitas orang – orang yang ada dan bekerja didalamnya. Oleh karena itu setiap orang yang bekerja didalam perusahaan harus memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga bisa menampilkan kualitas kerja yang baik dan membuat produktivitas perusahaan juga semakin baik. Selain itu kepuasan kerja berkaitan erat dengan motivasi dan juga hadirnya peran pemimpin yang dapat mengawasi serta memberikan arahan yang baik bagi setiap orang di perusahaan untuk bekerja dengan baik. Teori dua faktor yang dikemukakan oleh

Frederick Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi pekerjaan seseorang dalam organisasi, pertama adalah faktor kepuasan dimana faktor kepuasan merupakan faktor yang dapat menyebabkan kepuasan bagi pekerja, kedua adalah faktor ketidakpuasan dimana faktor ketidakpuasan adalah faktor – faktor yang tidak menciptakan kepuasan, tetapi bila dikembangkan dapat mengurangi ketidakpuasan.

Teori X dan Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor mengenai dua pandangan yang berbeda mengenai cara memandang manusia. Pada

dasarnya teori X adalah bersifat negatif dan yang bersifat positif adalah Y, sehingga pemimpin dapat menetapkan perilaku terhadap karyawan dengan implikasi manajerial dari teori X dan Y yaitu: (1) Menetapkan tujuan dan rencana, (2) Melaksanakan fungsi kepemimpinan, (3) Mengendalikan dan membuat penilaian terhadap hasil pencapaian. Ketiga implikasi ini merupakan pembandingan dari pencapaian kinerja sebelumnya. Berdasarkan dua teori ini dapat dilihat bahwa ada kaitannya kepuasan kerja dengan motivasi yang terdapat pada teori dua faktor dan peran kepemimpinan yang terdapat pada teori X dan Y (Bangun, 2012). Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan motivasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hal ini maka dapat dilihat bahwasanya kepuasan kerja dipengaruhi oleh bermacam faktor salah satunya adalah motivasi dan juga kepemimpinan transformasional. Dalam hal ini penelitian bermaksud untuk melihat dampak kepemimpinan transformasional dan motivasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Garuda Mas Semesta (GAMATEX) yang bergerak pada bidang tekstil penghasil denim dan terletak di Kota Cimahi, Jawa Barat.

Pada bulan juni tahun 2023 perusahaan menerapkan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap sejumlah karyawan. Hal ini disebabkan oleh melemahnya kondisi dunia industri yang memaksa perusahaan untuk mengambil keputusan pemutusan hubungan kerja demi menyelamatkan perusahaan. Karyawan yang telah mengalami pemutusan hubungan kerja telah mendapatkan hak berupa pesangon yang sepadan dengan jasa – jasa yang telah diberikan oleh setiap karyawan. Perusahaan juga telah memerhatikan aspek masa bekerja dan bobot kerja karyawan dalam memberikan pesangon, sehingga karyawan telah menerima hak yang sepadan dengan apa yang telah dikerjakan. Para karyawan yang telah mendapatkan pesangon, sudah mendapatkan hak yang lebih dari apa yang sudah dilakukan selama bekerja. Para karyawan tidak pernah melakukan demo kepada perusahaan tetapi mereka merasa nyaman dan berharap bisa kembali bekerja jika kondisi perusahaan sudah membaik.

Dialami oleh para karyawan yang mengundurkan diri bertujuan untuk mencari pekerjaan diperusahaan yang lebih besar dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan yang lebih baik. Dalam hal ini mereka merasa menyesal karena diperusahaan yang baru mereka tidak bisa merasakan kepuasan kerja seperti yang ada diperusahaan ini.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yakni gaya kepemimpinan yang optimal dalam menjalankan fungsi pengawasan dan juga memiliki efek yang positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan baik individu maupun sebuah tim. Kepemimpinan transformasional juga merupakan cara untuk

memprediksi kepuasan kerja melalui fungsi manajemen dalam berinteraksi sosial dan memotivasi para pengikutnya dalam sebuah organisasi (Burn, 1978, Bass, 1999, Jong & Hartog, 2007).

