

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PABRIK ES KROCO TUMUMPA DUA**

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, WORK CLIMATE, AND WORK DISCIPLINE ON JOB SATISFACTION AT THE TUMUMPA DUA KROCO ICE CUBE FACTORY***

Oleh:

**Fricilla Aysiah Taha<sup>1</sup>**

**Irvan Trang<sup>2</sup>**

**Michael Ch. Raintung<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi Manado

Email:

[<sup>1</sup>fricillataha062@student.unsrat.ac.id](mailto:fricillataha062@student.unsrat.ac.id)

[<sup>2</sup>trang\\_irvan@yahoo.com](mailto:trang_irvan@yahoo.com)

[<sup>3</sup>michaelraintung@unsrat.ac.id](mailto:michaelraintung@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Pabrik Es Kroco Tumumpa Dua. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan regresi linear berganda, serta melibatkan 45 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan kedisiplinan, tetapi juga oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui evaluasi gaya kepemimpinan, penciptaan iklim kerja yang kondusif, serta penegakan disiplin kerja yang konsisten dan adil.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja.

**Abstract:** This study aims to analyze the influence of transformational leadership, work climate, and work discipline on employee job satisfaction at Pabrik Es Kroco Tumumpa Dua. The research employed a quantitative method with multiple linear regression analysis, involving 45 respondents. The results show that transformational leadership has a negative and significant effect on job satisfaction, work climate has a positive and significant effect on job satisfaction, and work discipline also has a positive and significant effect on job satisfaction. Simultaneously, these three independent variables significantly influence employee job satisfaction. These findings highlight that job satisfaction is not only affected by the work environment and discipline but also by the leadership style applied within the company. This research is expected to provide input for management in improving job satisfaction through leadership evaluation, creating a conducive work climate, and consistently and fairly enforcing work discipline.

**Keywords:** Transformational Leadership, Work Climate, Work Discipline, Job Satisfaction.

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Penelitian**

Era persaingan pada saat ini menghadapi dinamika industri modern yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut tidak hanya fokus pada peningkatan produksi dan efisiensi, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif. Salah satu indikator penting dalam pengelolaan SDM adalah kepuasan kerja karyawan, karena kepuasan kerja secara langsung memengaruhi semangat, produktivitas, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Pabrik Es Kroco Tumumpa Dua sebagai salah satu unit usaha lokal yang bergerak di bidang produksi es untuk kebutuhan masyarakat dan industri, menghadapi tantangan dalam menjaga tingkat kepuasan kerja karyawannya. Beberapa indikasi permasalahan seperti rendahnya semangat kerja, keluhan terhadap kondisi kerja, serta kurangnya inisiatif dari karyawan dalam menyelesaikan tugas mulai muncul.

Suriagiri (2020:69-70) menyatakan Kepemimpinan transformasional berasal dari kata to transform, yang berarti mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Seorang pemimpin dengan gaya ini dituntut mampu mengelola dan mengubah berbagai sumber daya organisasi secara maksimal untuk mencapai tujuan yang signifikan dan telah ditetapkan sebelumnya.

Kepuasan kerja merujuk pada sikap individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan kondisi internal dan kecenderungan perilaku seseorang. Meskipun tidak selalu terlihat secara langsung, kepuasan kerja dapat tercermin melalui hasil kerja yang dicapai. Dalam psikologi industri, salah satu tantangan utama adalah bagaimana mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif.

Steers dan Porter (1991) menyatakan iklim kerja adalah suasana atau kondisi tempat kerja yang dirasakan bersama oleh semua karyawan. Suasana ini terbentuk dari tindakan atau kebijakan organisasi, baik yang dilakukan secara sengaja maupun tanpa disadari. Iklim kerja yang positif akan menciptakan rasa nyaman, aman, dan dihargai di antara karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan semangat kerja dan berdampak langsung pada tingkat kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, iklim kerja yang tidak kondusif cenderung menurunkan motivasi dan membuat karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya.

Kedisiplinan karyawan merupakan bagian penting dari fungsi manajemen sumber daya manusia. Semakin tinggi tingkat disiplin pegawai, maka kinerja organisasi juga akan semakin meningkat. Karyawan yang disiplin cenderung lebih bertanggung jawab, tepat waktu, dan konsisten dalam menyelesaikan pekerjaannya. Mereka juga lebih patuh terhadap aturan, mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan, serta berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien dan produktif.

