



## ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. HYMSA INDOTRACO CIREBON

Triadhy Wicaksono, Mudji Rahardjo<sup>1</sup>  
triadhykelik@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*This research is motivated by the research gap from previous studies where there is difference result between on study with other studies. This study aims to analyze the effect of transformational leadership style and compensation to employees satisfaction PT. Hyma Indotraco Cirebon.*

*The population used in this study were all employees of PT. Hyma Indotraco numbering 125 people. Based on the calculation formula Slovin, the samples were determined by 95 people. The sampling technique was conducted by the method of proportionate stratified random sampling. The analytical method used is multiple regression analysis. The results of a study reported regression equation as follows:  $Job\ Satisfaction = 0,382X_1 + 0,376X_2$ .*

*Based on the test instrument, the indicators are valid and reliable. In the classical assumption, there are no symptoms multicollinearity, does not occur heteroscedasticity, and normal distribution of data. The coefficient of determination shows the figure of 0,478 which means that the variables of job satisfaction is influenced by variables of transformational leadership style and compensation amounting to 47,3 %. The results showed that transformational leadership style and compensation positive and significant impact on job satisfaction of employees of PT. Hyma Indotraco Cirebon either partially or simultaneously.*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style, Compensation, Job Satisfaction*

### PENDAHULUAN

Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk efektivitas yang optimal (Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A., 2015). Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya (Sudarwan Danim dan Suparno, 2009). Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma, dan sebagainya untuk merealisasikan visi (Wirawan, 2003).

Hadari Nawawi (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berusaha menanamkan dan mendorong para bawahan/anggota organisasi untuk bersikap kritis terhadap pendapat dan pandangan yang sudah mapan di lingkungan organisasi atau yang ditetapkan oleh pemimpin. Kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan anggota organisasinya (Sudarwan Danim dan Suparno, 2009). Kepemimpinan yang efektif merupakan persyaratan vital bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. Kriteria efektivitas kepemimpinan yang umum dalam suatu organisasi adalah pelaksanaan kerja jangka panjang dari kelompok atau sub unit yang dipimpinnya (Wexley, Kenneth N. dan Yukl, Gary A., 2005).

Kepuasan kerja karyawan selain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional juga dapat dipengaruhi oleh kompensasi. Pengelolaan kompensasi merupakan fungsi penting di dalam organisasi dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab departemen sumber daya

---

<sup>1</sup> Corresponding author

manusia (Henry Simamora, 2004). Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Veithzal Rivai, 2006). Hadari Nawawi (2003) mengatakan bahwa sistem upah/gaji sangat penting artinya dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, karena berpengaruh pada kepuasan kerja. Kompensasi bukan satu-satunya faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja tetapi pada negara berkembang berpengaruh sangat dominan.

