



# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Hoplun Semarang

Lutfi Galih Pratama<sup>1\*</sup>, Lukman Hakim<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: [b100220249@student.ums.ac.id](mailto:b100220249@student.ums.ac.id)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Hoplun Semarang. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda untuk mengukur hubungan antar variabel secara objektif melalui analisis statistik (Sugiyono, 2016). Data penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner skala Likert kepada karyawan dengan teknik purposive sampling, serta data sekunder yang diperoleh dari laporan perusahaan dan publikasi ilmiah sebagai pendukung analisis (Ghozali, 2018). Penelitian ini melibatkan 80 responden dari total populasi 120 karyawan dengan periode pengumpulan data Januari–Maret 2026. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan. Kedua variabel tersebut mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 50,1%, yang menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dan komunikasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## ARTICLE INFO

### Article History:

Submitted/Received 7 April 2026

First Revised 8 April 2026

Accepted 9 April 2026

First Available online 10 April 2026

Publication Date 10 April 2026

### Keyword:

kepemimpinan transformasional; komunikasi; kepuasan kerja; karyawan; regresi linear.

## 1. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia karena berpengaruh langsung terhadap *engagement*, produktivitas, loyalitas, dan retensi tenaga kerja dalam organisasi (Putra, 2024). Kepuasan kerja mencerminkan persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan, termasuk iklim kerja, hubungan antarpribadi, kompensasi, serta hubungan dengan pimpinan. Dalam konteks perusahaan modern yang menghadapi tantangan persaingan dan tekanan operasional, tingkat kepuasan kerja karyawan menjadi indikator penting dalam mengukur efektivitas tata kelola sumber daya manusia di dalam organisasi.

Teori kepemimpinan menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan positif, meningkatkan motivasi, serta kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta menanamkan nilai-nilai bersama sehingga mampu meningkatkan kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi (Putra, 2024). Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, karena pemimpin mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan. Hubungan tersebut semakin kuat ketika didukung oleh komunikasi interpersonal yang efektif, di mana kombinasi keduanya terbukti meningkatkan kepuasan kerja, seperti yang ditemukan pada penelitian di Puskesmas Muara Pinang (Putri & Probosari, 2025).

Komunikasi organisasi juga merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian tujuan, peran, dan umpan balik secara jelas sehingga karyawan merasa dihargai dan dipahami, sedangkan komunikasi yang buruk dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik, dan stres kerja yang menurunkan kepuasan kerja. Penelitian pada PT Jamsostek Bali I menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan semangat kerja karyawan (Sanjaya et al., 2025). Selain itu, penelitian di Dinas Ketenagakerjaan Kota Makassar menemukan bahwa kedua variabel tersebut juga memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediator, sehingga menegaskan pentingnya sinergi antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi dalam meningkatkan motivasi dan kontribusi karyawan di berbagai jenis organisasi (Idrus, Ridjal, & Djaharuddin, 2024).

Dalam bisnis ekspedisi dan logistik seperti PT Hoplun Semarang, tuntutan pelayanan cepat, koordinasi yang intens antar bagian maupun antar tim sangat tinggi. Hal ini membuat kepemimpinan yang efektif penting untuk menciptakan kultur kerja yang mendukung pencapaian target sekaligus menjaga kesehatan psikologis karyawan. Sementara itu, komunikasi internal organisasi yang lancar dan terbuka diperlukan agar seluruh elemen karyawan dapat memahami strategi, tujuan, dan peran masing-masing dalam organisasi. Situasi kerja yang seringkali padat, multitasking, serta beklajuan informasi internal menuntut adanya kepemimpinan yang mampu memberikan arah dan komunikasi yang jelas agar tingkat kepuasan tidak menurun.

Hasil penelitian global juga menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan. Analisis literatur menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja di berbagai konteks organisasi karena mampu menumbuhkan kepercayaan,

keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, serta peningkatan perasaan makna dalam pekerjaan (MZY Putra, 2024). Selain itu, studi lain pada konteks hubungan kepemimpinan dan komunikasi interpersonal menunjukkan bahwa interpersonal communication secara signifikan turut mendukung hubungan kepemimpinan dan kepuasan kerja (Putri & Probosari, 2025).

