

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada Pt. Jakarta Cakratunggal Steel Mills)**

Grace Vera Apriyanti Hutapea, Daniel A. W. Pattipawae, Dan Augustina Kurniasih

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

grace.v.hutapea@gmail.com, augustina.kurniasih@gmail.com

Abstract. This study aims to examine and analyze the effect of transformational leadership style, job motivation, and job satisfaction on the employee performance of PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills. Type of research that used in this study is the causal explanatory research, in which the sampling method used is the Proportionate Stratified Random Sampling by giving questionnaires to 217 permanent employees on PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills. The analytical method used in this research is multiple linear regression analysis using SPSS 20. The result of this study indicate that the transformational leadership style has a positive but not significant effect to the employee performance, job motivation has a positive and significant effect to the employee performance, and job satisfaction has a positive and significant effect to the employee performance of PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills.

Keywords: transformational leadership style, job motivation, job satisfaction, employee performance.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif kausalitas, di mana metode *sampling* yang digunakan adalah *Proportionate Stratified Random Sampling* dengan memberikan kuesioner kepada 217 orang karyawan tetap PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Dengan adanya dominasi produk baja dari Tiongkok yang masuk ke dalam negeri, industri baja lokal mengalami kenaikan biaya produksi. Biaya produksi yang cukup tinggi mengakibatkan industri baja harus meningkatkan harga penjualan. Industri baja dalam negeri berharap kebijakan Pemerintah mampu menurunkan nilai impor baja dari Tiongkok untuk dapat meningkatkan produktivitas baja Nasional. Namun karena permasalahan ekonomi ini berdampak pada semua lini, hal ini juga menyebabkan terjadinya kesulitan ekonomi pada usaha pelanggan sehingga tidak memungkinkan bagi industri baja untuk meningkatkan harga penjualan. Saat inilah dibutuhkan strategi yang baik dari manajemen agar industri tetap bertahan.

Fenomena di atas menunjukkan bahwa perusahaan baja di Indonesia diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya agar dapat memproduksi baja terbaik dengan pengiriman tepat waktu yang sesuai dengan permintaan konsumennya. Agar sebuah perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya dibutuhkan adanya dukungan dari seluruh sumber daya. Salah satu sumber daya penting yang dibutuhkan dalam sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia, karena pada dasarnya yang dapat memanfaatkan sumber daya lainnya adalah manusia. Setiap

perusahaan berupaya untuk mencapai produktivitas yang tinggi dan bermutu dengan pengorbanan sumber daya sesedikit mungkin, sehingga setiap lembaga akan berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dengan kondisi perekonomian Indonesia secara umum dan kondisi industri baja secara khusus, beberapa pabrik baja melakukan rasionalisasi terhadap sejumlah karyawannya. Dalam kondisi seperti inilah dibutuhkan peran maksimal dari manajemen sebuah perusahaan untuk dapat menjalankan strategi terbaik untuk tetap mempertahankan perusahaannya.

Sumber daya manusia diyakini sebagai sumber vital bagi pertumbuhan perusahaan, sehingga untuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia ini sangat diperlukan pencocokan antara pengetahuan, keahlian serta kemampuan karyawan dengan kegiatan yang ada dalam perusahaan (Farooqui & Nagendra, 2014:123). Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi bergantung pada kinerja karyawannya (Hameed & Waheed, 2011:224). Kinerja karyawan sangat dibutuhkan bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuan yang optimal. Apabila kinerja karyawan baik maka akan berpengaruh positif bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang optimal (Ruyatnasih dan Hasyim, 2013:1106).

Penelitian-penelitian sebelumnya mengungkapkan baik gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Tampi (2014:17) telah menyatakan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Bellonio (2012:115) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada korelasi yang saling mempengaruhi antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan tersebut dalam sebuah perusahaan.

