

PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Eneng Sri Mulyani & Desi Yustari Muchtar

Fakultas Psikologi
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
Jl. Kertamukti no. 5 Cirendeu Ciputat 15412

enengsrimulyani173@yahoo.com
desi.yustari@uinjkt.ac.id

Abstrak. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan kendaraan bermotor di wilayah Bogor, yang berjumlah 151 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling*. Analisis data menggunakan *multiple regression analysis* dengan taraf signifikansi 0,05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *intellectual stimulation*, *management by exception active* dan *contingent reward* terhadap kepuasan kerja. Proporsi varians dari kepuasan kerja yang dijelaskan oleh semua *independent variable* yang diteliti dalam penelitian sebesar 46.6%. Hasil uji hipotesis minor menunjukkan bahwa dimensi *intellectual stimulation* dari variabel gaya kepemimpinan transformasional serta dimensi *management by exception active* dan *contingent reward* dari variabel gaya kepemimpinan transaksional, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, dan *individualized consideration* dari gaya kepemimpinan transformasional serta dimensi *management by exception passive* dari gaya kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: *kepuasan kerja; gaya kepemimpinan transformasional; gaya kepemimpinan transaksional*

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dan penting, karena kepuasan kerja ini memiliki manfaat dan penting bagi individu, industri, dan masyarakat. Sutrisno (2009) menyebutkan bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka.

Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia dalam konteks pekerjaan. Pada penjelasan tersebut, jelas bahwa kepuasan kerja menjadi suatu hal yang sangat penting dan memiliki dampak positif yang cukup luas dalam aspek kehidupan manusia.

Kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu yang menjadi penyebab kinerja karyawan meningkat dan maksimal. Kepuasan kerja karyawan menjadi bagian yang

penting dalam membangun sebuah organisasi yang baik dan untuk memenuhi target atau tujuan yang diinginkan dari organisasi tersebut.

Celia (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang positif terhadap produktivitas, kehadiran dan kinerja. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan melakukan pekerjaan dengan senang hati dan lebih rela untuk meningkatkan produktivitas. Kepuasan kerja umumnya dianggap menjadi hal yang paling penting dan berpengaruh bagi keberhasilan organisasi. Locke (dalam Voon et.al., 2011) menyebutkan kepuasan kerja adalah sesuatu yang positif atau keadaan emosional yang menyenangkan terhadap penilaian dari pekerjaan seseorang atau pengalaman.

Kepuasan kerja perlu ditindak lanjuti sebagai sesuatu yang mampu menjadi suatu alat yang digunakan organisasi demi tercapainya tujuan yang diinginkan bersama. Kepuasan menjadi alat penggerak yang dapat mengaktifkan sikap positif karyawan sehingga karyawan mampu secara maksimal dan berkomitmen terhadap pekerjaan yang dia gelutinya.

Hal ini sesuai dengan teori dari Voon (2011) yaitu para peneliti menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor kontekstual organisasi seperti gaji, otonomi pekerjaan, keamanan kerja, fleksibilitas kerja, dan kepemimpinan. Untuk itu peneliti mengambil kepemimpinan sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam penelitian ini.

Pemimpin merupakan seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin menjadi suatu penggerak tercapainya tujuan organisasi, dan pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap karyawan dan organisasinya. Seperti pada penjelasan di atas juga pemimpin termasuk kedalam faktor yang mempengaruhi atau yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Untuk itu dalam penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel yang mempengaruhi dan kepuasan kerja sebagai variabel yang dipengaruhi.

Berdasarkan teori tersebut telah terbukti pada penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja yang dilakukan di organisasi pemerintahan yang melayani masyarakat di Malaysia, hasil dari penelitiannya bahwa tipe kepemimpinan transformasional lebih efektif meningkatkan performa dan kepuasan kerja dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan sedangkan gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja karyawan di organisasi pemerintahan. Ini menyiratkan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap cocok untuk mengelola organisasi pemerintah.

