

**EFEK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA YANG BERPENGARUH PADA  
KINERJA KARYAWAN DI PT. CITRA PERSADA INFRASTRUKTUR  
DI SURABAYA**

Diah Ayu Sanggarwati  
Rifda Fitrianty  
Wahyu Suci Ayuning Tyas  
Kuswandi  
STIE Mahardhika Surabaya  
Email : .....

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana Efek Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja PT Citra Persada Infrastruktur Di Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan teknik *purposive sampling*. Dengan jumlah responden 40 orang karyawan yang bekerja di PT Citra Persada Infrastruktur. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan bantuan aplikasi SPSS 22.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan Disiplin Kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya. Serta Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional, Disiplin kerja dan Kepuasan Karyawan secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya. Pada koefisien determinasi menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada Kepuasan Kerja sebesar 69.7% dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja, sedangkan sisanya 30.3% dijelaskan oleh faktor lain. Dan perubahan yang terjadi pada Kinerja Karyawan sebesar 8.8% dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja sedangkan sisanya 91.2% dijelaskan oleh faktor lain, seperti kesejahteraan, promosi jabatan, serta lingkungan kerja yang kondusif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

**ABSTRACT**

*This study aims to determine and analyze how the effects of transformational leadership and work discipline on job satisfaction have an impact on the performance of PT Citra Persada Infrastruktur in Surabaya. The type of research used is quantitative research with purposive sampling technique. With the number of respondents 40 employees who work at PT Citra Persada Infrastruktur. The data analysis technique used is multiple regression analysis with the help of the SPSS 22.0 application. The results of this study indicate that partially transformational leadership has a significant effect on job satisfaction, work discipline partially does not have a significant effect on job satisfaction, transformational leadership and work discipline simultaneously have no significant effect on employee performance, and work discipline partially has no significant effect on performance. employees of PT Citra Persada Infrastruktur in Surabaya. As well as transformational leadership and work discipline simultaneously have a significant effect on job satisfaction and transformational leadership, work*

*discipline and employee satisfaction simultaneously have no significant effect on employee performance of PT Citra Persada Infrastruktur in Surabaya. The coefficient of determination shows that the changes in Job Satisfaction of 69.7% are influenced by Transformational Leadership and Work Discipline, while the remaining 30.3% is explained by other factors. And changes that occur in Employee Performance by 8.8% are influenced by Transformational Leadership, Work Discipline and Job Satisfaction while the remaining 91.2% are explained by other factors, such as welfare, promotion, and a conducive work environment.*

*Keywords: Transformational Leadership, Work Discipline, Job Satisfaction, and Employee Performance.*

## **PENDAHULUAN**

Dengan semakin banyaknya pembangunan infrastruktur terutama pada ruas-ruas jalan tol di Indonesia oleh berbagai badan usaha, salah satunya adalah PT. Citra Persada Infrastruktur memiliki peluang besar dalam mengembangkan usahanya di bidang jalan tol, selain itu juga ada PT. Citra Marga Nusaphala Persada dan entitas anak perusahaan lainnya, dengan berlandaskan pada spesialisasi, pengoperasian dan pemeliharaan jalan tol yang kompetitif. Di Surabaya PT. Citra Persada Infrastruktur sendiri memiliki bagian pada penyedia sumber daya manusia di ruas jalan tol Waru-Bandara Juanda, dengan bekerjasama dengan PT. Citra Margatama Surabaya sebagai penyedia Infrastrukturnya. Sehingga PT. Citra Persada Infrastruktur harus memiliki kompetensi sumber daya manusia yang unggul dan memiliki disiplin kerja yang tinggi, agar mampu bersaing pada bisnis penyedia layanan tol lainnya. Mengingat adanya keterkaitan antara PT. Citra Persada Infrastruktur dengan PT. Citra Margatama Surabaya, maka kolaborasi kedua perusahaan tersebut dalam melakukan pekerjaan pembangunan jalan tol, bukan hanya perusahaan saja yang memiliki hubungan emosional, namun antar pekerjanya memiliki keterkaitan di dalamnya dalam bentuk komitmen bersama.