Mengikuti fenomena yang sedang terjadi ini, PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills ikut mengalami penurunan produksi *billet* maupun besi beton dari tahun 2015 ke 2016. Management sangat dibutuhkan untuk membuat strategi untuk menjalankan perusahaan agar tidak mengikuti *trend* pengurangan karyawan yang saat itu sedang terjadi. PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang dianggap efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Turunnya kinerja karyawan terlihat dari data *turnover* karyawan yang menunjukkan jumlah karyawan keluar lebih tinggi setiap tahunnya dibandingkan dengan jumlah karyawan masuk. Tinggi rendahnya *turnover* karyawan juga dapat menunjukkan bagaimana kepuasan kerja karyawan di perusahaan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills. Karyawan memiliki berbagai macam alasan ketika mengundurkan diri. Baik itu karena upah yang ditawarkan lebih baik di perusahaan lain, alasan kesehatan, karena jenjang karir yang tidak jelas, hingga alasan karena tidak cocok dengan atasan. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Menurut Handoko (2012:193), departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya. Untuk melihat tingkat kepuasan kerja dan motivasi karyawan dapat dilihat dari kedisiplinan. Keterlambatan karyawan setiap tahunnya (2013 s.d. 2015) lebih dari 20 hari setiap tahunnya yang dilakukan oleh satu orang karyawan. Sedangkan pada rentang tahun yang sama, satu orang karyawan memiliki rata-rata jumlah ketidakhadirannya adalah 8 hari dalam satu tahun. Pada dasarnya perusahaan memberikan kesempatan rotasi, mutasi, atau promosi kepada karyawan untuk memicu meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri. Namun seringkali rotasi, mutasi, ataupun promosi menyebabkan adanya perubahan gaya kepemimpinan. Karena gaya kepemimpinan yang dimiliki setiap orang selalu berbeda-beda. Karena perubahan ini bisa saja pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan atau bahkan menurunkan kinerja karyawan.

Dengan adanya penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan, hal inilah yang akan diteliti pada karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills, apakah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, serta kepuasan kerja mampu mempengaruhi kinerja karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills.

KAJIAN TEORI

Kinerja. Mangkunegara (2007:67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Nitisemito (2008:109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- 2) Penempatan kerja yang tepat
- 3) Pelatihan dan promosi
- 4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- 5) Hubungan dengan rekan kerja
- 6) Hubungan dengan pemimpin

Dalam Gomes (2007:142), tipe kriteria performansi yang telah lama dipakai oleh banyak organisasi terlihat dalam dimensi berikut ini:

1. *Quantity of Work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of Work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*, pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*, kesadaran akan dapat dipercaya (komitmen) dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*, semangat untuk melakukan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Gaya Kepemimpinan Transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin terhadap pengikut atau bawahan, di mana pengikut merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan atau pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan (Bass dan Riggio, 2006:32). Pemimpin yang bergaya transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang paling tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing. Dimensi kepemimpinan transformasional yang dipakai di dalam penelitian ini adalah pendapat yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006:6), yaitu sebagai berikut:

1. *Idealized influence/ Charismatic Leadership* (Karismatik/pengaruh terhadap individu)
Pemimpin tersebut mempunyai kekuatan dan pengaruh. Karyawan akan dibangkitkan, sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)
Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, dan menunjukkan antusiasme dan optimisme. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi, dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)
Pemimpin selalu menstimulasi bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru.

Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

4. *Individual Consideration* (Konsiderasi individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual seperti kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, serta memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

Motivasi Kerja. Hasibuan (2008:141) mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi juga bisa datang dari rasa kepuasan yang kita peroleh dari menyelesaikan sesuatu, atau mencapai kesuksesan dalam pekerjaan yang sulit atau penyelesaian masalah. Hasibuan (2008:154) mengutip Teori Kebutuhan yang dikembangkan oleh Maslow. Menurut Maslow dalam Hasibuan (2008:154), motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan inilah Peneliti turunkan menjadi dimensi untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis), merupakan kebutuhan untuk bertahan hidup, yaitu kebutuhan sehari-hari seseorang yang dapat dipenuhi melalui pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan, dan sebagainya.
2. *Security needs* (kebutuhan keamanan), ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan dan asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
3. *Social/ belonging needs* (sosial), ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. *Esteem needs* (penghargaan), ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. *Self-actualization* (aktualisasi diri), ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Kepuasan Kerja. Menurut Hasibuan (2008:202), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperoleh dari pekerjaannya dan kepuasan karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Luthans (2006:141) mengutip lima dimensi menurut Smith, Kendall, dan Hullin pada tahun 1969 yang dianggap dapat menunjukkan kepuasan kerja yang disebut juga dengan *Job Descriptive Index* (JDI), yaitu:

1. **Pekerjaan itu sendiri**, merupakan sumber utama kepuasan. Kepuasan kerja akan tercapai jika ada kesesuaian antara keterampilan yang dimiliki, keinginan dari para pekerja dengan pekerjaan yang dilakukan, serta adanya kebebasan.
2. **Upah.** Uang membantu orang memperoleh kebutuhan dasar dan memenuhi kebutuhan untuk mencapai tingkat kepuasan lebih tinggi. Karyawan melihat apakah imbalan yang diterima telah sesuai dengan beban pekerjaan. Imbalan terbagi menjadi gaji tetap, bonus, serta tunjangan.

3. **Promosi.** Pemberian kesempatan promosi dengan adanya jenjang karir yang jelas sesuai dengan harapan karyawan dapat memberikan kepuasan bagi karyawan.
4. **Supervisi** merupakan usaha untuk memimpin dengan memberi motivasi, masukan serta melakukan pengarahan kepada orang lain sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik. Hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
5. **Rekan kerja** yang solid dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan serta adanya komunikasi antar rekan kerja yang baik akan memberi dampak kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya jika seorang karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah maka memiliki kemungkinan bahwa rekan kerja memberikan dampak yang negatif

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Pada tahun-tahun sebelum ini, kepemimpinan pada umumnya dikaitkan dengan pendekatan yang efektif untuk mengatur karyawan dan organisasi, yang kemudian mengganti manajemen personalia dengan manajemen sumber daya manusia. Hal ini yang menunjukkan betapa pentingnya integrasi strategis dari gaya kepemimpinan yang baru menjadi manajemen karyawan yang efektif dan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Iqbal, Anwar & Haider, 2015:6). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Inderyas, *et al.* (2015:7) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

H₁: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Richard (2014:88), disebutkan bahwa faktor-faktor motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Di mana hal ini ditunjukkan dengan adanya hubungan antara motivasi dan kinerja, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Handoko (2012:167), motivasi merupakan salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, karena pimpinan harus memberikan motivasi kepada karyawannya untuk memberi dampak pada peningkatan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh Mangkunegara (2007:67), yang menyatakan motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang dilakukan dengan cara pemberian motivasi positif seperti pemberian hadiah, bonus, penghargaan maupun kenaikan pangkat dan motivasi negatif, seperti pemberian peringatan/hukuman bagi pegawai yang melakukan kesalahan, skors terhadap pegawai yang melanggar peraturan dan sanksi dikeluarkan dari organisasi bila terbukti melakukan kesalahan yang fatal.

H₂: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Luthans (2006:133) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi, kinerja akan meningkat walaupun hasilnya tidak langsung. Ada beberapa variabel *moderating* yang menghubungkan antara kinerja dengan kepuasan kerja, terutama penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap pantas mendapatkannya, dan puas, mungkin ia akan menghasilkan kinerja yang lebih besar kinerja karyawan akan semakin baik ketika karyawan merasa puas dengan aspek lain selain daripada pendapatan mereka. Karyawan beranggapan pula bahwa kinerja mereka akan meningkat ketika mereka merasa nyaman dengan pekerjaan mereka. Hal ini diungkapkan oleh Bellonio (2012:116), yang membuat kesimpulan dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh Pushpakumari (2008:104) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE

Desain Penelitian. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif kausalitas yang menunjukkan adanya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini menggunakan survei, dengan mengamati orang-orang dan perilakunya.

Teknik Pengumpulan Data. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menyebarkan kuisioner yang dibagikan langsung kepada responden dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuisioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden dan skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert yang memiliki 5 (lima) pilihan jawaban. Kuisioner ini terdiri dari sejumlah pernyataan yang mewakili 4 (empat) variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 13 pernyataan, motivasi kerja yang terdiri dari 10 pernyataan, kepuasan kerja yang terdiri dari 12 pernyataan, dan kinerja karyawan yang terdiri dari 16 pernyataan.