Organisasi yang memiliki pemimpin yang mampu mengubah pendekatan manajemen melalui keterampilan pemimpin akan lebih meningkatkan kinerja karyawan. Bass (dalam Akhsan & Seniati, 2009) menyebutkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat dimiliki satu orang saja. Namun demikian banyak pemimpin cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan transaksional dalam menghadapi bawahannya. Dalam penelitian ini difokuskan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang telah dipaparkan pada paragraf di atas menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan, dan hal tersebut mempengaruhi produktivitas yang dihasilkan karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti mengukur persepsi karyawan terhadap perilaku atau sikap yang ditunjukkan oleh

pemimpinnya. Subjek dalam penelitian ini ditunjukkan kepada perusahaan yang bergerak dibidang pengkreditan barang elektronik maupun kendaraan bermotor.

Kepuasan kerja

Locke dan Smith (dalam Hamidifar, 2009) menyebtkan kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai respon emosional yang positif dari penilaian terhadap pekerjaan atau aspek tertentu dari pekerjaan. Locke (dalam Voon et.al., 2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sesuatu yang positif atau keadaan emosional yang menyenangkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman. Definisi ini menunjukkan bahwa karyawan membentuk sikap mereka terhadap pekerjaan mereka dengan mempertimbangkan perasaan mereka, keyakinan dan perilaku.

Aspek-aspek kepuasan kerja berdasarkan teori dari Spector (1997) mengidentifikasi terdapat sembilan aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan nama *Job Satisfaction Survey* (JSS), yaitu :

1. Gaji/upah: kepuasan pada gaji dan kenaikan gaji baik dalam segi jumlah maupun rasa keadilannya.
2. Promosi: kepuasan pada peluang promosi dan keadilan untuk mendapatkan promosi.
3. Supervisi: kepuasan pada atasan langsung orang tersebut dalam kompetensi penugasan managerial.
4. Tunjangan-tunjangan: kepuasan pada tunjangan-tunjangan berupa asuransi, liburan, dan bentuk fasilitas yang lain.
5. Penghargaan: kepuasan pada penghargaan (tidak harus materi) yang diberikan untuk kinerja baik sebagai bentuk rasa hormat, diakui, dan apresiasi.
6. Peraturan/prosedur: kepuasan pada aturan, prosedur, dan kebijakan.
7. Rekan kerja: kepuasan pada rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten.
8. Pekerjaan itu sendiri: kepuasan pada pekerjaan yang dilakukan dapat dinikmati atau tidak.
9. Komunikasi: kepuasan komunikasi dalam organisasi dalam hal berbagi informasi didalam organisasi (verbal maupun tulisan).

Spector (dalam Voon et.al., 2011) menemukan bahwa jika karyawan menemukan pekerjaan mereka memuaskan dan bermanfaat, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan karyawan umumnya dianggap sebagai unsur penting bagi keberhasilan organisasi. Galup, Klien dan Jiang (dalam, Voon et.al, 2011) menyebutkan organisasi yang sukses biasanya memiliki karyawan puas sedangkan kepuasan kerja yang buruk dapat melumpuhkan organisasi. Kepuasan kerja menurut Bushra, Usman dan Naveeda (2011) adalah sejauh mana seseorang senang atau puas dengan pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional

Bass (dalam Al-Ababneh dan Lockwood, 2006) kepemimpinan sebagai proses interaksi antara individu dengan individu dan kelompok dengan kelompok yang mencakup situasi terstruktur atau mengatur kembali situasi, harapan anggota dan persepsi.

Bass (1999) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mengangkat semangat, motivasi, dan moral para pengikutnya. Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memenuhi kepentingan pribadi pengikut. Kepemimpinan transformasional menekankan apa yang dapat karyawan lakukan untuk perusahaan sedangkan kepemimpinan transaksional menekankan pada apa yang dapat perusahaan lakukan untuk karyawan. Hall et.al (dalam Bushra et.al, 2011) kepemimpinan transformasional adalah sistem perubahan dan merubah orang lain.

Bass (1999) kepemimpinan transaksional mengacu pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut untuk memenuhi kepentingan diri mereka sendiri. *Contingent reward* dimana pemimpin menjelaskan kepada pengikut tentang apa yang akan diberikan apabila melakukan apa yang harus dilakukan untuk dihargai dari usaha yang telah dilakukan.

Management by exception active dimana pemimpin memantau kinerja pengikut dan mengambil tindakan korektif jika pengikut gagal memenuhi standar. *Management by exception passive* perilaku yang ditampilkan pasif dengan menunggu masalah timbul sebelum mengambil tindakan korektif.