Kepemimpinan transformasional dapat berkaitan erat dengan motivasi (Mohamed & Moustafa 2016). Hal ini dapat diwujudkan oleh aspek – aspek yang tepat dalam memotivasi karyawan dengan cara mempertimbangkan setiap potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan dan mengembangkannya. Kemudian mempertimbangkan aspirasi dan kapasitas kemampuan seorang karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional berkaitan erat dengan kepuasan kerja (Khan, Abbas, Khan Ali, Soomro & Khan Salim, 2020). Hal ini dilihat dari bagaimana karyawan menyukai sebuah pekerjaan karena adanya pengaturan dan pengawasan dari pimpinan. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja tidak hanya didasari oleh sifat dari pekerjaan, tetapi harus melibatkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja dapat dicapai oleh pengaturan dan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan. Peran kepemimpinan transformasional akan menentukan kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional digambarkan dengan empat hal yaitu: (1) Pemimpin menjadi inspirasi dan *role model* bagi setiap karyawan, (2) Pemimpin menanamkan *value* dan tujuan yang jelas serta pola komunikasi yang baik terhadap karyawan, (3) Pemimpin mendorong kreativitas dan kepekaan terhadap perubahan yang baru, (4) Pemimpin memahami setiap kebutuhan dari setiap karyawan (Bass, 1999, Kreitner & Kinicki 2007, Naeem, Shahzad, Bennis, 2018).

Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan akan kebutuhan seseorang yang ditunjukkan melalui perasaan dan perilaku terhadap pekerjaan (Hauser, 2014). Motivasi tumbuh melalui dorongan dari seorang karyawan dengan adanya suatu tujuan yang ingin dicapai untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan. Organisasi juga memiliki peran dalam mendorong agar setiap karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap organisasi melalui pemenuhan kebutuhan – kebutuhan setiap karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya pemberian penghargaan dari hasil kerja berupa imbalan. Imbalan yang sepadan akan membuat karyawan merasa dihargai, sehingga mereka berusaha bekerja secara maksimal untuk berkontribusi bagi organisasi. (Robbins & Judge, 2017, Mazllami, 2020, Jeni, Mutssudi & Das, 2020).

Motivasi dapat dipengaruhi dengan melihat kebutuhan fisiologis, keamanan, pengakuan sosial dan aktualisasi diri (Maslow, 1943). Motivasi dapat berasal dari dalam diri seseorang meliputi rasa pencapaian, tanggung jawab, keinginan untuk

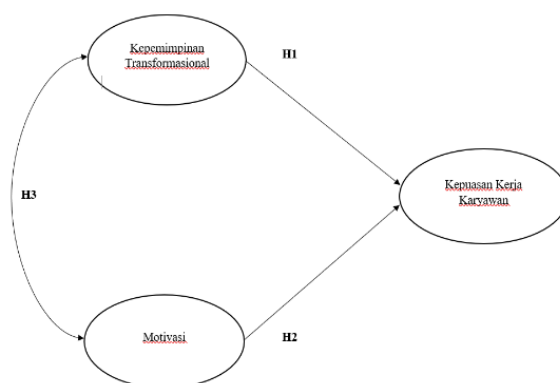
bertumbuh, adanya pengakuan dan juga karena seseorang menyukai pekerjaan dan juga dapat berasal dari lingkungan kerja (Ghazi, Shahzada & Khan, 2013, Yang & Ai 2020). Perilaku seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh intervensi yang dilakukan oleh organisasi dengan menciptakan sebuah aturan, yaitu dengan cara menerapkan sistem *reward & punishment*. Penghargaan akan mendorong perilaku – perilaku yang positif yang dilakukan oleh setiap karyawan sedangkan hukuman akan menjadi sebuah upaya untuk mencegah perilaku – perilaku yang tidak diinginkan organisasi yang dapat dilakukan oleh karyawan. (Skinner, 2014).

Peningkatan semangat kerja karyawan akan berdampak pada tingginya tingkat kontribusi karyawan terhadap organisasi dan dapat menentukan keberhasilan organisasi. Karyawan akan memiliki efektivitas yang tinggi bagi organisasi dalam jangka panjang dan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Pada dasarnya motivasi dan kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan, karena kepuasan kerja akan memberdayakan setiap karyawan dengan adanya rasa pencapaian melalui berbagai aktivitas dan penghargaan yang berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi. Oleh sebab itu kepuasan kerja yang baik membuat karyawan termotivasi dan puas akan pekerjaan yang dikerjakannya dan berdampak langsung pada efektivitas organisasi (Saengchai & Jermittiparsert, 2019, Hussain, Khaliq, Nissar, Kamboh & Ali 2019, Febrianti & SE, 2020, Safdar, Habib, Amjad & Abbas, 2020).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan dialami oleh setiap karyawan dalam pekerjaan yang dikerjakannya. Kepuasan kerja juga adalah cerminan dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Sutrisno, 2017). Kepuasan kerja dapat diketahui dari sikap dan perilaku setiap karyawan. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang baik terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang rendah akan menunjukkan sikap yang buruk terhadap pekerjaannya.