Fakta-fakta empiris di atas menegaskan bahwa pada perusahaan seperti PT Hoplun Semarang, di mana koordinasi, respons cepat, dan sinergi tim adalah kunci keberhasilan operasional, penting sekali memeriksa pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini relevan karena masih ada celah pemahaman tentang bagaimana kedua variabel tersebut saling berkontribusi dalam konteks industri logistik di Indonesia, khususnya di Semarang. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi kekosongan kajian di ranah aplikasi industri logistik tetapi juga memberikan bukti empiris yang dapat digunakan oleh praktisi HR dan manajemen untuk memperbaiki kebijakan internal demi meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam jangka panjang.

## **1.2. Tinjauan Pustaka**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Teori kepemimpinan menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan positif, meningkatkan motivasi, dan kinerja karyawan melalui inspirasi, perhatian individual, serta penanaman nilai bersama sehingga memperkuat kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi (Putra, 2024). Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama ketika didukung komunikasi interpersonal yang efektif yang memperkuat hubungan tersebut (Putri & Probosari, 2025). Komunikasi organisasi yang baik memungkinkan penyampaian tujuan, peran, dan umpan balik secara jelas sehingga meningkatkan rasa dihargai, sementara komunikasi yang buruk dapat memicu konflik dan menurunkan kepuasan kerja. Secara empiris, kepemimpinan transformasional dan komunikasi terbukti secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan semangat kerja karyawan (Sanjaya et al., 2025), serta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Idrus, Ridjal, & Djaharuddin, 2024), sehingga menunjukkan bahwa sinergi antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan di berbagai organisasi.

### **Komunikasi**

Teori kepemimpinan menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan positif, meningkatkan motivasi, dan kinerja karyawan melalui inspirasi, perhatian individual, serta penanaman nilai bersama sehingga memperkuat kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi (Putra, 2024). Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama ketika didukung komunikasi interpersonal yang efektif (Putri & Probosari, 2025). Komunikasi organisasi sendiri merupakan proses penyampaian dan pertukaran pesan untuk menciptakan kesamaan makna serta memengaruhi sikap dan perilaku individu (Effendy, 2017), sehingga komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah mampu meningkatkan kepuasan kerja, sementara komunikasi yang buruk dapat menimbulkan konflik dan stres kerja. Secara empiris, kepemimpinan transformasional dan komunikasi terbukti secara simultan berpengaruh signifikan terhadap

kepuasan dan semangat kerja karyawan (Sanjaya et al., 2025), serta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Idrus, Ridjal, & Djaharuddin, 2024), sehingga sinergi keduanya menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan di berbagai organisasi.

## **Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan positif, meningkatkan motivasi, dan kinerja karyawan melalui inspirasi, perhatian individual, serta penanaman nilai bersama sehingga memperkuat kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi (Putra, 2024). Gaya kepemimpinan ini terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama jika didukung oleh komunikasi interpersonal yang efektif (Putri & Probosari, 2025). Komunikasi organisasi sendiri merupakan proses penyampaian dan pertukaran pesan untuk menciptakan kesamaan makna serta memengaruhi sikap dan perilaku individu, sehingga komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah dapat meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan komunikasi yang buruk dapat menimbulkan konflik dan stres kerja (Effendy, 2017). Secara empiris, kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan semangat kerja karyawan (Sanjaya et al., 2025), serta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Idrus, Ridjal, & Djaharuddin, 2024). Hal ini sejalan dengan konsep kepuasan kerja sebagai respon emosional positif terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga sinergi kedua variabel tersebut menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan dalam organisasi.

## **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan pustaka, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1): Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Hoplun Semarang.
2. Hipotesis 2 (H2): Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Hoplun Semarang.
3. Hipotesis 3 (H3): Kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Hoplun Semarang.