Kepemimpinan transformasional mengacu kepada perubahan pengikut melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, hal ini menaikkan tingkat kematangan, cita-cita dan perhatian yang baik terhadap prestasi dan aktualisasi. *Idealized influence* dan *inspirational motivation* ditampilkan apabila pemimpin membayangkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal itu dapat dicapai, menetapkan contoh untuk diikuti, menetapkan standar kinerja yang tinggi dan menunjukkan tekad dan keyakinan.

Intellectual stimulation ditampilkan oleh pemimpin dengan membantu pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif. *Individualized consideration* ditampilkan oleh pemimpin memperhatikan kebutuhan perkembangan pengikut, dukungan dan pelatihan.

Avolio, Bass dan Jung (dalam Voon et.al., 2011) mengidentifikasi adanya empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Idealized influence* adalah menyangkut perumusan dan artikulasi visi dan tujuan yang menantang dan memotivasi pengikut untuk bekerja di luar kepentingan pribadi mereka dalam rangka untuk mencapai tujuan bersama. Dalam dimensi ini pemimpin bertindak sebagai model yang sangat dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh pengikutnya. *Idealized influence* memiliki pengaruh yang besar dan bersedia untuk mengambil resiko, konsisten dan tidak sewenang-wenang dengan menunjukkan perilaku moral dan etika yang standar.
2. *Inspirational motivation* adalah memacu pada cara pemimpin memotivasi dan menginspirasi para pengikut mereka untuk berkomitmen terhadap visi organisasi. Pemimpin dengan semangat memotivasi kepada bawahannya sebagai sarana untuk menguatkan anggotanya untuk mengarahkan bawahannya agar mencapai tujuan yang diinginkan.
3. *Intellectual stimulation* adalah berkaitan dengan peran pemimpin dalam merangsang inovasi dan kreativitas kepada pengikut mereka dengan memberikan stimulasi pendekatan dari cara lama ke cara baru.
4. *Individualized consideration* adalah mengacu kepada para pemimpin yang memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing individu untuk berprestasi dan bertindak sebagai pelatih dan mentor.

Bass dan Avolio (dalam Voon et.al., 2011) mengidentifikasi adanya tiga dimensi gaya kepemimpinan transaksional, yaitu:

1. *Contingent reward* adalah mengacu kepada pemimpin yang menjelaskan pekerjaan yang harus dicapai dan menggunakan hadiah sebagai imbalan atas kinerja yang baik.
2. *Management by exception passive* adalah mengacu kepada intervensi yang diberikan pemimpin hanya ketika masalah timbul.
3. *Management by exception active* adalah mengacu kepada para pemimpin yang aktif memantau pekerjaan dari pengikutnya dan memastikan standar telah terpenuhi.

Dari uraian di atas, maka rumusan masalah utamanya dalam penelitian ini adalah: Apakah ada pengaruh yang signifikan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan?

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, perumusan masalah minornya dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan dimensi *idealized influence* dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan dimensi *inspirational motivation* dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah ada pengaruh yang signifikan dimensi *intellectual stimulation* dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah ada pengaruh yang signifikan dimensi *individualized consideration* dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah ada pengaruh yang signifikan dimensi *contingent reward* dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan?
6. Apakah ada pengaruh yang signifikan dimensi *management by exception active* dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan?
7. Apakah ada pengaruh yang signifikan dimensi *management by exception passive* dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan?
8. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan?
9. Berapa besar pengaruh dimensi dari gaya kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence, individualized consideration, intellectual stimulation dan inspirational motivation* serta dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional yaitu *management by exception active, management by exception passive dan contingent reward* terhadap kepuasan kerja ?

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

- H_{mayor} : Ada pengaruh yang signifikan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H_{minor1} : Ada pengaruh yang signifikan *idealized influence* dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H_{minor2} : Ada pengaruh yang signifikan *inspirational motivation* dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H_{minor3} : Ada pengaruh yang signifikan *intellectual stimulation* dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H_{minor4} : Ada pengaruh yang signifikan *individualized consideration* dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H_{minor5} : Ada pengaruh yang signifikan *contingent reward* dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H_{minor6} : Ada pengaruh yang signifikan *management by exception (active)* dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H_{minor7} : Tidak ada pengaruh yang signifikan *management by exception (passive)* dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE

Partisipan

Jumlah sampel yang diteliti dalam penelitian ini sebanyak 151 orang. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak dibidang pengkreditan barang elektronik dan kendaraan bermotor di wilayah Bogor. Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah *nonprobability sampling* yaitu total sampling.