Ada sembilan faktor kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan dan dapat dilihat yaitu: (1) pekerjaan, (2) gaji atau upah, (3) kesempatan mendapatkan promosi, (4) adanya pengawasan, (5) rekan kerja, (6) komunikasi, (7) keuntungan, (8) *contingent rewards*, dan (9) kebijakan organisasi (Robbins & Judge, 2013, Badriyah, 2015, Afandi, 2018). Kesembilan faktor ini akan menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Faktor – faktor ini mencakupi peran kepemimpinan transformasional dan motivasi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.



Gambar 1 Model Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada kerangka pemikiran, peneliti menuliskan hipotesis sebagai berikut.

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Garuda Mas Semesta.

H2: Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Garuda Mas Semesta.

H3: Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Garuda Mas Semesta.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe *explanatory research*. Penelitian ini dilakukan di PT. Garuda Mas Semesta dengan jumlah karyawan sebanyak 270 orang. Terdiri dari sebanyak 20 orang tingkat manajerial. Karyawan tetap atau setara *staff* sebanyak 60 orang. Karyawan tidak tetap atau setara operasional sebanyak 210 orang. Penelitian ini ditujukan sebagai sasaran untuk karyawan tetap, sehingga unit analisis adalah karyawan tetap.

Dalam pengumpulan data memakai kuesioner dengan pengukuran menggunakan skala *likert*. Responden harus dapat menjelaskan, mendukung atau tidak mendukung setiap pernyataan yang diberi skor. Uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik serta analisis regresi linier dipakai dalam penelitian ini (Sugiyono, 2016).

Dalam penelitian ini untuk pengolahan data memakai metode *Partial Least Square (PLS)* digunakan dalam menganalisis dan melakukan pengolahan data yang diterima dari jawaban responden. PLS adalah metode peramalan yang dapat menangani banyak variabel independen, bahkan jika terdapat multikolinieritas di dalam variabel – variabel yang diuji. Terdapat dua tahapan dalam pengujian menggunakan aplikasi PLS, yaitu : (1) pengujian model pengukuran yaitu pengujian realibilitas dan validitas konstruksi pada setiap indeksnya. (2) pengujian model struktural, uji tersebut dilakukan dengan tujuan memahami pengaruh yang ada terhadap variabel yang diuji.

PLS merupakan metode analisis yang hebat. Hal ini dikarenakan PLS tidak harus mempunyai asumsi berdistribusi normal, sampel tidak perlu besar (Ghozali & Latan, 2012). PLS bermaksud untuk memperkirakan pengaruh variabel X dan Y dan menjelaskan kaitan antar variabel. (Jogiyanto, 2009).

Dalam menggunakan metode PLS, ada tahapan - tahapan yang akan dilakukan yaitu:

1. Membuat Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas alat ukur. Uji validitas ini digunakan untuk mengukur kemampuan alat ukur. Uji Validitas ini meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan *average extracted (AVE)*. Uji reliabilitas yang dilakukan adalah untuk mengukur kesesuaian alat ukur yang digunakan. Alat ukur dapat dikatakan baik, jika jawaban responden erhadap pernyataan konsisten. Uji realibilitas dalam PLS dapat dilakukan melalui metode *composite reliability* dan *cronbach'alpha*.

Convergent validity dapat dinilai berdasarkan hubungan antara nilai *item* dengan nilai konstruk yang 2. diolah melalui PLS. Ukuran dapat dilihat melalui nilai *loading*. Nilai *loading* harus menunjukkan korelasi yang lebih besar dari 0,70 dengan konstruk yang akan diukur.

Discriminant validity dapat dilihat berdasarkan nilai *cross loading*. Nilai *cross loading* digunakan untuk mengukur konstruk. Konstruk laten akan memperkirakan ukuran yang lebih baik daripada ukuran yang lainnya. Hal ini terjadi, jika terdapat hubungan konstruk terhadap *item* yang di ukur lebih besar dari hubungan terhadap konstruk yang lain.

Persamaan *outer model* yaitu:

$$\begin{aligned} \hat{x} &= \Pi_x \xi + \varepsilon_x \\ \hat{y} &= \Pi_y \eta + \varepsilon_y \end{aligned}$$

Keterangan :

\hat{x} dan \hat{y} = matriks variabel manifes independen dan depeden.

ξ dan η = matriks konstruk laten independen dan dependen.

Π = matriks koefesien (*matriks loading*).

ε = matriks *outer model* residu.