Seiring berjalannya waktu, PT. Citra Persada Infrastruktur juga memiliki permasalahan baik internal maupun eksternal. Permasalahan yang paling menonjol adalah minimumnya

atau keterbatasan kompetensi pada inovasi, semangat, kreatif serta fokus, dimana faktor tersebut sangat dibutuhkan dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Dengan efek minimumnya inovasi, semangat kerja, kreatif serta fokus dapat berdampak langsung pada disiplin kerja, yang menjadi faktor penyebab menurunnya kepuasan kerja sehingga mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Citra Persada Infrastruktur. Selain disiplin kerja dari karyawannya, gaya dan karakter pimpinan yang kurang sesuai serta sikap fleksibel dengan karyawan juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang akhirnya juga berdampak pada kinerja.

Maka dari itu PT. Citra Persada Infrastruktur harus mempunyai sumber daya manusia yang memiliki disiplin kerja dan juga pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional, yang dapat berdampak pada kepuasan kerja, dan pada akhirnya mampu mengubah kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas. Dengan permasalahan yang sudah dijelaskan diatas pada objek PT. Citra Persada Infrastruktur, peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Efek Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan PT. Citra Persada Infrastruktur Di Surabaya”.

## **Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang yang telah dikemukakan oleh penulis,

maka rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Citra Persada Infrastruktur di Surabaya?
2. Apakah Disiplin kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Citra Persada Infrastruktur di Surabaya?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Citra Persada Infrastruktur di Surabaya?
4. Apakah Disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Citra Persada Infrastruktur di Surabaya?
5. Apakah Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja yang berdampak pada Kinerja Karyawan di PT. Citra Persada Infrastruktur di Surabaya?

#### Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan Menganalisa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan karyawan PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya.
2. Menguji dan Menganalisa Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan karyawan PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya.
3. Menguji dan Menganalisa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya.
4. Menguji dan Menganalisa Disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya.
5. Menguji dan Menganalisa Kepemimpinan Transformasional

dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja yang berdampak pada Kinerja Karyawan PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya.

#### TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional Shiva dan Suar (2012), kepemimpinan transformasional menyeliputi hampir semua teori kepemimpinan berdasarkan sifat, Gaya, situasi dan proses. Kepemimpinan transformasional, pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan metode memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbins; 2006). Gunawa dan Netra (2017), Kepemimpinan transformasional cenderung memberi perhatian lebih kepada para pengikutnya. Sedangkan Paarlberg dan Lavigna (2010), Kepemimpinan transformasional proses yang memotivasi karyawan dengan memacu cita-cita dan nilai moral mereka lebih tinggi. Hariyanti (2011:45), Bekerja sama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional biasanya akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap segala hal dan pekerjaan tanpa disadari pengikutnya, peneliti sebelumnya lewat kualitas hubungan dapat meningkatkan kinerja karyawan, manajer harus menunjukkan kepemimpinan transformasional dan secara substansial terlihat dalam hubungan emosional tinggi dengan karyawan mereka, kualitas hubungan yang terkait dengan kepemimpinan transformasional meningkatkan persepsi karyawan tentang integritas perilaku manajer (Ljungholm; 2014).

#### Disiplin Kerja

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar

senantiasa menunjukkan kinerja baik. Sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak terbentuk dalam waktu yang sangat singkat. Namun, semua itu terbentuk melalui suatu proses yang membutuhkan waktu yang lama. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama antara pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut. Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Vithzal Rivai: 444). Organisasi sangat membutuhkan disiplin kerja dari para karyawannya, karena dengan mereka merasa sebagai bagian dari organisasi tersebut, maka karyawan berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi dirinya. Gie dalam Hasibuan (2012:74) Disiplin diartikan sebagai suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan yang telah ditetapkan dengan sukarela tanpa paksaan. Singodimedjo dalam Sutrisno (2009:90), Disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang tinggi serta inovatif dapat mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, sedangkan penurunan kedisiplinan akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

#### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan sesuatu yang sesungguhnya ada (fakta). Ditambahkan oleh Steve M. Jex dalam Lijan poltak. (2016: 302) Kepuasan kerja sebagai tingkat efeksi positif seseorang pekerja terhadap

pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya". Skala pengukuran tentang kepuasan yang dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin dalam Luthans (2006). Pertanyaan pada karyawan mengenai jabatan atau pekerjaannya yang mencakup tingkat kepuasan terhadap aspek pekerjaan, pengawasan, upah, promosi dan rekan kerja. Dengan cara ini akhirnya dapat di ketahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, Nguyen et al.(2003) menjabarkan konsep *job satisfaction* di pengaruhi hal-hal multidimensional dan tidak bias diprediksi melalui dimensi tunggal. Dalam lingkungan kerja perusahaan dan *bisnis job satisfaction* ini memiliki dimensi yang berbeda. Dimensinya antara lain jenis pekerjaan yang digeluti, kepuasan pada kompensasi, kepuasan pada supervisi, kepuasan pada aspek promosi hingga rekan kerja. Perbedaan aspek inilah yang menyebabkan tingkat *job satisfaction* setiap orang akan selalu berbeda. Hal ini karena berhubungan pada keadaan emosi seseorang senang atau tidak senang. Dalam buku Psikologi Industri dan Organisasi karya Sutarto Wijono (2010:97) terdapat pernyataan bahwa Kepuasan merupakan suatu perasaan yang menyenangkan dan merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk mendapatkan nilai-nilai kerja terpenting pada dirinya. Hal tersebut dipertegas oleh Wagner III & Hollenbeck (1995) yang mengutip ungkapan yang diberikan oleh Locke, yang menjelaskan Kepuasan Kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang datang dari persepsi seseorang mengenai pekerjaannya atau yang lebih penting yaitu nilai kerja, untuk lebih jelasnya sebagai berikut :

*"A pleasurable feeling that results from the perception that one's job fulfills or allows for the fulfillment of one's important job values"*.

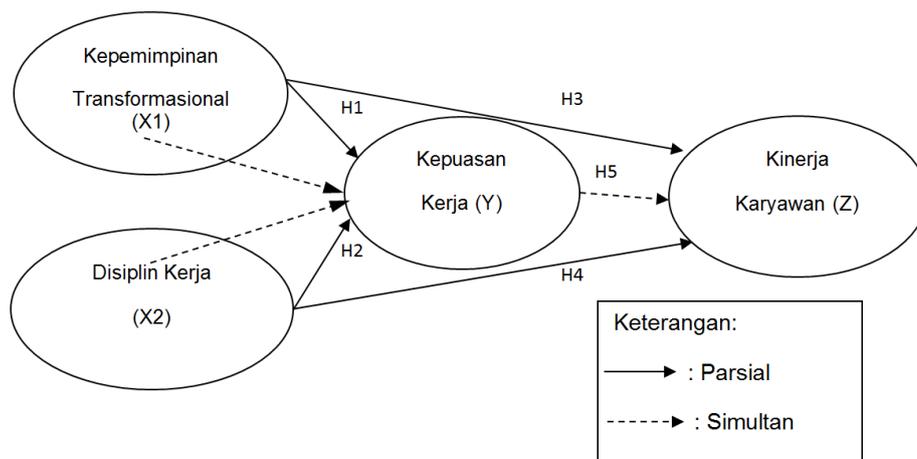
#### Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2015:135). Selain itu Kinerja dapat diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan (Fatah, 2017: 19). Mangkunegara (2000:67) mengemukakan Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya yang diberikan kepadanya. Lain lagi pendapat pendukung dari Rivai dan Basri (2005: 14) Kinerja sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan

sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang ditargetkan. Smith dalam Mulyasa menyatakan "... *output drive frame procces human or otherwise*". Dua pendapat ahli tersebut mengungkapkan bahwa Kinerja itu merupakan hasil output. Namun Smith menjelaskan bahwa hasil itu diperoleh dari berbagai proses yang ditempuh. Selanjutnya hasil yang didapat itu karena adanya kuat atau motivasi sebagai pelaku kerja.

### Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah serangkaian konsep dan kejelasan hubungan antar konsep tersebut yang dirumuskan oleh peneliti berdasar tinjauan pustaka, dengan meninjau teori yang disusun dan hasil-hasil penelitian yang terdahulu yang terkait. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, kemudian dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesis tentang hubungan antara variabel yang diteliti. Dari judul "Efek Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan kerja yang berdampak pada Kinerja di PT. Citra Persada Infrastruktur Surabaya", maka dapat dibuat kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual  
Sumber : Data diolah

## Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut di atas, maka hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan karyawan PT Citra Persada Infrastruktur cabang Surabaya.
2. Bahwa Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan karyawan PT Citra Persada Infrastruktur Cabang Surabaya.
3. Bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT Citra Persada Infrastruktur cabang Surabaya.
4. Bahwa Disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT Citra Persada Infrastruktur cabang Surabaya.
5. Bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja yang berdampak pada Kinerja Karyawan PT Citra Persada Infrastruktur Cabang Surabaya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019 : 16), Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen, penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Lokasi Penelitian pada PT. Citra Persada Infrastruktur Surabaya.

### Populasi Dan Sampel

Roscoe dalam buku Sugiyono (2019:91) memberikan saran-saran tentang ukuran sampel untuk penelitian seperti berikut ini:

1. Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500.

2. Bila sampel dibagi dalam kategori (misalnya: pria-wanita, pegawai negeri-swasta dan lain-lain) maka jumlah anggota sampel setiap kategori minimal 30.

3. Bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan multivariate (korelasi atau regresi ganda misalnya), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Misalnya variabel penelitiannya ada 5 (independen dan dependen), maka jumlah anggota sampel =  $10 \times 5 = 50$ .

4. Untuk penelitian eksperimen yang sederhana, yang menggunakan kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, maka jumlah anggota sampel masing-masing antara 10 sampai dengan 20.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya. Dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 40 orang karyawan di PT Citra Persada Infrastruktur Surabaya. Sebagai aturan umum, ukuran sampel antara 30 sampai dengan 500 bisa efektif tergantung dengan cara pengambilan sampel yang digunakan dan pertanyaan penelitian yang dipakai.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan bantuan aplikasi SPSS 22.0, untuk mengetahui efek kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan di PT. Citra Persada Infrastruktur di Surabaya

### Definisi Operasional Dan Identifikasi Variabel

1. Kepemimpinan Transformasional (X1)

Dalam organisasi besar seorang pemimpin yang memiliki gaya transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional memiliki karakter selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap segala hal

dalam pekerjaan tanpa disadari oleh pengikutnya (Hariyanti, 2011). Gaya kepemimpinan Transformasional menurut Bass (Wibowo 2017: 329) mempunyai indikator sebagai berikut:

1. Kharisma.
  2. Inspiratif.
  3. Intelektual.
  4. Pertimbangan Individual.
2. Disiplin Kerja (X2)  
 Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar bersedia mengubah perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma - norma sosial yang berlaku (Rivai dan Sagala, 2009: 825). Menurut Veithzal Rivai (2011:355) yang menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator yaitu:

1. Kehadiran.
  2. Ketaatan pada peraturan kerja.
  3. Ketaatan pada standar kerja.
  4. Tingkat kewaspadaan tinggi.
  5. Bekerja etis.
3. Kepuasan Kerja (Y)  
 Kepuasan merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan

yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang diinginkan tercapai. Whirich, Koontz dalam Lijan Poltak (2016: 302). Menurut Ghiseli dan Brown dalam Lijan Poltak (2016: 308), mengemukakan terdapat 5 indikator yang menimbulkan kepuasan kerja:

1. Kedudukan (posisi).
2. Golongan.
3. Umur.
4. Jenis keuangan dan jaminan sosial.
5. Mutu pengawasan.

4. Kinerja Karyawan (Z)

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2015:135). Menurut Simanjuntak dalam Lijan Poltak (2016: 596) kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak indikator yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu:

1. Kompetensi individu.
2. Dukungan organisasi.
3. Dukungan manajemen.

**HASIL**

Uji Parsial (t).