Permasalahan mengenai rendahnya kepuasan kerja tidak boleh diabaikan, karena dapat berdampak pada penurunan kualitas produksi, meningkatnya biaya operasional akibat pergantian karyawan, serta turunnya reputasi perusahaan di mata konsumen dan mitra kerja. Jika tidak ditangani dengan pendekatan yang tepat, masalah ini dapat menghambat pertumbuhan dan keberlanjutan usaha, khususnya bagi industri kecil dan menengah seperti Pabrik Es Kroco. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memahami dan mengelola faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja, khususnya dalam hal gaya kepemimpinan, suasana kerja, dan kedisiplinan kerja. Pemahaman ini diperlukan sebagai dasar untuk perbaikan strategi manajemen dan pengambilan keputusan yang berbasis data.

## Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, dan Disiplin Kerja Karyawan berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja pada Pabrik Es Kroco Tumumpa Dua
2. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja pada Pabrik Es Kroco Tumumpa Dua
3. Untuk mengetahui apakah Iklim Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Pabrik Es Kroco Tumumpa Dua
4. Untuk mengetahui apakah Disiplin Kerja Karyawan berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja pada Pabrik Es Kroco Tumumpa Dua

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan Masyarakat (Khaeruman, 2021).

### Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan adalah pendekatan atau cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, memimpin, mengelola, dan mempengaruhi orang-orang dibawahnya. Berbagai gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin memotivasi, mengarahkan, dan berinteraksi dengan anggota tim atau organisasinya. Salah satunya, Kepemimpinan Transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menginspirasi dan mempengaruhi pengikut untuk mencapai kinerja tinggi yang melampaui harapan, dengan memperhatikan kebutuhan psikologis mereka dan menawarkan visi yang inspiratif.

### **Iklim Kerja**

Iklim kerja menurut Steers & Porter (1991) mengungkapkan bahwa iklim kerja adalah karakteristik-karakteristik dari suatu lingkungan kerja yang dirasakan oleh para anggotanya, yang sebagian besar merupakan hasil dari tindakan-tindakan yang dilakukan secara sadar maupun tidak oleh suatu organisasi. Iklim kerja menciptakan suatu kondisi dalam lingkungan kerja yang dirasakan oleh setiap pegawai sebagai akibat dari praktik dan kebijakan organisasi serta sifat pekerjaan itu sendiri, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

### **Disiplin Kerja**

Maskur (2024) menyatakan Kedisiplinan menjadi suatu syarat untuk tercapainya hasil yang optimal dalam suatu instansi, sehingga dalam setiap peraturan di perusahaan apapun mengenai kedisiplinan pasti selalu ada, hal ini disebabkan karena pentingnya pengaruh kedisiplinan dalam mencapai standar suatu instansi. Melalui disiplin seorang pegawai selain menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain. Misalnya jika pegawai mengerjakan tugasnya tanpa ada pengawasan dari pimpinan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah reaksi emosional yang muncul akibat dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan karyawan terhadap pekerjaan, yang dihubungkan dengan realitas yang mereka rasakan, sehingga menimbulkan perasaan senang, puas, atau tidak puas. Sebagai sikap emosional yang positif, kepuasan kerja mencerminkan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi. Kepuasan kerja juga merupakan proses yang dinikmati oleh karyawan, di mana mereka memperoleh pujian atas hasil kerja, penempatan yang tepat, perlakuan yang baik, serta suasana lingkungan kerja yang mendukung (Suriagiri, 2020).

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian Muktia, Parimita, & Dalimunthe (2023) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada Guru SMK Swasta di Kota Bekasi, dengan pemberdayaan psikologis sebagai mediatoranya. Studi ini menggunakan metodologi survei deskriptif, menggunakan sampel 104 peserta yang dipilih dari populasi 189 orang. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana pemberdayaan psikologis berfungsi sebagai variabel mediasi yang bekerja secara tidak langsung.