Discriminant validity yaitu membandingkan nilai *average variance extracted (AVE)* yaitu hubungan setiap konstruk dengan konstruk lainnya, Apabila nilai AVE setiap konstruk lebih lebih besar dibandingkan dengan nilai hubungan konstruk yang lain, maka dianggap memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Jika dibandingkan dengan *composite reliability* pengukuran yang dilakukan untuk mengukur reliabilitas *component score* ini tergolong moderat. Nilai AVE seharusnya lebih besar dari 0.50

Rumus perhitungan AVE adalah :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum var(\varepsilon_i)}$$

Keterangan :

λ_i = *loading factor*.

$var(\varepsilon_i)$ = $1 - \lambda_i^2$.

Composite reliability yakni mengukur nilai realibilitas suatu konstruk. Dilain sisi dapat menggunakan *Cronbach's alpha*. Nilai alpha atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,70 dengan Rumus perhitungan sebagai berikut:

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum var(\varepsilon_i)}$$

Keterangan:

λ_i = *loading factor*.

$var(\varepsilon_i)$ = $1 - \lambda_i^2$.

2. Membuat Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam pengujian ini diantaranya menguji *inner relation*, *structural model*, dan *substantive theory*. Uji ini mejelaskan hubungan antar variabel laten didasari pada teori substantif. Didalam model struktural ini akan dievaluasi melalui uji *Goodness of Fit*, uji *R-Square*, Uji *F-Square*, dan uji t serta signifikansi.

Persamaan *inner model* adalah:

$$\eta = \beta \eta + \Gamma \xi + \zeta$$

Keterangan :

η = matriks konstruk laten endogen.

β = koefesien matriks variabel endogen.

ξ = matriks konstruk laten eksogen.

Γ = koefesien matriks variabel eksogen.

ζ = *inner model* residual matriks.

Goodness of Fit bertujuan memeriksa model secara keseluruhan. Ukuran yang digunakan dalam pengujian ini menilai pengukuran, menilai model struktural dan memberikan penilaian peramalan model keseluruhan. Rentang nilai untuk uji *Goodness of Fit* yaitu 0-1. Kemudian diharuskan nilai *standardized root mean square residual (SRMR)* < 0.10 maka dapat disimpulkan model memenuhi syarat dan dianggap cocok. Sedangkan nilai *normat fit indeks (NFI)* memiliki rentang nilai 0 – 1, semakin dekat nilai NFI dengan 1 memiliki arti model yang dibangun semakin sesuai.

Pengujian *R-square* adalah pengujian yang digunakan dalam untuk mengukur tingkat *goodness of fit*. Nilai *R-square* menunjukkan pengaruh variabel laten indepeden terhadap variabel laten dependen. Hasil R^2 sebesar 0.67 adalah baik, 0.33 adalah moderat, 0.19 adalah lemah.

Pengujian *F-Square* yaitu pengujian yang dilakukan untuk menilai hubungan yang signifikan antar variabel. Nilai *F-Square* sebesar 0.02 menyatakan pengaruh kecil, 0,15 pengaruh moderat, 0,35 pengaruh besar.

Pengujian hipotesis adalah pengujian yang dilakukan untuk mengukur pengaruh dan signifikansi variabel laten independen dengan variabel laten dependen. Terdapat tiga hipotesis penelitian berdasarkan kerangka pemikiran yaitu dengan rumus:

1) Hipotesis statistik untuk *inner model*:

$$\eta = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \gamma_3 \xi_3 + \zeta$$

Keterangan:

- η = variabel laten endogen.
- ξ = variabel laten eksogen.
- γ = koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap endogen.
- ζ = variabel *inner* residual.

$$\xi = \lambda_{x1} X_1 + \lambda_{x2} X_2 + \lambda_{x3} X_3 + \delta$$

$$\eta = \Pi_1 Y_1 + \Pi_2 Y_2 + \Pi_3 Y_3 + \varepsilon$$

2) Hipotesis statistik untuk *outer model*:

Keterangan:

- ξ = variabel laten eksogen.
- $\lambda_x X$ = lamnda, *loading factor* laten eksogen.
- δ = residual dari regresi.
- η = variabel laten endogen.
- Π = koefisien regresi berganda dari variabel laten terhadap indikator.
- Y = koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap endogen.
- ε = residual dari regresi.

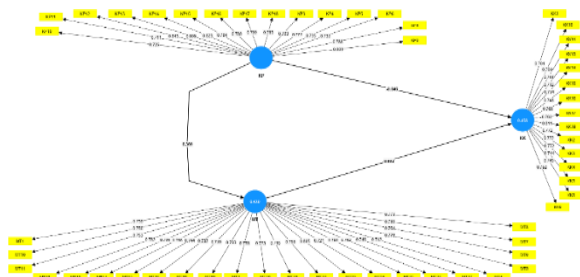
- 3) Uji Statistik: *t-test*; $p\text{-value} \leq 0.05$ (alpha 5%); signifikan.
- 4) *Outer model* signifikan: indikator bersifat *valid*.
- 5) *Inner model* signifikan: terdapat pengaruh signifikan.
- 6) PLS tidak membutuhkan data yang berdistribusi normal: Dilakukan dengan teknik *resampling* melalui metode *bootstrap* (Chin, 1998, Hartono & Abdilah, 2014, Ghazali, 2014).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Model Pengukuran

Analisis *Outer Model*

Berikut merupakan hasil uji pengukuran *outer model*. Hasil analisis ini dapat dilihat dalam bentuk gambar dibawah ini.