## **2. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Hoplun Semarang, karena metode ini mampu mengukur hubungan antar variabel secara objektif melalui analisis statistik (Sugiyono, 2016). Data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder, di mana data primer diperoleh melalui kuesioner skala Likert kepada karyawan yang dipilih menggunakan purposive sampling, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan perusahaan dan publikasi ilmiah untuk mendukung analisis. Pengolahan data dilakukan menggunakan metode OLS melalui aplikasi statistik seperti SPSS guna memperoleh koefisien regresi, tingkat signifikansi, dan koefisien

determinasi sebagai ukuran kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Penelitian ini melibatkan 80 responden dari total populasi 120 karyawan dengan periode pengumpulan data Januari–Maret 2026, sehingga diharapkan mampu menghasilkan analisis yang komprehensif dan akurat dalam menjelaskan pengaruh kedua variabel terhadap kepuasan kerja.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Hop Lun Indonesia yang berlokasi di Kabupaten Semarang, Jawa Tengah, merupakan perusahaan manufaktur garmen yang memproduksi pakaian dalam wanita, pakaian renang, dan produk fashion terkait, serta merupakan bagian dari grup global Hop Lun yang berbasis di Hong Kong dan melayani berbagai merek internasional di Amerika, Eropa, dan Asia. Didirikan pada tahun 1992 di Hong Kong, Hop Lun terus berkembang melalui ekspansi global, termasuk pendirian PT Hop Lun Indonesia sekitar tahun 2010 yang mulai beroperasi pada 2011 untuk meningkatkan efisiensi dan kapasitas produksi di Asia Tenggara. Perusahaan ini menjadi bagian penting dalam rantai produksi global dengan dukungan jaringan produksi terintegrasi dan berstandar internasional, serta semakin kuat setelah adanya investasi global pada tahun 2022. Dengan visi menjadi mitra terpercaya, misi menciptakan nilai berkelanjutan, serta nilai utama berupa keterbukaan, kreativitas, dan keandalan, PT Hop Lun Indonesia berkomitmen terhadap kualitas, inovasi, dan kepuasan pelanggan dalam industri fashion global.

#### Deskripsi Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini, memberikan gambaran mengenai kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kepuasan kerja pada PT Hop Lun Semarang dengan jumlah responden sebanyak 80 orang berdasarkan jawaban yang diberikan. Adapun hasil tabulasi jawaban yang telah disampaikan responden pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	42	52,50%
	Perempuan	38	47,50%
Usia	20–28 tahun	28	35,00%
	29–42 tahun	32	40,00%
	> 42 tahun	20	25,00%
Pendidikan	SMA/SMK	11	13,75%
	Diploma (D3)	17	21,25%
	Sarjana (S1)	38	47,50%
	Pascasarjana (S2)	14	17,50%
Lama Bekerja	< 5 tahun	27	33,75%
	5–10 tahun	29	36,25%
	11–25 tahun	24	30,00%
Total Responden		80	100%

Berdasarkan tabel di atas, responden dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki (52,50%), dengan mayoritas berada pada rentang usia 29–42 tahun (40,00%). Dari segi pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan Sarjana (S1) sebesar 47,50%, yang menunjukkan tingkat pendidikan relatif tinggi. Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 5–10 tahun (36,25%), yang mengindikasikan bahwa

sebagian besar karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam memahami kondisi organisasi, sehingga data yang diperoleh dinilai representatif dalam menggambarkan kepemimpinan, komunikasi, dan kepuasan kerja di perusahaan.

## Analisis Data

### Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui apakah ada item pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan bagi penelitian. Apabila seluruh instrumen item pertanyaan dari kuesioner yang diujikan sesuai, maka instrumen tersebut dikatakan valid. Adapun kriteria penilaian uji validitas adalah apabila  $R_{hitung} > R_{tabel}$  maka item pertanyaan tersebut valid. Berikut tabel 2 adalah hasil uji validitas yang dilakukan oleh peneliti :