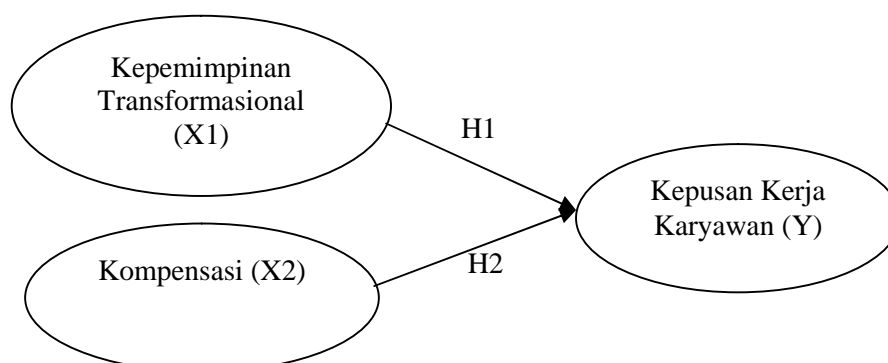
Penelitian ini mengambil objek penelitian pada PT. Hyma Indotraco Cirebon. PT. Hyma Indotraco Cirebon merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan *furniture* dengan bahan utama dari rotan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Manager Personalia, dijelaskan bahwa dalam beberapa bulan terakhir perusahaan mengalami hambatan dalam melakukan pencairan kompensasi berupa gaji kepada karyawannya. Hal ini menjadi salah satu beban pikiran para karyawan karena karyawan membutuhkan kompensasi berupa gaji tersebut untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Oleh karena itu, jika kompensasi itu terlambat diberikan kepada karyawan akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Masalah lain yang terjadi adalah terdapat beberapa karyawan yang keluar sebelum masa kontrak kerjanya habis. Hal ini disebabkan karena terdapat karyawan yang pindah domisili, terdapat karyawan yang memilih untuk menjadi pegawai negeri sipil, dan terdapat karyawan yang mengundurkan diri untuk pindah kerja ke perusahaan lain. Hal yang paling disayangkan adalah terdapat karyawan yang menerima suap, membocorkan rahasia perusahaan, dan ketahuan mencuri di perusahaan.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan juga pernah dilakukan dengan menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Komang Ari Suastika dan Made Surya Putra (2013) dan Yang, Yi-Feng dan Islam, Majidul (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Çetin, Münevver et. al 2012) memberikan hasil yang berbeda, yaitu terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian mengenai kompensasi yang dilakukan oleh I Putu Sedhana Yasa dan I Wayan Mudiarta Utama (2014) dan Fischa Oktaviane (2013) membuktikan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Nawab, Samina dan Bhatti, Komal Khalid (2011) juga membuktikan bahwa kompensasi mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ural, Tulin (2008) membuktikan bahwa kompensasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Hyma Indotraco Cirebon.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Hipotesis yang dikemukakan dapat dijelaskan dengan gambar tentang kerangka hipotesis pada Gambar 1 di bawah ini.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, 2015

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian Komang Ari Suastika dan Made Surya Putra (2013) membuktikan nilai t hitung sebesar  $2,981 > t \text{ tabel } (\alpha=0,05; df=131) = 1,645$  dan taraf signifikansi  $0,003 < 0,05$ .

Perubahan variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan akan membuka variabel kepuasan kerja sebesar 0,303, ini berarti gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dimana gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 30,3 persen.

Penelitian yang dilakukan Yang, Yi-Feng dan Islam, Majidul (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan nilai koefisien regresi sebesar  $= 0,636$ ,  $p < 0,01$ . Selanjutnya Yang, Yi-Feng dan Islam, Majidul (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan sumber utama untuk memberikan keuntungan bisnis internal seperti kemampuan karyawan untuk bereaksi positif terhadap perubahan. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

*H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan*

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Dalam penelitian I Putu Sedhana Yasa dan I Wayan Mudiarta Utama (2014) membuktikan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja dengan nilai koefisien regresi sebesar  $= 0,502$  dengan Sig.  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti secara langsung, signifikan dan positif kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi sebesar 50,2 persen. Hal sama juga ditemukan Fischa Oktaviane (2013) yang membuktikan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,563. Kompensasi sebesar 0,563 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan variabel kompensasi satu satuan akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,563 satuan. Penelitian yang dilakukan Nawab, Samina dan Bhatti, Komal Khalid (2011) juga membuktikan bahwa kompensasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dengan koefisien korelasi 0,623 dan  $p < 0,05$ . Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

*H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan*

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan analisis regresi dengan variabel dependen kepuasan kerja karyawan dan variabel independen yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Hymasa Indotraco Cirebon sebanyak 125 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*, yaitu pengambilan sampel bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen atau berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2008). Berdasarkan perhitungan dengan rumus *Slovin*, sampel yang di tentukan adalah sebanyak 95 orang.

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk memperoleh data primer. Sedangkan untuk data sekunder dalam penelitian ini berupa jumlah karyawan, struktur organisasi, dan profil perusahaan, serta data yang memuat jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan karyawan.

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi berganda yaitu untuk menjawab apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dan seberapa besar derajat pengaruhnya.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berikut merupakan hasil dari analisis penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **Uji Regresi Linear Berganda**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen secara simultan dan parsial. Berikut ini adalah hasil uji regresi linear berganda:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,683	1,275		2,105	,038
1 Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	,192	,053	,382	3,654	,000
Kompensasi	,368	,103	,376	3,590	,001

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja2

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Dari tabel 1 di atas dapat dibuat persamaan regresi linear yang mencerminkan hubungan antar variabel-variabel dalam penelitian, dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,382X_1 + 0,376X_2$$

**Keterangan :**

- Y : Kepuasan Kerja
- X<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional
- X<sub>2</sub> : Kompensasi

Pada tabel 1 hasil uji regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,382 dan variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,376. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih besar dibanding kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Hyma Indotraco Cirebon.

**Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)**

Uji simultan F digunakan untuk mengetahui apakah variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Hasil perhitungan uji F dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	339,638	2	169,819	43,976	,000 <sup>b</sup>
Residual	355,267	92	3,862		
Total	694,905	94			

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja2

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Gaya\_Kepemimpinan\_Transformasional

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa F hitung sebesar 43,976 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 0,05 atau 5 % diperoleh F tabel sebesar 3,10. Hal ini berarti menandakan bahwa F hitung lebih besar daripada F tabel yaitu 43,976 > 3,10 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian dapat diketahui bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

### Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Penelitian ini menggunakan uji parsial dengan menguji hipotesis 1 dan 2. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (*p-value*). Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, sedangkan jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di atas 0,05 maka hipotesis ditolak. Hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Uji t**

	Model	t	Sig.
1	(Constant)	2,105	,038
	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	3,654	,000
	Kompensasi	3,590	,001

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

$H_0 : b_1 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen

$H_a : b_1 \neq 0$ , artinya ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen

t hitung X1 = 3,654       $t_{hitung} > t_{tabel} = H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima,  $H_1$  diterima

t hitung X2 = 3,590       $t_{hitung} > t_{tabel} = H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima,  $H_2$  diterima

t tabel = 1,98525

Berdasarkan tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) adalah sebesar 3,654 dan nilai probabilitas signifikansi 0,000. Selanjutnya nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel kompensasi (X2) sebesar 3,590 dan nilai probabilitas signifikansi 0,001. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan dengan nilai probabilitas signifikansi kurang dari 0,05, maka hasil uji hipotesis menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur besarnya kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil perhitungan koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,699 <sup>a</sup>	,489	,478	1,96510	1,803

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Gaya\_Kepemimpinan\_Transformasional

b. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja2

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,478 yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi pada PT. Hyma Indotraco Cirebon mampu mempengaruhi variabel kepuasan

kerja sebesar 47,8%. Sedangkan sisanya sebesar 52,2% variabel kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti lingkungan kerja, stres kerja, beban kerja, dan lain-lain. Nilai *Adjusted R Square* yang kecil dapat diakibatkan karena jumlah sampel atau variabel independen yang terbatas.

### **Pembahasan**

Setelah melalui beberapa uji asumsi klasik, model regresi dalam penelitian ini dinyatakan lolos, yang berarti bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dan tidak ada penyimpangan. Berikut adalah hasil pembahasan dari penelitian ini:

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Hyma Indotraco Cirebon**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 yang diajukan, dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Hyma Indotraco Cirebon. Hal ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Komang Ari Suastika dan Made Surya Putra (2013) dan Yang, Yi-Feng dan Islam, Majidul(2012) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin efektifnya gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan dengan kemampuan pemimpin menginspirasi karyawannya, kekaguman karyawan terhadap pemimpin, kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan yang dilakukan karyawan, kesempatan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan untuk menangani suatu masalah, kemampuan pemimpin dalam menyampaikan misi perusahaan, kesempatan yang diberikan pemimpin kepada karyawan untuk mencapai sesuatu dengan caranya sendiri, dan usaha pemimpin dalam mencocokkan tujuannya dengan nilai-nilai para karyawan, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil deskriptif jawaban responden, gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Hyma Indotraco Cirebon menunjukkan respon tinggi dengan rata-rata angka indeks sebesar 73,40. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden percaya terhadap keputusan pemimpin perusahaan selama keputusan tersebut untuk kemajuan perusahaan dan lancarnya segala kegiatan perusahaan. Menurut tanggapan responden tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional, indikator pemimpin mampu menginspirasi karyawan dalam melakukan pekerjaan memiliki tingkat angka indeks yang paling tinggi yaitu sebesar 78,32.