Convergent Validity

Berikut merupakan hasil pengujian *convergent validity*. Hasil analisis ditunjukkan dibawah ini.

Tabel 1 *Convergent Validity*

Item	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi	Kepuasan Kerja
KP10	0,726		
KP11	0,711		
KP12	0,845		
KP13	0,809		
KP14	0,829		
KP15	0,784		
KP16	0,78		
KP17	0,76		
KP18	0,785		
KP3	0,703		
KP4	0,772		
KP5	0,735		
KP6	0,732		
KP8	0,788		
KP9	0,809		
MT1		0,756	
MT10		0,756	
MT11		0,753	
MT12		0,782	
MT13		0,735	
MT14		0,716	
MT15		0,744	
MT16		0,732	
MT18		0,739	
MT19		0,733	
MT2		0,778	
MT20		0,723	
MT21		0,718	
MT22		0,758	
MT23		0,805	
MT24		0,721	
MT25		0,79	
MT26		0,762	
MT27		0,746	
MT4		0,742	
MT5		0,778	
MT6		0,764	
MT7		0,73	
MT8		0,773	
KK1			0,701
KK10			0,704
KK11			0,744
KK13			0,712
KK14			0,734
KK15			0,748
KK16			0,765
KK17			0,762
KK18			0,811
KK2			0,772
KK3			0,772
KK4			0,772
KK5			0,744
KK8			0,74
KK9			0,752

Sumber: Data yang diolah pada tahun 2024.

Dari hasil pengujian *convergent validity* ini. Terdapat 54 *item* yang menggambarkan keseluruhan variabel untuk diteliti. Hal ini dikarenakan nilai *loading* dari ke 54 *item* mendapatkan nilai melebihi 0,70, sehingga berkorelasi tinggi.

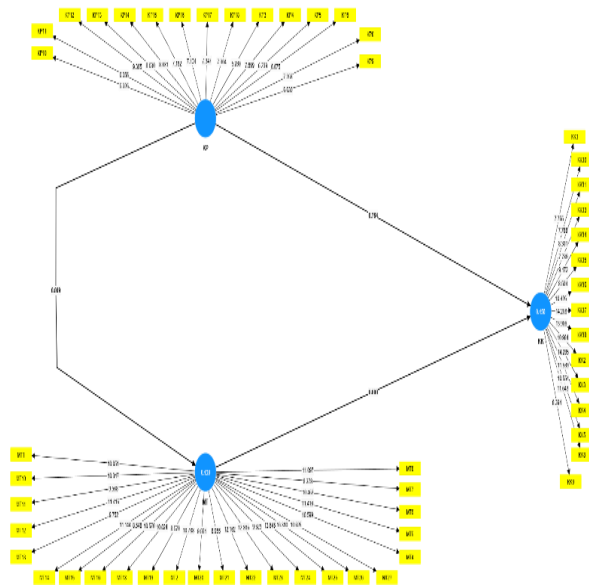
Discriminant Validity

Berikut merupakan hasil pengujian *Discriminant Validity*. Hasil analisis ditunjukkan dibawah ini.

Tabel 2 *Discriminant Validity*

Variabel	(AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0.597
Motivasi	0.565
Kepuasan Kerja	0.562

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2024



Gambar 3 Inner Model
Data yang diolah pada tahun 2024.

Dari hasil pengujian *Discriminant Validity* ini. Terdapat tiga variabel yang dapat diteliti. Hal ini dikarenakan memiliki nilai lebih besar dari 0.50.

Cronbach's alpha

Berikut merupakan hasil pengujian *Cronbach's alpha*. Hasil analisis ditunjukkan dibawah ini.

Tabel 3 Cronbach's alpha

Variabel	Cronbach's alpha
Kepemimpinan Transformasional	0.953
Motivasi	0.967
Kepuasan Kerja	0.944

Sumber: Data yang diolah pada tahun 2024.

Dari hasil pengujian menunjukkan terdapat tiga variabel yang dapat diteliti. Hal ini dikarenakan memiliki nilai lebih besar dari 0.70.