Penelitian Hassanah (2023) bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan Organization Citizenship Behavior secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel rumus slovin berjumlah 80 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan Organization Citizenship Behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Organization Citizenship Behavior serta secara tidak langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan Organization Citizenship Behavior pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

Penelitian Irfan, Kojo & Sendow (2023) bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh, sehingga jumlah sampel yang digunakan sebanyak 56 Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Efikasi Diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji pasrial menunjukkan bahwa Komunikasi dan Efikasi Diri berpengaruh positif dan signifikan, berbeda dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

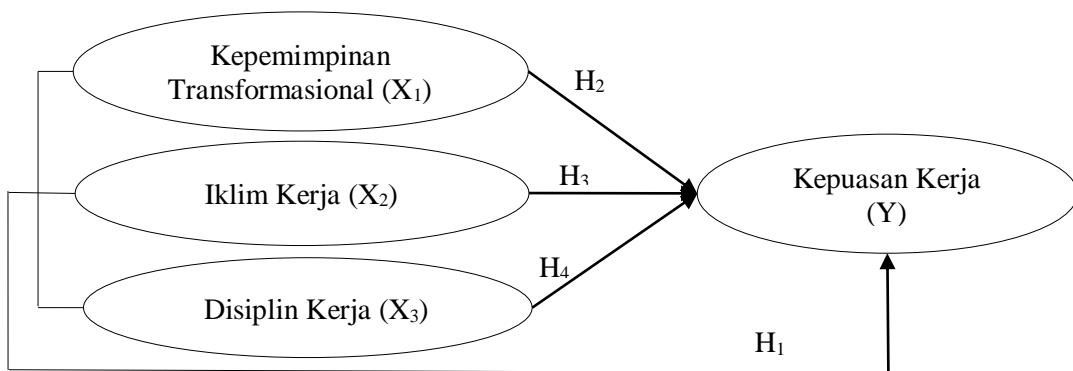
### **Hipotesis Penelitian**

H1: Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H2: Iklim Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H3: Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H4: Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

**Gambar 1. Kerangka Penelitian***Sumber: Kajian teori, 2025*

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk memberikan hasil yang terukur dan dapat diuji secara statistik. Hardani, et al. (2020) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif lebih sistematis, terencana, terstruktur, jelas dari awal hingga akhir penelitian dan tidak dipengaruhi oleh keadaan yang ada pada lapangan. Namun demikian, tidak berarti bahwa penelitian kualitatif tidak tersusun secara sistematis dan teratur, hanya saja penelitian dengan pendekatan kualitatif dapat berubah sesuai dengan keadaan di lapangan.

### Populasi, Besaran Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 45 karyawan pada Pabrik Es Kroco Tumumpa Dua. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode sensus atau teknik sampel jenuh, di mana seluruh anggota populasi yang berjumlah 45 orang dijadikan sebagai sampel penelitian.

### Jenis dan Sumber Data

Data primer merupakan informasi yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama, yakni responden atau objek yang diteliti. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan. Kuesioner tersebut disusun untuk mendapatkan tanggapan langsung dari karyawan berdasarkan pengalaman dan pandangan mereka terkait topik penelitian. Karena berasal langsung dari sumber yang relevan, data primer memudahkan peneliti memperoleh informasi yang spesifik, relevan, dan sesuai dengan tujuan penelitian. Oleh sebab itu, data primer memiliki peran penting dalam menghasilkan temuan yang akurat dan dapat dipercaya.

### Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data, keterangan, atau informasi yang dibutuhkan, peneliti menggunakan pengumpulan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi awal serta memperoleh detail lebih lanjut mengenai objek penelitian.

### Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

#### Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan Transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menginspirasi dan mempengaruhi pengikut untuk mencapai kinerja tinggi yang melampaui harapan, dengan memperhatikan kebutuhan psikologis mereka mereka dan menawarkan visi	1. Pembaharu 2. Memberi Teladan 3. Mengharmoniskan Lingkungan Kerja 4. Memberdayakan Bawahan 5. Bertindak Atas Sistem Nilai 6. Mampu Menghadapi Situasi Yang Rumit. Suriagiri (2020)

	yang inspiratif (Wulandari & Mulyanto, 2024).	
Iklim Kerja (X2)	Iklim kerja adalah karakteristik-karakteristik dari suatu lingkungan kerja yang dirasakan oleh para anggotanya, yang sebagian besar merupakan hasil dari tindakan-tindakan yang dilakukan secara sadar maupun tidak oleh suatu organisasi (Steers & Porter, 1991).	1. Menaruh Kepercayaan dan Terbuka 2. Memberi Dukungan 3. Menghargai 4. Pekerjaan yang Beresiko 5. Pertumbuhan Kepribadian 6. Otonomi dan Fleksibilitas Raharjo (2021)
Disiplin Kerja (X3)	Disiplin kerja adalah kesediaan dan kemampuan karyawan untuk mematuhi aturan dan menjalankan tanggung jawab sesuai dengan standar organisasi (Saydam, 2006)	1. Besar kecilnya pemberian kompensasi 2. Keteladanan pemimpin 3. Aturan yang jelas 4. Keberanian pemimpin dalam mengambil Keputusan 5. Perhatian kepada karyawan 6. Kebiasaan yang mendukung disiplin. Saydam (2006)
Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan kerja adalah reaksi emosional yang muncul akibat dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan karyawan terhadap pekerjaan, yang dihubungkan dengan realitas yang mereka rasakan, sehingga menimbulkan perasaan senang, puas, atau tidak puas. (Suriagiri, 2020).	1. Pekerjaan Itu Sendiri 2. Gaji/Upah 3. Promosi Jabatan 4. Pengawasan/Supervisi 5. Kelompok/Rekan Kerja 6. Kondisi Kerja. Suriagiri (2020)