Tabel 1. Hasil Uji Parsial (t) Dependen : Kepuasan Kerja.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.389	2.643		.904	.372
1 JUMLAH X1	.922	.143	.749	6.466	.000
JUMLAH X2	.155	.140	.128	1.109	.274

Sumber: Data Diolah Penulis 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan tabel di atas variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga kesimpulannya bahwa

Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan alasan pada indikator kepuasan dapat dirasakan yang menjadi ekspektasi dari awal bekerja pada PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya.

- Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kepuasan Kerja.  
Berdasarkan tabel di atas variabel Disiplin kerja memiliki nilai

signifikansi sebesar 0,274 dimana nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga kesimpulannya bahwa Disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, secara empiris etos kerja yang terjadi masih perlu dibenahi atau ditingkatkan terutama dari absensinya.

Tabel 2. Hasil Uji Parsial (t) Dependen : Kinerja Karyawan.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	15.396	3.216		4.787	.000	
1	JUMLAH X1	.441	.251	.524	1.761	.087
	JUMLAH X2	-.171	.171	-.207	-.997	.325
	JUMLAH Z	-.249	.198	-.363	-1.256	.217

Sumber : Data Diolah Penulis 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel di atas variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai signifikansi sebesar 0,087 dimana nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga kesimpulannya bahwa Kepemimpinan Transformasional secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, alasannya karena karyawan yang bekerja di PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya siapapun pemimpinnya tidak akan berpengaruh mengingat seluruh elemen yang menyangkut SDM sudah memiliki etos kerja yang bagus, semangat tinggi serta inovasi yang tidak perlu disangsikan lagi.

- Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel di atas variabel Disiplin kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,325 dimana nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga kesimpulannya bahwa Disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan alasannya disiplin yang menyangkut kehadiran perlu diperhatikan, dan pembinaan terus dilakukan, penerapan *punishment* segera ditindaklanjuti sehingga ada ketegasan dalam penegakan disiplin.

- Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel di atas variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,217 dimana nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga kesimpulannya bahwa Kepuasan Kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan hal ini bisa terjadi

karena kesempatan promosi dan lingkungan kerja belum dapat dirasakan oleh karyawan masih

adanya praktek nepotisme dan kolusi dalam organisasi tersebut.

Uji Simultan (f)

Tabel 3. Hasil Uji Simultan (f) Dependen : Kepuasan Kerja

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	104.859	2	52.430	42.597	.000 <sup>b</sup>
	Residual	45.541	37	1.231		
	Total	150.400	39			

Sumber : Data Diolah Penulis 2020

Berdasarkan tabel di atas variabel Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga

kesimpulannya bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Tabel 4. Hasil Uji Simultan (f) Dependen : Kinerja Karyawan

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.184	3	2.061	1.156	.340 <sup>b</sup>
	Residual	64.216	36	1.784		
	Total	70.400	39			

Sumber : Data Diolah Penulis 2020

Berdasarkan tabel di atas variabel Kepemimpinan Transformasional, Disiplin kerja dan Kepuasan Kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,340 dimana nilai signifikansi lebih besar dari

0,05 sehingga kesimpulannya bahwa Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Dependen : Kepuasan Kerja.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.835 <sup>a</sup>	.697	.681	1.109

Sumber : Data Diolah Penulis 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui besarnya nilai koefisien Determinasi (R square / R<sup>2</sup>) sebesar 0.697, hal ini menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 69,7%

dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Disiplin Kerja (X2), sedangkan sisanya 30,3% dijelaskan oleh faktor lain.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Dependen : Kinerja Karyawan.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.296 <sup>a</sup>	.088	.012	1.336

S

Sumber : Data Diolah Penulis 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui besarnya nilai koefisien Determinasi (*R square / R<sup>2</sup>*) sebesar 0.088, hal ini menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel Kinerja Karyawan (Z) sebesar 8,8% dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y) sedangkan sisanya 91,2% dijelaskan oleh faktor lain.