Pengujian Model Struktural

Analisis Inner Model

Berikut merupakan hasil uji pengukuran *inner model*.

Uji Goodness Of Fit

Berikut merupakan hasil pengujian *Goodness of Fit*.

Hasil analisis ditunjukkan dibawah ini.

Tabel 4 Goodness Of Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,099	0,099
d_ ULS	14,496	14,496
d_ G	22,684	22,684
Chi-square	3187,713	3187,713
NFI	0,391	0,391

Sumber: Data yang diolah pada tahun 2024.

Dari hasil pengujian *Goodness Of Fit* ini. SRMR memiliki nilai < 0.10 maka memenuhi syarat dan dianggap cocok. NFI memiliki nilai yang mendekati 1 berarti model yang dibangun semakin sesuai.

Uji R-Square

Berikut merupakan hasil pengujian *R-Square*. Hasil analisis ditunjukkan dibawah ini.

Tabel 5 Uji R

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.458	0.438

Sumber: Data yang diolah pada tahun 2024.

Dari hasil pengujian ini. Nilai R² adalah moderat karena diatas 0.33 dan dibawah 0.67.

Uji F-Square

Berikut merupakan hasil pengujian *F-Square*. Hasil analisis ditunjukkan dibawah ini.

Tabel 6 Uji F

	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi	Kepuasan Kerja
Kepemimpinan Transformasional			
Motivasi		0.149	0.003
Kepuasan Kerja			0.767

Sumber: Data yang diolah pada tahun 2024.

Dari hasil pengujian *F-Square* ini. Terdapat nilai *F-Square* yaitu Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi berpengaruh kecil karena memiliki nilai dibawah 0.15. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh kecil karena memiliki nilai dibawah 0.02. Motivasi terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh besar karena memiliki nilai diatas 0.35.

Uji T

Berikut merupakan hasil pengujian T. Hasil analisis ditunjukkan dibawah ini.

Tabel 7 Uji T

Pengaruh Antar Variabel	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P values
Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	-0,046	-0,038	0.152	0.300	0.764
Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi	0.360	0.385	0.138	2.617	0.009
Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	0.692	0.707	0.075	9.280	0.000
Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	0.249	0.276	0.102	2.431	0.015

Sumber: Data yang diolah pada tahun 2024.

Dari hasil pengujian T ini. Terdapat pengaruh antar variabel dengan melihat nilai uji: *t-test;p-value*. Nilai antar variabel diatas. Berdasarkan hasil uji T maka didapati variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh namun tidak signifikan. Hal ini berdasarkan nilai *p-value* yang didapat sebesar 0.764 yang berarti ≥ 0.05 . Hasil uji T untuk variabel lainnya berpengaruh signifikan. Hal ini dikarenakan variabel lainnya memiliki nilai *p-value* ≤ 0.05 .

Hasil Uji Hipotesis

Berikut merupakan hasil uji hipotesis yang ditunjukkan dibawah ini.

Tabel 8 Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh Antar Variabel	Hasil	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Garuda Mas Semesta.	Koef Beta : -0,046 T-Statistics : 0,300 P-Values : 0,764	Ditolak
Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Garuda Mas Semesta	Koef Beta : 0,692 T-Statistics : 9,280 P-Values : 0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Garuda Mas Semesta	Koef Beta : 0,249 T-Statistics : 2,431 P-Values : 0,015	Diterima

Sumber: Data yang diolah pada tahun 2024.

Berdasarkan pada hasil penelitian ini setujuan dengan penelitian sebelumnya. Penelitian menyatakan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap peningkatan Motivasi yang berdampak pada meningkatnya Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini memberikan dampak pada meningkatnya kinerja organisasi ke arah yang sangat baik, sehingga organisasi meraih prestasi – prestasi yang memuaskan (Naem, Shahzad, Bennish, 2018, Vinh, Hien, & Do, 2022). Kemudian Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini dikarenakan adanya pengelolaan manajemen yang baik dengan berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional. Para pemimpin terbukti dapat memastikan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Perhatian yang diberikan ini telah membuktikan Kepuasan Kerja Karyawan dan meningkatnya kinerja organisasi secara efektif (Munir, Rahman, Malik & Ma’amor, 2012, Kammerhoff, Lauenstein, & Schutz, 2019). Selanjutnya Motivasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini dengan memerhatikan dan memahami faktor intrinsik serta ekstrinsik yang dialami oleh setiap karyawan. Organisasi yang memberikan apresiasi sebagai bentuk penghargaan terbukti dapat meningkatkan Motivasi dan berdampak pada peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan (Kumari, Ali, Khan, & Abbas, 2021, Salsabila, Setiawan, & Juwita, 2022).