## Uji Instrumen Data

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dan uji reliabilitas merupakan tahapan penting dalam memastikan kualitas instrumen penelitian. Menurut Widodo et al. (2023), validitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen mampu mengukur variabel yang dimaksud secara tepat dan sah, sehingga uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur, seperti kuesioner atau tes, benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur dalam penelitian.

Sementara itu, menurut Widodo et al. (2023), reliabilitas merujuk pada tingkat konsistensi suatu alat ukur apabila digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama, di mana hasil pengukuran yang diperoleh diharapkan tetap stabil dan tidak mengalami variasi yang signifikan. Dengan demikian, uji reliabilitas bertujuan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian dapat memberikan hasil yang konsisten dan dapat diandalkan, sehingga meningkatkan kepercayaan terhadap keakuratan dan kualitas data yang dihasilkan.

## Teknik Analisis Data

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas berfungsi untuk mengkaji apakah distribusi nilai residu dalam model regresi mengikuti pola distribusi normal atau tidak. Dalam konteks analisis regresi, model yang dianggap baik adalah model yang menghasilkan residu yang terdistribusi secara normal, karena ini menunjukkan bahwa prediksi model tersebut memiliki kesalahan yang acak dan tidak terstruktur, sehingga validitas dan ketepatan estimasi model dapat dipertahankan (Vikaliana et al., 2022).

#### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan apakah di dalam sebuah model regresi terdapat interkorelasi atau kolinearitas antar variabel bebas. Interkorelasi adalah hubungan yang kuat atau linear antara satu variabel bebas dengan variabel lainnya di dalam sebuah regresi. Uji Multikolonieritas merupakan untuk melihat ada atau tidaknya hubungan yang tinggi antara variabel bebas. Untuk mendeteksi Multikolonieritas menggunakan metode Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance (TOL) (Sahir, 2022)

#### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heterokedanstisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian Heterokedanstisitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Spearman, dengan langkah yang harus dilakukan dengan menguji ada tidaknya masalah Heterokedanstisitas dalam hasil regresi dengan menggunakan korelasi Spearman adalah dengan formula (Sahir, 2022)

### Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sahir (2022:52), metode yang efektif untuk mempelajari kompleksitas hubungan antar variabel dalam suatu sistem adalah regresi linier berganda. Analisis regresi linier sederhana berkembang menjadi analisis regresi linier berganda, yang melibatkan lebih dari satu variabel independen. Persamaan regresi:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> = Variabel independen

a = Konstanta (apabila nilai x sebesar 0, maka Y akan sebesar a atau konstanta)

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien regresi (nilai peningkatan atau penurunan)

e = Error

### Uji Korelasi Berganda (R) dan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien korelasi berganda (R) menunjukkan hubungan variabel independen dan dependen, sedangkan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) mengukur proporsi variasi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Koefisien korelasi berganda (R) digunakan untuk mengukur hubungan antara variabel independen dan dependen. Menurut Sugiyono (2022), semakin tinggi R, semakin besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) menunjukkan sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Jika R<sup>2</sup> meningkat, maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar, sedangkan jika menurun, pengaruhnya semakin kecil (Sugiyono, 2022)

### Pengujian Hipotesis

#### Uji Simultan (Uji F) dan Uji Parsial (Uji T)

Uji simultan (uji-F) bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen secara kolektif terhadap variabel dependen. Uji ini yang digunakan untuk menilai sejauh mana model regresi yang dibangun dapat secara komprehensif menggambarkan hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Uji-t digunakan untuk menentukan apakah koefisien regresi tersebut signifikan secara statistik, yang berarti bahwa variabel independen yang diuji benar-benar memiliki hubungan yang relevan dan signifikan dengan variabel dependen dalam model regresi yang dianalisis.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Status	Cronbach Alpha	Status
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,482		Valid		
	X1.2	0,616		Valid		
	X1.3	0,426	0,294	Valid	0,609	Reliabel
	X1.4	0,427		Valid		
	X1.5	0,485		Valid		
	X1.6	0,597		Valid		
Iklim Kerja (X2)	X2.1	0,514		Valid		
	X2.2	0,440		Valid		
	X2.3	0,463	0,294	Valid	0,623	Reliabel
	X2.4	0,327		Valid		