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,714	0,220	Valid
	X1.2	0,796	0,220	Valid
	X1.3	0,774	0,220	Valid
	X1.4	0,800	0,220	Valid
	X1.5	0,751	0,220	Valid
Komunikasi (X2)	X2.1	0,723	0,220	Valid
	X2.2	0,815	0,220	Valid
	X2.3	0,747	0,220	Valid
	X2.4	0,790	0,220	Valid
	X2.5	0,808	0,220	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1	0,755	0,220	Valid
	Y.2	0,813	0,220	Valid
	Y.3	0,810	0,220	Valid
	Y.4	0,770	0,220	Valid
	Y.5	0,733	0,220	Valid

Sumber : Data di olah, 2026

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, mempunyai nilai  $R_{hitung}$  yang lebih besar dari  $R_{tabel}$  yang bisa diartikan valid. Diperoleh  $R_{tabel}$  adalah sebesar 0,220 pada taraf signifikansi 0,05 atau 5%.

### Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat ukur untuk suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Metode pengambilan keputusan pada uji reliabilitas yaitu menggunakan batasan 0,60 yang artinya suatu variabel dikatakan reliabel jika menunjukkan *Cronbach's alpha* > 0.60. Berikut tabel 3 hasil uji reliabilitas yang dilakukan oleh peneliti:

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Reliabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,825	0,60	Reliabel
Komunikasi (X2)	0,836	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,833	0,60	Reliabel

Sumber : Data di olah, 2026

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 3 di atas dengan menggunakan SPSS 26.0, menunjukkan bahwa semua variabel memiliki Cronbach alpha > 0,60. Hal tersebut bisa diartikan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan kepuasan kerja, reliabel.

### Analisis Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Hal ini terlihat dari grafik P-P Plot yang memperlihatkan titik-titik menyebar mengikuti garis diagonal, sehingga mengindikasikan pola distribusi yang mendekati normal. Selain itu, hasil uji Kolmogorov-Smirnov juga menunjukkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, yang berarti data residual telah memenuhi asumsi normalitas dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Selanjutnya, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen tidak mengalami korelasi yang tinggi, ditunjukkan dengan nilai tolerance di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas. Pada uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser, seluruh variabel memiliki nilai signifikansi di atas 0,05, yang menunjukkan tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi yang digunakan telah memenuhi asumsi klasik dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut secara valid dan reliabel.

### Uji Hipotesis

#### Uji Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menentukan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional dan komunikasi sedangkan variabel dependen yang diuji adalah kepuasan kerja. Hasil pengolahan data dengan program SPSS selengkapnya ada pada lampiran dan selanjutnya dijelaskan pada Tabel 4. sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients
(Constant)	2,416
Kepemimpinan Transformasional	0,363
Komunikasi	0,496

Sumber : Data di olah, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan program komputer SPSS versi 26.0 diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Y = 2,416 + 0,363X_1 + 0,496X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi, konstanta sebesar 2,416 menunjukkan bahwa ketika variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi dianggap konstan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada nilai 2,416. Koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 0,363 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,363, sedangkan koefisien komunikasi sebesar 0,496 menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan pada komunikasi akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,496. Dengan demikian, kedua variabel memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Hop Lun Semarang.

### Uji t

Perhitungan untuk menguji keberartian variabel independen kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kepuasan kerja PT Hop Lun Semarang secara individu. Hasil analisis uji t dapat dilihat pada tabel 5 dibawah ini:

Tabel 5. Hasil Uji t

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	3,455	1,991	0,001	H1 diterima
Komunikasi (X2)	4,954	1,991	0,000	H2 diterima

Sumber : Data di olah, 2026

Hasil uji t menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Hop Lun Semarang. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung kepemimpinan transformasional sebesar 3,455 dan komunikasi sebesar 4,954 yang lebih besar dari t tabel 1,991, sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

### Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Hasil analisis uji F dapat dilihat pada tabel 6 dibawah ini:

Tabel 6. Hasil Uji F

$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Sig.	Keterangan
38,703	3,12	0,000	H3 diterima

Sumber : Data di olah, 2026

Pengujian hipotesis simultan menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 38,703 lebih besar dari  $F_{tabel}$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Hop Lun Semarang. Hasil ini mengindikasikan bahwa kedua variabel independen memiliki kontribusi yang nyata dalam menjelaskan perubahan kepuasan kerja, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