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebanyakan responden setuju pada variabel Kepemimpinan Transformasional yang telah diterapkan. Hal ini dilihat dari kualitas para pemimpin yang memberikan perhatian kepada setiap karyawan. Para pemimpin telah memberikan penghargaan dan pelatihan. Hal ini sudah sangat baik, namun di lain sisi para pemimpin belum memiliki kharisma yang dirasakan oleh seluruh karyawan. Terdapat beberapa responden yang belum merasakan peran pemimpin secara langsung. Hal ini dilihat dari para pemimpin yang belum bisa menjadi sosok panutan bagi seluruh karyawan, maka dari itu hal ini belum cukup baik dan perlu ditingkatkan. Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan secara maksimal akan berdampak

pada meningkatnya Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan.

Untuk variabel Motivasi, peneliti menemukan bahwa rata – rata responden setuju. Hal ini ditunjukkan dari terpenuhinya kebutuhan – kebutuhan karyawan selama bekerja. Hal ini meliputi kebutuhan fisiologis, rasa aman, lingkungan sosial yang suportif, pengembangan diri dan setiap karyawan merasa dihargai sebagai individu. Hal ini sudah sangat baik dan harus terus dikembangkan. Motivasi yang meningkat akan berdampak pada Kepuasan Kerja dan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Untuk variabel Kepuasan Kerja, peneliti menemukan rata – rata responden setuju. Hal ini dilihat dari kinerja karyawan yang dihargai, pekerjaan yang sesuai dengan potensi diri, kebijakan – kebijakan yang mendukung, sistem pengawasan yang baik, dan kondisi kerja yang nyaman. Hal ini sudah sangat baik dan perlu dijaga secara konsisten. Kepuasan Kerja akan meningkatkan semangat yang tinggi dan menyebabkan kontribusi karyawan terhadap organisasi meningkat.

Peneliti menemukan bahwa secara simultan antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan berdampak sangat baik, Hal ini menunjukkan tingginya tingkat kontribusi karyawan dan keberhasilan organisasi yang efektif di PT. Garuda Mas Semesta.

Terdapat beberapa keterbatasan selama menjalankan penelitian ini yaitu jumlah responden yang diletiti hanya sebanyak 60 orang karyawan tetap. Responden yang terbatas ini mungkin belum menggambarkan keadaan serta kondisi yang benar – benar dirasakan oleh semua karyawan dari status yang berbeda – beda. Keterbatasan lainnya adalah saat peneliti mengumpulkan data, proses pemberian data yang diberikan oleh responden memakan waktu yang cukup lama. Khususnya untuk meneliti 60 orang karyawan tetap, sehingga peneliti memerlukan waktu tambahan untuk dapat menyelesaikan penelitian.

Diharapkan para pemimpin dapat terus dekat dan memerhatikan setiap karyawan sehingga bisa memberikan kesan secara personal. Hal ini akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja yang diciptakan oleh seorang pemimpin yang transformasional terhadap karyawan. Terakhir diharapkan PT. Garuda Mas Semesta dapat mengembangkan aspek – aspek yang dapat memotivasi karyawan. Sebaiknya PT. Garuda Mas Semesta dapat melakukan evaluasi dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan inspirasi, rasa nyaman, diskusi, mendengarkan keluhan, dan melibatkan pendapat karyawan dalam setiap pengambilan keputusan. Diharapkan pemimpin PT. Garuda Mas Semesta dapat memahami kebutuhan – kebutuhan karyawan dan dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor instrinsik ataupun ekstrinsik berjalan secara efektif di PT.

Garuda Mas Semesta, sehingga berdampak pada Kepuasan Kerja Karyawan. Sebaiknya PT. Garuda Mas Semesta terus melakukan analisis dan pengembangan, seperti memberi lebih banyak apresiasi, kesempatan promosi yang lebih besar dan pelatihan diluar perusahaan. Diharapkan capaian ini bisa terus konsisten dan bisa berdampak pada kinerja organisasi yang efektif.

PT. Garuda Mas Semesta diharapkan dapat memperbaiki kualitas penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Terakhir diharapkan dapat mempertahankan serta mengembangkan faktor – faktor yang meningkatkan motivasi karyawan.