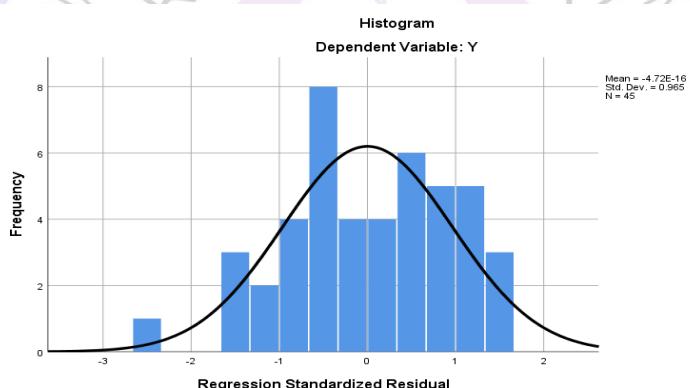
	X2.5	0,364	Valid		
	X2.6	0,460	Valid		
	X3.1	0,556	Valid		
	X3.2	0,392	Valid		
Disiplin Kerja (X3)	X3.3	0,372	0,294	Valid	0.611 Reliabel
	X3.4	0,355		Valid	
	X3.5	0,370		Valid	
	X3.6	0,515		Valid	
	Y.1	0,355		Valid	
	Y.2	0,437		Valid	
Kepuasan Kerja (Y)	Y.3	0,343	0,294	Valid	0.609 Reliabel
	Y.4	0,340		Valid	
	Y.5	0,430		Valid	
	Y.6	0,460		Valid	

Sumber: Olah Data SPSS 26, 2025

Hasil pengujian pada tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,294), sehingga seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid. Selain itu, uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0.60, yang menegaskan bahwa instrumen penelitian ini memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel yang diteliti, dan dinyatakan reliabel.

### Pengujian Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas



**Gambar 2. Histogram Uji Normalitas**

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS IBM versi 26, 2025

Pada gambar 2, terlihat bahwa Hasil uji normalitas menggunakan histogram menunjukkan bahwa distribusi residual membentuk pola yang menyerupai kurva normal (bell-shaped curve). Residual terlihat menyebar secara simetris di sekitar nilai tengah (0), sehingga menunjukkan bahwa data tidak mengalami penyimpangan yang berarti dari distribusi normal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas pada model regresi terpenuhi.

### Uji Multikolinearitas

#### Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

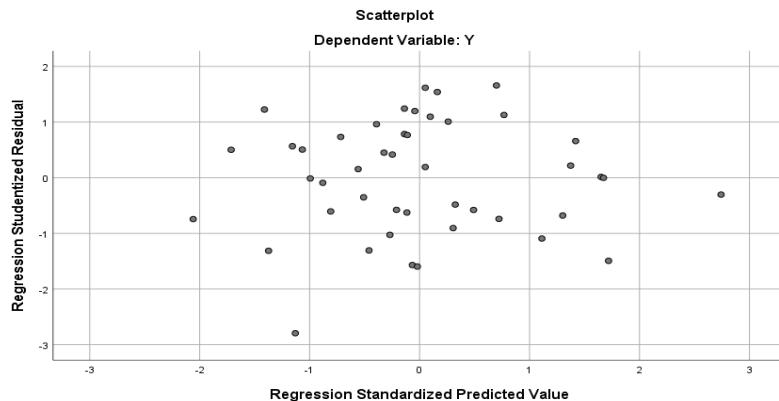
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.950	1.053	Non Multikolinearitas
Iklim Kerja	0.942	1.061	Non Multikolinearitas
Disiplin Kerja	0.974	1.027	Non Multikolinearitas

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 3 diatas bisa dilihat bahwa semua variabel X memiliki nilai  $Tolerance > 0,10$  dan nilai  $VIF < 10$  maka bisa dikatakan tidak ada gejala multikolinearitas. Dengan demikian, ketiga variabel independen tersebut tidak saling memengaruhi secara linear secara berlebihan dan dapat digunakan secara simultan

dalam model regresi, sehingga model yang dihasilkan valid untuk dianalisis lebih lanjut.