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

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah untuk mengetahui seberapa besar variasi variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai  $R^2$  berkisar antara nol sampai satu, semakin mendekati angka satu dapat dikatakan model tersebut semakin baik. Hasil analisis uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada 7 tabel dibawah ini:

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.708a	.501	.488	2.036

Sumber : Data di olah, 2026

Berdasarkan Tabel 7 di atas, diketahui bahwa nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,501 atau 50,1% yang merupakan sumbangan atau kontribusi dari variabel independent dalam mempengaruhi variabel dependent dan sisanya 49,9% ( $100\% - 50,1\% = 49,9\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak peneliti lakukan atau tidak ada dalam penelitian ini.

### Pembahasan

## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada PT Hop Lun Semarang**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT. Hop Lun Semarang. Hasil yang diperoleh dari uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung  $3,455 > t$  tabel  $1,991$  dengan nilai signifikan  $0,001 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa "Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja"

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Idrus et al., (2024) yang meneliti mengenai kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan makin baik akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai begitupun sebaliknya. Temuan ini memperkuat bahwa kualitas kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya serta meningkatkan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi.

Selain itu di dukung juga dengan penelitian yang dilakukan Goh et al., (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang inspiratif meningkatkan kepuasan karyawan secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, motivasi, serta perhatian individual kepada bawahan akan mendorong terciptanya rasa dihargai dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, sehingga berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kesadaran yang tinggi tentang emosional, manajemen diri, kesadaran sosial dalam mengelola hubungan kerja (Nurmiyanti & Candra, 2019). Kepemimpinan termasuk ke dalam faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan motivasi, serta membangun hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan sehingga karyawan merasa dihargai dan lebih puas dalam menjalankan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya serta tinjauan pustaka yang telah dikemukakan, temuan tersebut dapat dikaitkan dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa PT Hop Lun Semarang telah menerapkan kepemimpinan transformasional yang baik. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat secara signifikan. Selain itu, penerapan kepemimpinan yang efektif juga berpotensi mendorong perkembangan perusahaan secara berkelanjutan serta meningkatkan keuntungan yang diperoleh.

### **Penguatan Teori Berdasarkan Robbins & Dessler**

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan dan komunikasi dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian individual kepada karyawan akan mendorong terbentuknya sikap positif terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Hop Lun Semarang.

Selain itu, Robbins dan Judge (2017) juga menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi berperan penting dalam menciptakan pemahaman yang jelas, mengurangi konflik, serta meningkatkan koordinasi kerja. Komunikasi yang terbuka dan dua arah memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang akurat sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif dan merasa dihargai. Hal ini mendukung hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya, Dessler (2020) menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia, seperti kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang baik, serta hubungan kerja yang harmonis, merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dessler menekankan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan sistem manajemen yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan merasa puas terhadap pekerjaannya.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat teori Robbins dan Judge (2017) serta Dessler (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Penerapan kedua aspek tersebut secara simultan terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

### **Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT Hop Lun Semarang**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT. Hop Lun Semarang. Hasil yang diperoleh dari uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung  $4,954 > t$  tabel  $1,991$  dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa "Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja"

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sugiono & Lumban Tobing (2021) yang meneliti mengenai komunikasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin baik proses komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini karena komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah mampu meminimalkan kesalahpahaman, meningkatkan koordinasi kerja, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis di dalam organisasi.

Selain itu di dukung juga dengan penelitian yang dilakukan Luthfiana & Rianto (2023) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang efektif antara sesama pegawai maupun antara atasan dan bawahan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam mencapai tujuan kinerja organisasi. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan berlangsung secara dua arah akan memperkuat kerja sama tim, meningkatkan rasa saling percaya, serta menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman, sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan.