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills berstatus karyawan tetap yang berjumlah 471 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* dan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dengan toleransi error sebesar 5% sehingga diperoleh sampel sebanyak 217 responden.

Pengujian Alat Ukur. Pengujian alat ukur dilakukan dengan pengujian validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menggunakan analisis Korelasi *Pearson*, dengan tingkat signifikansi 5% jika nilai r hitung $>$ r tabel atau p value $<$ 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid. Uji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, dimana koefisien *Cronbach Alpha* yang cukup kuat dapat diterima (*acceptable/reliable*) adalah bernilai antara 0,6 atau lebih (Sekaran, 2009).

Analisa Data

1) Uji Asumsi Klasik

Dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, yang dilakukan dengan melakukan:

a. Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah populasi data yang dianalisis berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini digunakan analisis grafik (normal P-P plot) dimana jika penyebaran data berada pada sekitar garis dan mengikuti garis diagonal, maka model regresi tersebut terdistribusi secara normal. Analisis ini didukung menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov karena sampel lebih dari 50, di mana jika nilai signifikansi $>$ 0.05 maka data berdistribusi secara normal.

b. Uji Multikolinearitas

Untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen, karena jika hal tersebut terjadi maka variabel-variabel tersebut terjadi kemiripan. Dilakukan dengan melihat nilai VIF, apabila nilai VIF kurang dari 10 dan *tolerance* lebih dari 0,1 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2009).

c. Uji Heteroskedastisitas

Dilakukan untuk menguji adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Digunakan metode grafik dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplot* regresi. Jika titik-titik menyebar dengan pola yang jelas di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Metode ini

didukung dengan metode Spearman Rho yang merupakan uji bivariat asosiatif non parametris.

2) Uji Regresi Linier Berganda

a. Pengujian Model Regresi

Analisa regresi linier berganda ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Rumus regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2008):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

X_1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional

X_2 : Motivasi Kerja

X_3 : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

e : *Error Term*

b_1, b_2, b_3 : Koefisien regresi

Persamaan di atas diuji dengan koefisien determinasi dan *goodness of fit* (nilai F hitung). Hal ini berarti:

- 1) Jika variabel gaya kepemimpinan transformasional meningkat dengan asumsi variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja tetap, maka kinerja karyawan juga akan meningkat
- 2) Jika variabel motivasi kerja meningkat, dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tetap, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.
- 3) Jika variabel kepuasan kerja meningkat, dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja tetap, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

b. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah $0 < R^2 < 1$. Apabila nilai koefisien determinasi (R^2) semakin mendekati angka 1, maka model regresi dianggap semakin baik karena variabel independen yang dipakai dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel dependen-nya.

c. Uji F

Untuk menunjukkan apakah semua variabel yang dirumuskan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat atau tidak. Dilakukan dengan melihat ANOVA (*Analysis of Variance*) dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel dan nilai signifikansi. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai F hitung $> F$ tabel dan signifikansi $< \alpha$ (0.05), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Jika nilai F hitung $< F$ tabel dan signifikansi $> \alpha$ (0.05), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

d. Uji Pengaruh Variabel Bebas

Menggunakan uji t untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2009). Dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dan tingkat signifikansi. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila t hitung $>$ t tabel dan tingkat signifikansi $<$ α (0.05), maka variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Apabila t hitung $<$ t tabel dan tingkat signifikansi $>$ α (0.05), maka variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Validitas dan Reliabilitas. Hasil uji validitas dan reliabilitas dari setiap variabel disajikan pada Tabel 1. sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Uji Validitas			Uji Reliabilitas	
	r tab	r hitung	Valid item	Std.	α
Kepemimpinan Transformasional	0,3610	0,513 – 0,874	13 dari 13	0,6	0,934
Motivasi Kerja	0,3610	0,470 – 0,813	10 dari 10	0,6	0,819
Kepuasan Kerja	0,3610	0,479 – 0,804	12 dari 12	0,6	0,827
Kinerja Karyawan	0,3610	0,488 – 0,849	16 dari 16	0,6	0,931

Sumber: Data hasil olahan SPSS

Tabel 1. diatas menunjukkan bahwa seluruh item dari setiap variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid karena memiliki validitas item diatas 0,3610 dan setiap variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena memiliki reliabilitas diatas 0,60.