### Uji Heterokedastisitas



**Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot**

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan pengamatan pada grafik, titik-titik residual terlihat menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar di atas dan di bawah garis nol pada sumbu Y. Pola penyebaran ini menunjukkan bahwa varians residual konstan di seluruh rentang prediktor, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Liner Berganda

**Tabel 4. Hasil Uji Analisis Regresi Liner Berganda**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
1 (Constant)	18.643	3.226			5.779	.000
Kepemimpinan Transformasional	-.331	.095		-.430	-3.277	.002
Iklim Kerja	.277	.108		.338	2.564	.014
Disiplin Kerja	.243	.105		.300	2.316	.026

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4 diatas persamaan regresi masing-masing variabel dapat di jelaskan sebagai berikut:

$$Y=18,643-0,311X_1+0,277X_2+0,243X_3$$

1. Nilai Konstanta ( $\alpha$ ). Nilai konstanta sebesar 18,643 menunjukkan bahwa apabila seluruh variabel independen (Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, dan Disiplin Kerja) dianggap tidak ada atau bernilai nol, maka nilai variabel dependen (Kepuasan Kerja) adalah sebesar 18,643. Artinya, tanpa adanya pengaruh dari ketiga variabel bebas, kepuasan kerja tetap berada pada angka tersebut secara konstan.
2. Koefisien  $\beta_1X_1$  (Kepemimpinan Transformasional). Koefisien regresi  $\beta_1$  sebesar -0,311 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) akan menurunkan Kepuasan Kerja sebesar 0,311, dengan asumsi variabel lain tetap. Sebaliknya, jika Kepemimpinan Transformasional menurun satu satuan, maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,311. Hal ini berarti Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja, sehingga semakin tinggi justru akan menurunkan nilai Y.
3. Koefisien  $\beta_2X_2$  (Iklim Kerja). Koefisien regresi  $\beta_2$  sebesar 0,277 berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan pada variabel X2 (Iklim Kerja) akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,277. Sebaliknya, jika Iklim Kerja menurun satu satuan, maka Kepuasan Kerja akan menurun sebesar 0,277. Dengan demikian, Iklim Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai X2 maka semakin tinggi pula nilai Y.

4. Koefisien  $\beta_3 X_3$  (Disiplin Kerja). Koefisien regresi  $\beta_3$  sebesar 0,243 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel  $X_3$  (Disiplin Kerja) akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,243. Sebaliknya, jika Disiplin Kerja menurun satu satuan, maka Kepuasan Kerja juga akan menurun sebesar 0,243. Hal ini menandakan bahwa Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, sehingga semakin tinggi nilai  $X_3$  akan cenderung meningkatkan nilai Y.

### **Uji Korelasi Berganda (R) dan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

**Tabel 5. Hasil Uji R dan R<sup>2</sup>**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.574 <sup>a</sup>	.329	.280	2.205

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan tabel 5, menjelaskan bahwa besarnya nilai korelasi/hubungan (R) yaitu .574 atau sebesar 57,4% Dari output tersebut diperoleh koefisien determinasi Adjusted R Square sebesar 0.280 atau 28.0%, yang artinya bahwa pengaruh variabel independen Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja (Y). Sementara itu, sisanya sebesar 72,0% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

### **Pengujian Hipotesis**

#### **Uji F (Uji Simultan)**

**Tabel 6. Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	97.813	3	32.604	6.703	.001 <sup>b</sup>
Residual	199.431	41	4.864		
Total	297.244	44			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, Disiplin Kerja

Sumber : Olah Data SPSS 26, 2025

Berdasarkan Tabel 6, diperoleh nilai F hitung sebesar 6,703 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001, yang lebih kecil dari 0,05, serta F hitung lebih besar dari F tabel sebesar 2,866 (df1 = 3, df2 = 41). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara simultan Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sehingga model regresi yang digunakan layak untuk menjelaskan hubungan antara ketiga variabel independen tersebut terhadap variabel dependen.