Menurut Putra & Sinambela (2021) Komunikasi merupakan proses penting dalam organisasi yang berfungsi untuk menyampaikan dan bertukar ide, perasaan, serta informasi, serta memiliki peran mendasar dalam interaksi sosial sehingga memberikan pengaruh yang besar terhadap dinamika dan efektivitas kerja di lingkungan organisasi. Komunikasi yang efektif juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena mampu

menciptakan kejelasan tugas, mengurangi konflik, serta membangun hubungan kerja yang harmonis, sehingga secara langsung maupun tidak langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya serta tinjauan pustaka yang telah dikemukakan, temuan tersebut dapat dikaitkan dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa PT Hop Lun Semarang telah menerapkan komunikasi yang baik dan efektif dalam lingkungan kerja. Dengan adanya komunikasi yang terbuka dan berjalan secara dua arah, kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat secara signifikan. Selain itu, komunikasi yang efektif juga mampu memperkuat koordinasi, meningkatkan kerja sama tim, serta mendorong perkembangan perusahaan secara berkelanjutan sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan keuntungan perusahaan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT Hop Lun Semarang**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT. Hop Lun Semarang. Hasil yang diperoleh dari uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai  $f$  hitung  $38,703 > f$  tabel  $3,12$  dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa "Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja"

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reti & Arisyahidin (2020) yang meneliti mengenai kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dan semakin efektif proses komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini karena kepemimpinan yang inspiratif disertai komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah mampu meminimalkan kesalahpahaman, meningkatkan koordinasi kerja, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis di dalam organisasi.

Selain itu di dukung juga dengan penelitian yang dilakukan Kurniawan et al., (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan semakin efektif komunikasi yang terjalin dalam organisasi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, apabila penerapan kepemimpinan dan komunikasi berjalan kurang optimal, maka tingkat kepuasan kerja karyawan cenderung mengalami penurunan.

Kepemimpinan transformasional dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena keduanya berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi, visi yang jelas, serta perhatian individual kepada karyawan sehingga mereka merasa dihargai dan didukung, sedangkan komunikasi yang efektif memastikan penyampaian informasi berjalan dengan jelas, terbuka, dan dua arah sehingga meminimalkan kesalahpahaman serta meningkatkan koordinasi kerja. Apabila kedua aspek ini diterapkan secara bersamaan dan konsisten, karyawan akan merasa lebih nyaman, terlibat, dan memiliki

pemahaman yang baik terhadap tujuan organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya serta tinjauan pustaka yang telah dikemukakan, temuan tersebut dapat dikaitkan dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa PT Hop Lun Semarang telah menerapkan kepemimpinan transformasional dan komunikasi yang baik dan efektif dalam lingkungan kerja. Penerapan kedua aspek tersebut secara konsisten mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan koordinasi dan kerja sama antarpegawai, serta memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan demikian, karyawan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki kejelasan dalam menjalankan tugasnya, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### **4. KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Hop Lun Semarang, baik secara parsial maupun simultan, dengan kontribusi kedua variabel dalam menjelaskan kepuasan kerja sebesar 50,1%, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan yang inspiratif serta komunikasi yang efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk terus memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional, meningkatkan kualitas komunikasi organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendukung kenyamanan dan keterlibatan karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja, memperluas objek penelitian, serta menggunakan pendekatan metode yang lebih beragam agar memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan mendalam.

#### **5. REFERENCES**

- Adams, J. S. (1963). *Towards an understanding of inequity*.
- Asrizal, A., Nasrul, H. W., & Oktavianti, O. (2024). Understanding human resource management (HRM): Definition and function. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 9(1).
- Baxi, B. O., & Atre, D. (2024). Job satisfaction: Understanding the meaning, importance, and dimensions. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 18(2), 34–40. <https://www.researchgate.net/publication/380364720>
- Cheng, L. (2024). A review of research on job satisfaction. *International Journal of Social Sciences and Public Administration*, 3(3), 431–435. <https://www.researchgate.net/publication/382477749>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Dewi, N. K. S., Puspitawati, N. M. D., & Purnawati, N. L. G. P. (2025). Pengaruh komunikasi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Akar

Wangi Gianyar Bali. *Jurnal EMAS: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 6(10), 2335–2349.