Profil Responden. Profil responden pada penelitian ini didominasi dengan jenis kelamin pria sebesar 82% karena ruang lingkup pekerjaan yang lebih membutuhkan tenaga, pikiran dan fisik yang kuat. Dari segi usia, responden terbanyak berada pada usia $>$ 40 tahun dengan prosentase sebesar 32% dan dari segi masa kerja responden terbanyak adalah $>$ 15 tahun dengan prosentase sebesar 36%. Kedua hal tersebut sejalan, artinya perusahaan memiliki karyawan dengan masa kerja dan pengalaman yang tinggi dibidangnya. Tingkat pendidikan responden terbanyak adalah SMA dengan prosentase sebesar 60%, hal tersebut sesuai dengan kegiatan kerja yang dibutuhkan yaitu lebih mengandalkan kekuatan fisik, tenaga dan pengoperasian kegiatan kerja sesuai dengan instruksi, sedangkan bagian perencanaan kerja dan analisa dilakukan oleh *Engineer* atau setingkat Kepala Seksi (*supervisor*) dengan standar pendidikan minimal D-3.

Analisa Data

1) Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Adapun hasil uji Kolmogorov-Smirnov ditunjukkan bahwa nilai signifikan adalah sebesar 0,226, yaitu lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti data terdistribusi secara normal.

b. Uji Multikolinearitas

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	VIF	Toleransi
Gaya Kepemimpinan Transformasional	2,134	0,469
Motivasi Kerja	2,532	0,395
Kepuasan Kerja	2,859	0,350

Sumber: Data hasil olahan SPSS

Berdasarkan Tabel 2 di atas disimpulkan bahwa karena nilai VIF pada variabel independen kurang dari 10 dan nilai toleransi variabel independen lebih dari 0,1, maka tidak terjadi multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi antar variabel independen.

c. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Nilai Signifikansi
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,816
Motivasi Kerja	0,696
Kepuasan Kerja	0,863

Sumber: Data hasil olahan SPSS

Pada Tabel 3 di atas ditunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0.05. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala heteroskedastisitas.

2) Hasil Uji Regresi Linier Berganda

a. Hasil Uji Model Regresi

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koef. Regresi	Nilai	t hitung	Sig.
Konstanta	27,418			
Gaya kepemimpinan transformasional	0,127		1,633	0,104
Motivasi Kerja	0,462		3,667	0,000
Kepuasan Kerja	0,331		1,972	0,001
Adjust R ²		0,422		
F hitung		53,670		0,000

Sumber: Data hasil olahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4 di atas ditunjukkan bahwa persamaan regresi linear berganda yang didapat adalah sebagai berikut:

$$Y = 27,418 + 0,127X_1 + 0,462X_2 + 0,331X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diartikan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 27,418; artinya jika gaya kepemimpinan transformasional (X₁), motivasi kerja (X₂), dan kepuasan kerja (X₃) nilainya adalah 0, maka kinerja karyawan (Y) sebesar 27,418.
2. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,127; artinya jika variabel independen lain bernilai tetap dan gaya kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan 1%, maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,127. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, semakin meningkat gaya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat kinerja karyawan.
3. Koefisien regresi variabel motivasi kerja sebesar 0,462; artinya jika variabel independen lain bernilai tetap dan motivasi kerja mengalami kenaikan 1%, maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,462. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, semakin meningkat motivasi kerja maka semakin meningkat kinerja karyawan.
4. Koefisien regresi variabel kepuasan kerja sebesar 0,331; artinya jika variabel independen lain bernilai tetap dan kepuasan kerja mengalami kenaikan 1%, maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,331. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, semakin meningkat kepuasan kerja maka semakin meningkat kinerja karyawan.
5. Dari persamaan di atas ditunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan.

a. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Seperti yang sudah disajikan pada Tabel 4 sebelumnya maka hasil uji koefisien determinasi sebesar 0,422. Maka kemampuan variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dalam menjelaskan varians dari variabel kinerja karyawan pada PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills adalah sebesar 42,2%. Berarti terdapat 57,8% varians variabel kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b. Hasil Uji F

Pada Tabel 4 ditunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 53,670 lebih besar daripada nilai F tabel, dan nilai signifikansi adalah 0,000 lebih kecil daripada 0,05. Dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills.

c. Hasil Uji t

Pada Tabel 5.13 sebelumnya telah ditunjukkan bahwa nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan transformasional lebih kecil daripada nilai t tabel, dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional secara individual tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills.

Sedangkan nilai t hitung variabel motivasi kerja lebih besar daripada nilai t tabel, dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Pada variabel kepuasan karyawan ditunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel, dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2015:37) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dipengaruhi oleh responden yang paling banyak berlatarbelakang pendidikan setingkat SMA sehingga motivasi karyawan untuk bekerja cenderung untuk memenuhi kebutuhan dasar yang bersifat dasar, sehingga pada penelitian tersebut ada atau tidaknya kepemimpinan tidak akan menjadi hal yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut juga dikemukakan bahwa hal tersebut dipengaruhi oleh kemandirian karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya karena adanya jadwal kerja dan SOP (*Standar Operational Procedure*) yang jelas serta jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan bersifat konstan setiap hari, sehingga gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini kemungkinan bisa saja terjadi di mana gaya kepemimpinan transformasional ternyata tidak selalu mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Pada PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, karena kebanyakan responden (63%) adalah karyawan dengan level non-jabatan, yang harus bekerja sesuai dengan SOP yang sudah jelas sehingga gaya kepemimpinan transformasional yang membutuhkan kreatifitas karyawan dianggap tidak signifikan jika diterapkan bagi karyawan pelaksana.

Hal ini berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Pradeep & Prabhu (2011:205) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut disebutkan bahwa sebaiknya gaya kepemimpinan pada sebuah organisasi dapat digabungkan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan ke arah yang lebih baik. Pemimpin harus dapat menyesuaikan

perilaku mereka dalam cara yang praktis untuk meningkatkan prestasi kerja bawahan, sehingga menuai peningkatan produktivitas bagi organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Pada hasil penelitian ditunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills. Di mana jika motivasi kerja seseorang meningkat maka dapat meningkatkan kinerjanya juga. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Zameer *et al.* (2014:298) yang menyatakan bahwa perusahaan minuman memotivasi karyawan mereka dengan pengayaan pekerjaan, keamanan kerja, gaji yang wajar, serta insentif tambahan lainnya sehingga kinerja karyawan akan meningkat secara otomatis dan perusahaan mencapai tujuannya dengan mudah.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Pada hasil penelitian ditunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Perera *et al.* (2014:102), yang menunjukkan bahwa ketika karyawan pabrik merasa puas, mereka akan melakukan pekerjaan secara efektif yang akan memperbaiki kinerja pada organisasi, di mana dikatakan pula bahwa karyawan yang merasa puas akan termotivasi untuk bekerja dan melakukan pekerjaan mereka pada tingkat yang optimal dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas.

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah diuraikan di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills.
- 2) Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills. Hubungan paling kuat yang ditunjukkan oleh dimensi variabel motivasi kerja dan dimensi variabel kinerja karyawan adalah hubungan antara dimensi aktualisasi diri dan dimensi kualitas kerja. Indikator motivasi kerja yang memiliki keterkaitan paling tinggi adalah interaksi yang baik antar karyawan dan kerja sama yang kompak antar karyawan.
- 3) Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills. Hubungan paling kuat ditunjukkan oleh dimensi pekerjaan itu sendiri dengan dimensi kualitas kerja. Hal ini berarti ketika karyawan bekerja sesuai dengan keterampilan yang ia miliki maka akan berpengaruh terhadap baik atau buruknya hasil pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja yang memiliki interaksi yang memiliki keterkaitan paling tinggi adalah komunikasi yang baik antar rekan kerja dan sikap saling membantu antar rekan kerja.