### **Hasil Uji T (Uji Parsial)**

Berdasarkan tabel 4, uji t menunjukkan bahwa

1. Kepemimpinan Transformasional (X1). Variabel Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar -3.277, yang lebih besar dari nilai t tabel  $\pm 2.028$ , serta nilai signifikansi  $0.002 < 0.05$ . Artinya, Kepemimpinan Transformasional terbukti memengaruhi Kepuasan Kerja. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja”.
2. Iklim Kerja (X2). Variabel Iklim Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 2.564, yang lebih besar dari t tabel  $\pm 2.028$ , serta nilai signifikansi  $0.014 < 0.05$ . Artinya, iklim kerja juga berperan dalam memengaruhi Kepuasan Kerja. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa “Iklim Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja”.
3. Disiplin Kerja (X3). Variabel Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai t hitung sebesar 2.316 lebih besar daripada t tabel  $\pm 2.028$ , dengan tingkat signifikansi  $0.026 < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh nyata terhadap Kepuasan Kerja. Oleh karena itu,  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Hasil ini menguatkan hipotesis yang menyatakan bahwa “Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja”.

## Pembahasan

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Pabrik Es Kroco Tumumpa Dua. Semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional, justru semakin rendah kepuasan kerja karyawan, yang diduga disebabkan oleh tekanan perubahan, tuntutan inovasi, serta ekspektasi tinggi yang tidak sepenuhnya sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan karyawan yang lebih menyukai arahan jelas dan stabilitas kerja. Temuan ini sejalan dengan Manorto et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu berdampak langsung terhadap kepuasan maupun kinerja, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Hasil deskriptif menunjukkan rendahnya penilaian pada aspek kebijaksanaan pemimpin dalam menghadapi situasi sulit dan pemberian kepercayaan dalam pengambilan keputusan, yang mengindikasikan adanya jarak persepsi antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dan harapan karyawan, sehingga menjelaskan mengapa kepemimpinan transformasional dalam konteks ini justru menurunkan kepuasan kerja.

### Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menemukan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Pabrik Es Kroco Tumumpa Dua. Semakin kondusif iklim kerja yang dirasakan karyawan ditandai dengan suasana kerja yang nyaman, adanya kepercayaan, keterbukaan, dukungan antar rekan kerja, serta kejelasan tujuan kerja semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Raharjo (2021) serta Anggraini & Yanti (2024) yang menegaskan pentingnya iklim kerja yang positif dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa aspek kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan dan keterbukaan dalam menyampaikan pendapat masih memperoleh nilai rata-rata terendah, meskipun tetap berada pada kategori cukup baik. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun iklim kerja secara umum sudah dinilai positif, perusahaan masih perlu meningkatkan fleksibilitas kerja dan komunikasi terbuka agar tercipta lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara optimal.

### Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Pabrik Es Kroco Tumumpa Dua. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan yang tercermin dari kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karena karyawan merasa lebih dihargai dan bekerja dalam lingkungan yang teratur. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kamban et al. (2025) serta Ong et al. (2021) yang menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa aspek kemandirian dalam menjalankan tugas tanpa pengawasan serta kepatuhan dan perhatian pimpinan terhadap disiplin masih memperoleh nilai rata-rata terendah, meskipun berada pada kategori cukup baik. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu memperkuat pembentukan disiplin intrinsik, konsistensi penegakan aturan, dan peran pimpinan agar budaya disiplin semakin kuat dan berdampak optimal terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada analisis regresi linier berganda, kepemimpinan transformasional (X1), iklim kerja (X2), dan disiplin kerja (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y). Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa kombinasi faktor kepemimpinan, iklim kerja, dan disiplin kerja berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat literatur yang ada bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor secara parsial, tetapi terbentuk melalui integrasi kepemimpinan yang tepat, iklim kerja yang kondusif, dan penerapan disiplin kerja yang konsisten agar karyawan dapat merasakan kepuasan kerja secara optimal.

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Secara simultan, Kepemimpinan transformasional, iklim kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa meskipun ketiga variabel yang diuji memiliki kontribusi penting dalam menjelaskan kepuasan kerja karyawan, faktor eksternal lainnya tetap memegang peran yang tidak dapat diabaikan.

2. Secara parsial, Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan visi besar, inovasi, dan perubahan justru dapat menimbulkan tekanan bagi karyawan, sehingga berimplikasi pada menurunnya kepuasan kerja.
3. Secara parsial, Iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, penuh dukungan, dan harmonis terbukti mampu meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan dalam bekerja.
4. Secara parsial, Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penerapan kedisiplinan yang konsisten dan adil menciptakan rasa tanggung jawab, keteraturan, serta penghargaan terhadap karyawan, sehingga berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja.