5. REFERENSI

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. M. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UGM, Yogyakarta.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan Indikator*, Zanafa, Pekanbaru.
- Burn, J.M. (1978). *Leadership*, Harper and Row, New York.
- Bass, B.M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8 (1), 9 – 32.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Pustaka, Bandung.
- Chin, W.W. (1998). *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modelling*, Cleveland, Ohio.
- Febrianti, N.T., & SE, S. (2020). *The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa*. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1 (2).
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi SMART PLS 2.0 M3*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghazi, S.R., Shahzada, G., & Khan, M.S. (2013). *Resurrecting Herzberg's two factor theory: An implication to the university teachers*. *Journal of Educational and Social Research*, 3 (2), 445 – 445.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Edisi 4, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hauser, L. (2014). *Work motivation in organizational behaviour*, *Economics, Management & Financial Markets*, 9 (4), 239 – 246.
- Hartono, J. M., & Abdillah W. (2014). *Konsep Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris, Edisi Pertama, Cetakan Kedua*, BPFE, Yogyakarta.
- Hussain, S. D., Khaliq, A., Nissar, Q. A., Kamboh, A. Z., & Ali, S. (2019). *The Impact of employees' recognition, rewards and job stress on job performance: Mediating role of perceived organization support*, *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69.
- Jong, J. P. J., & Hartog, D. N. D. (2007). *How Leaders Influence Employees' Innovative behaviour*, *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41 – 64.
- Jeni, F.A., Mutsuddi, P., & Das, S. (2020). *The impact of rewards on employee performance: a study of commercial banks in Noakhali Region*, *Journal of Economics, Management and Trade*, 26 (9), 28 – 43.
- Kreitner, Robert, & Angelo K. (2007). *International OB: Managing across Cultures*. Boston: McGraw-Hill.
- Lamb, Hubert Horace, 2013. *Climate: Present, Past and Future (Routledge Revivals): Volume 2: Climactic History and The Future*. London: Routledge.
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schutz, A. (2019). *Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance*, *European Management Journal*, 37, 210 – 211.
- Khan, Naseer, A., Ali, N. K., Mohsin, A. S., & Shahid, K. K. (2020). *Transformational Leadership and Civic Virtue Behaviour: Valuing Act of Thriving and Emotional Exhausting in the Hotel Industry*. *Asia Pacific Management Review*, 25 : 216-25.
- Kumari, K., Ali, S.B., Khan, N.N., Abbas, J. (2021). *Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence*, *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 401-420.
- Maslow, A.H. (1943). *A theory of human motivation*, *Psychological Review*, 50 (4), 370 – 396.
- Munir, R.I.S., Rahman, R.A., Malik, A.M.A., & Ma'amor, H. (2012). *Relationship between Transformational Leadership and Employee's Job Satisfaction among the Academic Staff*, *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 65, 885 – 890.
- Mohamed, Lamiaa, M. (2016). *Assessing the Effects of Transformational Leadership: A Study on Egyptian Hotel Employees*, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27: 49-59.
- Mazllami, A. (2020). *The impact of rewards on employee performance: in SMEs in Polog region, economic vision – International Scientific Journal in Economics, Finance, Business, Marketing, Management and Tourism*, 7 (13-14), 53 – 62.
- Naeem, Shahzad., & Benish, K. (2018). *Role of Transformational Leadership in Employee's*

- Performance with Mediating Role of Job Satisfaction in Health Sector of Pakistan, Journal of Health Education Research & Development*, 6 : 1 -6.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational Behaviour, Seventh Edition, Global Edition, In Pearson (17th Editi)*. Pearson Education Limited.
- Skinner, B.F. (2014). *Contingencies of reinforcement : a theoretical analysis (3)*, BF Skinner Foundation.
- Sugiyono, P. (2016). *Metode Penelitian Manajemen (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan (Action Research dan, Penelitian Evaluasi)*, Alfabeta CV, Bandung.
- Sutrisno, E. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta.
- Saengchai, S., Siriakul, P., & Jermstiparsert, K. (2019). *Exploring the link between HR Practices, Employee motivation, Employee Empowerment and Employee performance in Engineering Firms of Indonesia. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9 (4), 176 – 191.
- Safdar, B., Habib, A., Amjad, A., & Abbas, J. (2020). *Treating Students as Customers in Higher Education Institutions and its Impact on their Academic Performance. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9 (4), 176 – 191.
- Salsabila, A., Setiawan, M., & Juwita, H.A.J. (2022). *The effect of workload and job stress on job satisfaction mediated by work motivation, International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(9), 97-106.
- Vinh, N.Q., Hien, L.M., & Do, Q.H, (2022). *The Relationship between Transformation Leadership, Job Satisfaction and Employee Motivation in the Tourism Industry. Administrative Sciences Journal of Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 12, 161.
- Yang, Y., & Ai, X. (2020). *An Empirical Study on Relationship between Rewards and Employee Creativity Agencies: Motivation as a Mediator. Proceedings of the 4th International Conference on Innovation in Artificial Intelligence*, 205 – 210.