Berdasarkan hasil uji regresi, gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai 0,382 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ini dibuktikan oleh tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil uji regresi ini pula,  $H_1$  yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima.

Menurut Hadari Nawawi (2003), kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan/ anggota organisasi yang positif. Dalam hal ini, konsep diri yang positif merupakan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, karena jika tingkat kepuasan kerja karyawan baik dan positif, maka karyawan akan mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa rasa ditekan atau tertekan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Yukl, Gary A. (1998), para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada apa yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

## **Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Hyma Indotraco Cirebon**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 yang diajukan, dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Hyma Indotraco Cirebon. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kompensasi yang ditunjukkan dengan lingkungan kerja yang mendukung dan memadai, jaminan tenaga kerja, gaji, dan insentif/bonus yang diberikan oleh perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil deskriptif jawaban responden, kompensasi pada PT. Hyma Indotraco Cirebon menunjukkan respon tinggi dengan rata-rata angka indeks sebesar 70,63. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa pemberian kompensasi yang dilakukan oleh PT. Hyma Indotraco sudah baik dilihat dari pemberian fasilitas, jaminan tenaga kerja, gaji, dan insentif/bonus. Menurut tanggapan responden tentang variabel kompensasi, indikator lingkungan kerja berupa fasilitas seperti kamar mandi, tempat istirahat, tempat ibadah, dan lain-lain memiliki tingkat angka indeks yang paling tinggi yaitu sebesar 71,58.

Berdasarkan hasil uji regresi, kompensasi menunjukkan nilai 0,376 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompensasi memiliki hubungan positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ini dibuktikan oleh tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil uji regresi ini pula,  $H_2$  yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima.

Hal ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh kerja I Putu Sedhana Yasa dan I Wayan Mudiarta (2014), Fischa Oktaviane (2013), dan Nawab, Samina dan Bhatti Komal Khalid (2011) yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Hyma Indotraco Cirebon.

Tujuan utama seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan penghasilan guna pemenuhan kebutuhan sehari-harinya. Henry Simamora (2004) menyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan dan bertindak sebagai umpan balik yang memungkinkan karyawan menyesuaikan perilakunya. Veithzal Rivai (2006) menyatakan bahwa pengelolaan kompensasi yang baik akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup karyawan yang ada sangat mungkin meninggalkan perusahaan akibat dari ketidakpuasan kerja yang diterimanya dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah karena akan membutuhkan waktu, biaya, dan tenaga yang lebih untuk mencari penggantinya. Hal ini sejalan dengan pendapat M. Kadarisman (2012) yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi secara tepat dalam arti kompensasi tersebut layak dan seimbang dengan jasa yang dikorbankan oleh para karyawan dapat mencegah karyawan keluar meninggalkan perusahaan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut dibuktikan dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t membuktikan nilai t hitung  $>$  t tabel untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar  $3,654 > 1,98525$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, apabila gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan efektif maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

2. Hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut dibuktikan dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t membuktikan nilai t hitung  $>$  t tabel untuk variabel kompensasi adalah  $3,590 > 1,98525$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, pemberian kompensasi yang dilakukan dilakukan secara baik dan tepat maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.
3. Berdasarkan hasil uji regresi berganda dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai beta sebesar 0,382. Sedangkan variabel kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai beta sebesar 0,376.
4. Berdasarkan hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ), nilai *Adjusted R Square* menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi pada PT. Hyma Indotraco Cirebon mampu mempengaruhi variabel kepuasan kerja sebesar 47,8%. Sedangkan sisanya 52,2% variabel kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan, karena keterbatasan dan kelemahan yang ada, hal tersebut dapat dijadikan sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel independen saja yaitu, gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi. Sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti beban kerja, stres kerja, lingkungan kerja, dan lain-lain.
2. Indikator mengenai gaji pada variabel kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai pengertian dan pemahaman yang hampir sama sehingga dapat menimbulkan perbedaan persepsi pada responden, bias dan kausalitas sempurna dalam model penelitian. Berdasarkan masalah tersebut, penelitian ini memutuskan untuk tidak memperhitungkan indikator mengenai kepuasan terhadap gaji pada variabel kepuasan kerja.
3. Penelitian dengan kuesioner sebagai metode pengumpulan data mempunyai keterbatasan, karena jawaban dari responden belum tentu menunjukkan keadaan yang sebenarnya, selain itu pengisian kuesioner yang dilakukan oleh responden membutuhkan waktu yang banyak sehingga pengembalian kuesioner memakan waktu yang cukup lama.
4. Penelitian ini tidak menggunakan pertanyaan terbuka sebagai salah satu alat analisis sehingga jawaban responden mengenai apa yang saat itu dirasakan terhadap gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kepuasan kerja tidak dapat diutarakan oleh responden.
5. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada menjadi kendala dalam penelitian ini.



### Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka diajukan beberapa saran serta implikasi kebijakan yang dapat diterapkan guna pengembangan kebijakan perusahaan khususnya mengenai kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Indikator mengenai kepuasan terhadap pekerjaan dan kesempatan promosi pada variabel kepuasan kerja masih dinilai sedang. Berdasarkan hal tersebut, disarankan kepada PT. Hymasa Indotraco Cirebon untuk meningkatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan pada pekerjaan karyawan itu sendiri seperti jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, atau waktu istirahat kerja dan meningkatkan kesempatan promosi kepada karyawannya.
2. Berdasarkan penelitian, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin PT. Hymasa Indotraco Cirebon memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Bagi PT. Hymasa Indotraco Cirebon, hal tersebut bisa dijadikan petunjuk bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara efektif kepada karyawan PT. Hymasa Indotraco Cirebon dapat meningkatkan kepuasan kerja.

### Saran penelitian yang Akan Datang

Saran-saran yang dapat diajukan untuk penelitian yang akan datang antara lain meliputi:

1. Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kepuasan kerja. Untuk penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan variabel lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja seperti lingkungan kerja, stress kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi.
2. PT. Hymasa Indotraco merupakan perusahaan yang bergereak di bidang swasta. Penelitian mendatang mengenai kepuasan kerja juga disarankan untuk menggunakan objek di bidang pemerintahan atau perusahaan yang bergerak di bidang jasa.
3. Penelitian yang akan datang disarankan untuk menggunakan pertanyaan terbuka sebagai salah satu alat analisis untuk mendapatkan tanggapan dan informasi dari reponden mengenai apa yang dirasakan terhadap perusahaan pada saat itu juga.

### REFERENSI

- Ahmadi, A., 2007. *Psikologi sosial: edisi revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anoraga, P., 2009. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M., 2004. *Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Edisi 4*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Çetin, M., Karabay, M. E. & Efe, M. N., 2012. "The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on The Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 58, pp. 227-235.
- Danim, S. & Suparno, 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ferdinand, A., 2006. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.



- Ghozali, I., 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi Edisi 7*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H., 2012. *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Handoko, T. H. & Reksohadiprodjo, S., 2001. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur, dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Hasibuan, M. S., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadarisman, M., 2012. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Kreitner, R. & Kinicki, A., 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F., 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Mas'ud, F., 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Bdan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nawab, S. & Bhatti, K. K., 2011. "Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan." *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), pp. 25-32.
- Nawawi, H., 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- \_\_\_\_\_, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah MADA University Press.
- Nugroho, B., Hidayat, W. & Suryoko, S., 2013. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kimia Farma Plant Semarang."
- Oktaviane, F., 2013. "Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pasoka Sumber Karya Padang." *Jurnal Manajemen*, Vol 2(1).
- Rivai, V., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Suastika, K. A. & Putra, M. S., 2013. "Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Volume 2, No. 2, pp. 233-247.



- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Ural, T., 2008. "The Impact of Sales Management Practices on Job Satisfaction of Salespeople." *Innovative Marketing*, 4(3), pp. 28-36.
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A., 2005. *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wirawan, 2002. *Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta: Uhamka Press.
- Yang, Y.-F. & Islam, M., 2012. "The influence of transformational leadership on job satisfaction The balanced scorecard perspective." *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(3), pp. 386-402.
- Yasa, I. P. S. & Utama, I. W. M., 2014. "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Karma Jimbaran." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(3 ), pp. 609-623.
- Yukl, G. A., 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.