### Saran

1. Penting bagi perusahaan untuk meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dengan lebih memperhatikan kebutuhan karyawan, memberikan motivasi, serta arahan yang jelas agar karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam proses kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa kapasitas pemimpin dalam menghadapi tantangan dan mengambil keputusan yang tepat masih perlu ditingkatkan.
2. Selanjutnya, faktor iklim kerja juga tidak kalah penting untuk diperhatikan. Artinya, perusahaan perlu meninjau kembali sejauh mana karyawan diberi ruang untuk berinisiatif dan menggunakan kreativitas mereka. Dengan adanya kebebasan yang lebih proporsional, karyawan tidak hanya merasa lebih nyaman, tetapi juga lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu menanamkan budaya kerja yang mandiri sehingga karyawan mampu bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya tanpa ketergantungan pada pengawasan langsung. Membangun komunikasi yang lebih terbuka dan kerja sama yang harmonis akan sangat membantu menciptakan suasana kerja yang lebih positif, sekaligus memperkuat kepuasan kerja secara keseluruhan.
3. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah sampel serta melibatkan perusahaan dengan karakteristik berbeda agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih baik. Selain itu, variabel lain seperti kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, maupun *work-life balance* dapat dimasukkan ke dalam model penelitian guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Lebih jauh, penggunaan metode campuran (*mixed methods*) juga direkomendasikan agar data yang diperoleh tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga diperkaya dengan perspektif kualitatif melalui wawancara atau observasi, sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, N. R.;Y. D.;& Yanti, W. D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Madrasah Aliyah Negeri (Man) 2 Kota Cirebon. *Jurnal Inovasi Global*, 3, 13. Noudettu osoitteesta <https://jig.rivierapublishing.id/index.php/rv/article/view/220/398>
- Muktia, R., Parimita, W., & Dalimunthe, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Mediasi pada Guru SMK Swasta di Kota Bekasi. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan*, 4(2), 1-11. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jbmk/article/view/34380>
- Hardani., Auliya, N.H., Andriani, H., Fardani, R.A., Ustiawaty, J., Utami, E.F., Sukmana, D.J., & Istiqomah, R.R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Banyumas: CV. Pustaka Ilmu
- Hassanah, F. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organization Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 1-12. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/15948>
- Irfan, M.A., Kojo, C., & Sendow, G. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(3), 1-11. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/49858>

- Khaeruman., Marnisah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik., Supatmin., Yuliana., Aisyah., Natan, N., Widayanto, M.T., & Ismawati (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya ManusIA: Konsep & Studi Kasus*. Banten: CV. AA. Rizky.
- Marnoto, M., Supardi, S., & Soegiarto, I. (2024). Impact of Job Satisfaction, Transformational Leadership, and Work-Life Balance on Employee Performance: A Study in Technology Companies in Indonesia. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(1), 510 - 521. <https://ijble.com/index.php/journal/article/view/414>
- Maskur, H., Wahidin, M.N., Primawan, M., Khristina., Mardiana., Azizah, R., Fatmawati., & Juniartuti, D. (2024). *Disiplin Kerja : Tanggung Jawab, Reward dan Punishment*. Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari
- Raharjo, F. (2021). *Pengaruh Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai*. (Skripsi, Universitas Pancasakti Tegal). <https://repository.upstegal.ac.id/3844/>
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (Eds.) (1991). *Motivation and Work Behavior*. 5th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Sahir, S. H. (2022). *Metodologi Penelitian*. Bojonegoro: KBM Indonesia.
- Saydam, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Binarupa
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suriagiri. (2020). *Kepemimpinan Transformasional*. Lhokseumawe: CV. Radja Publiko.
- Vikaliana, R., Pujianto, A., Mulyati, A., Fika, R., Ronaldo, R., Reza, H.K., Ngii, E., Dwikotjo, F., Suharni., & Ulfa, L. (2022). *Ragam Penelitian dengan SPSS*. Cetakan I. Sukoharjo: Tahta Media Group.
- Widodo, S., Ladyani, F., Asrianto, L.O., Rusdi, Ns., Khairunnisa., Lestari, S.M.P., Wijayanti, D.R., Devrianya, A., Hidayat, A, Dalfian., Nurchayai, S., Sjahriani, T., Armi, Ns., Widya, N., & Rogayah, Ns. (2023). *Buku Ajar Metode Penelitian*. Pangkalpinang: CV Science Techno Direct
- Wulandari, A., & Mulyanto, H. (2024). *Kepemimpinan*. Bekasi: Kimshafi Alung Cipta.