## KESIMPULAN

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT Citra Persada Infrastruktur cabang Surabaya. Pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu serta mendukung keberhasilan para pengikutnya. Dengan adanya penghargaan terhadap karyawan dapat menciptakan Kepuasan Karyawan.
2. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT Citra Persada Infrastruktur cabang Surabaya. Disiplin Kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar bersedia mengubah perilaku, serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan. Sebagian besar karyawan tidak menyukai adanya peraturan yang bersifat memaksa, karena hal ini dapat berpengaruh terhadap pencapaian Kepuasan kerja.
3. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Citra Persada Infrastruktur cabang

Surabaya. Kepemimpinan Transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para Karyawan. Pemimpin lebih memfokuskan pada kepuasan kerja karyawannya, dan tidak memfokuskan terhadap Kinerja Karyawannya.

4. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT Citra Persada Infrastruktur cabang Surabaya. Bagi organisasi adanya disiplin kerja dapat menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran dalam pelaksanaan tugas. Sehingga Disiplin kerja hanya mengatur persoalan Operasional kerja bukan mengatur perihal Kinerja Karyawan.
5. Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang berdampak pada Kinerja Karyawan di PT Citra Persada Infrastruktur cabang Surabaya. Pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya. Jika karyawan merasa dihargai maka dapat menciptakan Kepuasan Karyawan. Akan tetapi Kepuasan Kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja ini hanya berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Jadi Kepuasan Kerja yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional tidak berdampak signifikan terhadap Kinerja karyawan. Sedangkan Disiplin Kerja merupakan suatu alat yang digunakan para

manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar bersedia mengubah perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan perusahaan. Dan sebagian besar karyawan tidak menyukai adanya peraturan yang bersifat memaksa, tentunya akan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja menjadi tidak tercapai. Dan Jika kepuasan kerja tidak tercapai maka Kinerja Karyawan juga tidak berdampak signifikan.

### SARAN

Berdasarkan hasil analisis data yang didapat, maka saran yang dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Perusahaan Sebaiknya mengadakan *employee day* yang didalamnya terdapat acara *outbound* untuk pengembangan kerjasama antara karyawan dan pimpinan.
2. Perusahaan dapat memberikan *knowledge training* dengan memberikan pengetahuan lebih, mengenai perihal apa saja yang dibutuhkan untuk perusahaan.
3. Perusahaan dapat mengadakan kompetisi bagi karyawan sebagai syarat untuk kenaikan jenjang karir di perusahaan.
4. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan dan mengembangkan variabel lain seperti motivasi kerja, kompensasi karyawan, prestasi karyawan dan lingkungan kerja selain dari variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Abdullah, M, 2016, Manajemen dan Evaluasi Kinerja, Aswaja Presindo, Yogyakarta.
- Eithzal Rivai, dan Sagala, Ella Jauvani. (2009). Manajemen Sumber

Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi 2. Jakarta: PT. Raja Grafindo

- Fahmi, Irham, 2018, Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus, Alfabeta, Bandung.
- Fattah, Hussein. 2017. Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Yogyakarta: Elmatara.
- Hamali, A. Y, 2016, Pemahaman Manajemen Sumber daya Manusia - Strategi mengelola Karyawan, CAPS, Yogyakarta.
- Hakam. 2017. Manajemen Kinerja Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hapsari. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Luthans, F (2006). Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: Nur Cahya
- Mangkunegara, A. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosda Karya Offest, Bandung.
- Margono. 2017. Metodologi Penelitian Pendidikan, Jakarta: Rineka Cipta.
- Ningrum, Endah Prawesti., Aryani, Nur ade dan Setyawati, Novita Wahyu, 2018, Stres kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Bekasi.
- Nguyen, A.N, Jim T., and Steve B. 2003. *Job Autonomy and Job Satisfaction: New Evidence*. Working Paper, Lancaster University Management School at UK.
- Priyono. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Zifatma Publisher.
- Prahesti, Dian Rath. 2015. Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kinerja Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja. Semarang.