Saran. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka penulis mengusulkan beberapa saran bagi pihak manajemen PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills dan penelitian selanjutnya.

1. Bagi penelitian selanjutnya dapat dilakukan penelitian ulang terhadap variabel yang tidak signifikan untuk dapat lebih dalam menemukan faktor-faktor yang dapat menyebabkan variabel tersebut tidak mempengaruhi secara signifikan.
2. Penelitian selanjutnya juga dapat melakukan penelitian terhadap variabel lain yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills. Dan jika peneliti selanjutnya hendak meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan variabel lain sebagai mediator.
3. Perusahaan harus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dapat menyampaikan gagasan dan mengembangkan keterampilannya untuk dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Karena hal ini dianggap memiliki pengaruh yang paling kuat untuk

memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills.

4. Perusahaan juga harus memberikan pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, karena hal ini dapat mempengaruhi kualitas kerja karyawan untuk bisa meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Bass, Bernard M. dan Ronald E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey.
- Bellonio, Rochelle Joy. (2012). "The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employees in Bangkok". *Assumption Journal*, Vol. 5, No. 12, pp: 111-116.
- Farooqui, S dan Nagendra A. (2014). "The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees". *Procedia Economics and Finance*. Vol. 11. pp: 122-129.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hameed, Abdul dan Aamer Waheed. (2011). "Employee Development and Its Affect on Employee Performance, A conceptual Framework". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2. No. 13. pp: 224-229.
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Inderyas, Samar, Kamran K, Atif AR, Zohaib H, Alyami NM. (2015). "The Moderating Role of Power Distance on The Relationship Between Leadership Style and Employees Job Performance on Public Health Care Sector of Pakistan". *International Journal of Scientific and Research Publication*. Vol 5. No. 1. pp: 1-8.
- Iqbal, N., S. Anwar, N. Haider. (2015). "Effect of Leadership Style on Employee Performance". *Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 5. No. 5. pp: 1-6.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa V.A. Yuwono Andi. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nitisemito, Alex S. (2008). *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Perera, GDN, Ali K, Nimal N, dan Karuthan C. (2014). "Job Satisfaction and Job Performance Among Factory Employee in Apparel Sector". *Asian Journal of Management Science & Education*. Vol. 3. No. 1. pp: 96-104.
- Pradeep, Durga Devi dan NRV Prabhu. (2011). "The Relationship Between Effective Leadership and Employee Performance". *International Conference on Advancement in Information Technology with Workshop of ICBMG 2011*. Vol. 20. pp: 198-207.
- Pushpakumari, M.D. (2008). "The Impact of Job Satisfaction on Job Performance An: Empirical Analysis". *Forum Kota*. Vol. 6. pp: 89-105.
- Richard, Boamah. (2014). "The Effect of Motivation on Employee's Performance: Empirical Evidence From the Brong Ahafo Education Directorate". *Thesis*. Department of Managerial Science, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Ruyatnasih, Anwar Musadad dan Beni Hasyim. (2013). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Operator SPBU PT. Mitrabuana Jayalestari Karawang". *Jurnal Manajemen*. Vol. 10. No. 3. pp: 1106-1116.
- Sekaran, Uma. (2009). *Research Methods For Business (Metodologi Penelitian Untuk Bisnis)*. Salemba Empat. Jakarta.

- Setiawan, Eko Yudhi. (2015). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit Nasional Surabaya”. *e-Journal Ilmu Manajemen MAGISTRA*. Vol. 1. No. 1. pp: 31-41.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Tampi, Bryan Johannes. (2014). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk (Regional Sales Manado)”. *Journal Acta Diurna*. Vol. 3. No. 4. pp: 1-20.
- Zameer, Hasim, Shehzad A, Waqar N, dan Muhammad A. (2014). “The Impact of the Motivation on the Employee’s Performance in Beverage Industry of Pakistan”. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol. 4. No. 1. pp: 293-298.