Effendy, O. U. (2017). *Ilmu komunikasi: Teori dan praktik*. PT Remaja Rosdakarya.

Ernanda, Y., Ritonga, R. R., & Simbolon, S. (2025). Job satisfaction: Determinants and its implications in human resource management. *Bisnis-Net Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 29–32.

Fajriyah, N., Ri'aeni, I., & Yusron, A. (2019). Efektivitas komunikasi organisasi dalam manajemen program kerja posyandu. *Jurnal InterAct*, 8(1). <https://ejournal.atmajaya.ac.id/index.php/interact/article/view/3996>

Goh, S. K., Mahmood, R., & Murad, M. W. (2022). Transformational leadership and job satisfaction: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Business and Society*, 23(2), 1021–1035.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.

Idrus, T., Ridjal, S., & Djaharuddin, D. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kota Makassar. *AkMen Jurnal Ilmiah*, 21(3), 368–378.

Idrus, T., Ridjal, S., & Djaharuddin, D. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kota Makassar. *AkMen Jurnal Ilmiah*, 21(3), 368–378.

Kurniawan, A., Putra, D. S., & Wijaya, R. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 145–156.

Luthfiana, R., & Rianto, A. (2023). Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 12(1), 55–63.

Mubaraq, B. S., Alfita, A., Rahma, A. M., Nurfaizi, D. A., & Laksana, A. (2024). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 5(9), 141–151. <https://ejournal.warunayama.org/index.php/triwikrama/article/view/7649>

Mulyana, D. (2019). *Ilmu komunikasi: Suatu pengantar*. PT Remaja Rosdakarya.

Nurmiyanti, N., & Candra, V. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 210–218.

Paniran, P., Noor, J., Soleh, S., & Wahyudi, M. (2024). The impact of human resource management practices on employee satisfaction: Hospitality context. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 10(3), 813–825. <https://doi.org/10.17358/jabm.10.3.813>

Pratama, A., Pratama, A. A., Hasibuan, D. A., Sabili, K. R., Mujahid, N. S. A., & Shila, N. F. (2024). Teori komunikasi organisasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 3151–3158. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/12860>

Pratama, R., & Riofita, H. (2025). Implementasi, tujuan, dan fungsi manajemen sumber daya manusia di perusahaan Toyota. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(3), 33920–33928. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/33148>

- Putra, R., & Sinambela, L. P. (2021). Komunikasi organisasi dan implikasinya terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 33–45.
- Putri, S. D. S., Salma, M., & Ismail, I. (2024). Praktik manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja. *Jurnal Media Akademik*, 2(12). <https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/1100>
- Putri, S. E., & Probosari, N. (2025). The influence of transformational leadership, work-life balance, and interpersonal communication on job satisfaction. *JISAMAR Journal*.
- Reti, R., & Arisyahidin, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 89–98.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rumra, M. Y., et al. (2023). Urgensi komunikasi efektif dalam organisasi dan indikatornya. *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 1(2). <https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JUPENDIS/article/view/3236>
- Samudra, D. I., Vebriansyah, D. A., & Winarno, A. (2025). Manajemen sumber daya manusia di era digital: Tinjauan literatur sistematis terhadap fokus studi. *Jurnal Niara*. <https://journal.unilak.ac.id/index.php/niara/article/view/26986>
- Sanjaya, K. E., & Supartha, I. W. G. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(6), 1624–1635.
- Sari, N. P., & Wibowo, A. (2023). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 145–156.
- Simamora, H. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (3rd ed.). STIE YKPN.
- Simamora, H. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (3rd ed.). STIE YKPN.
- Sugiono, E., & Lumban Tobing, H. (2021). Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(1), 75–84
- Syahputra, M. R. (2024). Pengaruh efektivitas komunikasi organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. *International Research Journal of Economics*. <https://irje.org/index.php/irje/article/view/551>
- Universitas Ibnu Chaldun Jakarta. (2022). Komunikasi organisasi: Bentuk dan jaringan komunikasi. <https://jurnal.uic.ac.id/Lens/article/view/208>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wijana, I. P. O., & Supartha, W. G. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(2), 278–289.