- Putri, Fitdunya, 2017, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Yamaha Indo Perkasa, Sidoarjo.
- Rivai, dan Basri. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Jakarta: Raja grafindo Persada.
- Rivai, Vithzal, 2004, Manajemen Sumber daya Manusia untuk Perusahaan PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia
- Sinambela, Lijan Poltak, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja, Sinar Grafika Offset, Jakarta.
- Sugiyono, 2017, Statistika Untuk Penelitian, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2019, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D, Bandung: CV Alfabeta.
- Sujarweni, W, 2015, Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi, Pustaka Baru Press, Yogyakarta.
- Sutarto Wijono, 2010, Psikologi Industri & Organisasi, Cetakan Pertama, Jakarta : Prenada Media Group
- Sutrisno. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana Perdana Media Group. Jakarta.
- Terry, George R. 2016. Prinsip-prinsip Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- T. Hani Handoko. 2015. Manajemen, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta
- Wagner, III, J.A. & Hollenbeck, J.R. 1995. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Wibowo, 2017, Perilaku dalam Organisasi, Raja Grafindo Persada, Depok.
- Jurnal
- Anitasari, Anna Fitri. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi Kasus Pada Empat Perusahaan Tenun di Gamplong, Moyudan, Sleman. Jakarta.
- Arifiani, R. S., Asturi, E. S dan Ruhana, I., 2016, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizen Behavior dan Kepuasan kerja di RSUD Dr. Saiful Anwar, Malang.
- Bana, A., 2015, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi kerja sebagai variabel Intervening di PDAM Kota Kendari, Kendari.
- Butt, Faisal Shafique, 2014. *The Impact of Leadership Transformational on the Productivity of Employee, an Evidence from Pakistan*, Pakistan.
- Dewi, Yunita Puspa, 2015, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Area Jember, Jember.
- Gunawa, Indra I Kadek dan I Gusti Salit Ketut Netra. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan. E-Jurnal Manajemen Unud, 4 (1), hal: 2133-2160.
- Iphank, Faripa La Hitu dan Ardiana, I Dewa Ketut Rraka, 2017,

- Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Motivasi dan Kinerja Guru, Surabaya.
- Ljungholm, Doina Popescu. 2014. *Transformational Leadership Behavior in Public Sector Organizations Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 6 (1), pp.76-81
- Paarlberg, Laurie E dan Bob Lavigna. 2010. *Transformational Leadership and Public Service Motivation Driving Individual and Organization Performance*. Public Administration Review ProQuest, 70(5), pp: 710-718
- Rahman, Wan Afezah Wan Abdul, 2017, *Transformasional Leadership and Emphaty: Impact of Quality in the Health Care Service in Kelantan, Malaysia*.
- Rumokoy, Farlane, 2017, *The Effect of Leadership, Work Environment and Dicipline on Employee Productivity at Amri Capital, Singapura*.
- Rudhaliawan, Very Mahmudhitya. 2017. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan Study pada Karyawan PT Telkom Indonesia, Kadatel Malang. Malang.
- Sasmita, J., dan Putri, A. K., 2015, Pengaruh Stres kerja dan Disiplin kerja terhadap Produktivitas karyawan Supporting pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk di Perawang, E - Jurnal mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau, Riau.
- Santoso, Djoko., dan Ferdiyono, J. Reza, 2018, Pengaruh Remunasi, Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizen Behavior sebagai variabel Intervening pada seksi BPKB DITLANTAS POLDA Jateng, Semarang.
- Shamir, Boas. Avolid, Bruce,J dan Dvir, Taly, 2016, *Impact of Transformasional Leadership on Follower development and Performance a Field Experiment, Pakistan*.
- Shiva, M. S. A. Mahalinga dan Damodara Suar. 2012. *Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Ouctcomes in Non-Governmental Organizations. International Society for Third-Sector Research and The John's Hopkins University. 23(1), pp: 684-710*.
- Sidanti, Heny, 2015, Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun, Madiun.
- Sutanto, Eddy Madiono dan Suwondo, Diah Indriani, 2015, Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan, Surabaya.
- Wartana, I Made Hedy., Adi, I Ketut Yudana dan Asih, Anak Agung I Ketut, 2018, Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Sebagai Dampak Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Karyawan UKM di Kabupaten Gianyar, Bali.
- Internet  
 Hariyanti, 2011. Kepemimpinan Transformasional: Pola Kekuasaan dan Perilaku. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Perbankan Vol. 19, No. 15. <http://e-journal.stie-aub.ac.id/ejournal/index.php/probank/article/view/20/21>

diakses tanggal 20 Maret 2020.  
Hal. 8