Desain

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis *multiple regression*.

Untuk menguji validitas konstruk alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan software Lisrel 8.7. Dengan menggunakan CFA, setiap variabel dapat teramati atau indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur sebuah variabel laten bersifat reflektif.

Skala Pengukuran:

- a. Kepuasan kerja. Pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah menggunakan skala JSS yaitu *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1997). Skala berjumlah 36 item yang terdiri dari 9 facet, yaitu: gaji, promosi, supervisi, tunjangan-tunjangan, penghargaan, peraturan atau prosedur, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi.
- b. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Pengukuran gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam penelitian ini adalah menggunakan skala MLQ-5X (Bass, 1997). Skala berjumlah 30 item yang terdiri dari 7 dimensi, yaitu: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, contingent reward, management by exception active* dan *management by exception passive*.

Prosedur Penelitian

Pada penelitian ini dilakukan dalam empat tahap, yaitu :

1. Tahap persiapan
 - a. Membuat perumusan masalah yang akan diteliti.
 - b. Menentukan variabel yang akan diteliti.
 - c. Membuat studi pustaka dengan merangkung landasan teori mengenai variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini.
 - d. Menentukan subjek penelitian.
 - e. Persiapan mengenai alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian ini. Alat ukurnya mencakup alat ukur untuk menguji kepuasan kerja dan alat ukur untuk menguji gaya kepemimpinan.
2. Tahap pelaksanaan
 - a. Menentukan jumlah sampel.
 - b. Melaksanakan pengambilan data penelitian.
3. Tahap pengolahan data
 - a. Melakukan skoring terhadap hasil jawaban dari responden yang didapat.
 - b. Menghitung dan membuat tabulasi data yang telah diperoleh.
 - c. Menganalisis data dengan menggunakan statistik.
 - d. Membuat kesimpulan dan laporan akhir.

Teknik Analisa

Metode pengolahan data adalah suatu metode yang digunakan untuk menganalisa data hasil penelitian dalam rangka menguji kebenaran hipotesis. Analisa data yang digunakan

dalam penelitian ini adalah regresi berganda, untuk mengetahui besar atau arah hubungan antara variabel X (persepsi gaya kepemimpinan) dan Y (kepuasan kerja). Analisa regresi berganda adalah suatu metode untuk mengkaji akibat-akibat dan besarnya akibat dari lebih satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat, dengan menggunakan prinsip-prinsip korelasi dan regresi. Analisis dalam penelitian ini menggunakan SPSS Versi 17.0.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda dengan jumlah IV tujuh buah dan DV satu buah, sehingga susunan persamaan regresi dalam penelitian ini adalah :

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7$$

jika dituliskan variabelnya maka :

- Y' = Nilai prediksi Y (kepuasan kerja)
- a = intercept (konstan)
- b = koefisien regresi untuk masing-masing X
- X1 = *Idealized influence*
- X2 = *Inspirational leadership*
- X3 = *Intellectual stimulation*
- X4 = *Individualized consideration*
- X5 = *Contingent reward*
- X6 = *Management by exception active*
- X7 = *Management by exception passive*

ANALISIS & HASIL

Setelah dilakukan analisis *multiple regression* dengan menggunakan *software* SPSS 17, maka diperoleh hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

Tabel 1
R Square Change

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.682 ^a	.466	.439	.69458777

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *R square change* adalah sebesar 0,466. Artinya, proporsi varian dari *dependent variable* (kepuasan kerja) yang dapat dijelaskan oleh *independent variable* kepemimpinan transformasional (*idealized influence, individualized consideration, inspirasional motivation, intellectual stimulation*) dan kepemimpinan transaksional (*contingent reward, management by exception active, management by exception passive*) dalam penelitian ini adalah sebesar 46,6% sedangkan sisanya 53,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 2
Tabel Anova Kepuasan Kerja
ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60.111	7	8.587	17.799	.000 ^a
	Residual	68.991	143	.482		
	Total	129.102	150			

Jika melihat kolom ke Sig. Dapat diketahui bahwa ($p < 0,05$), maka hipotesis H_{mayor} yaitu “Ada pengaruh yang signifikan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan”, diterima. Artinya, bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

Langkah ketiga adalah melihat koefisien regresi tiap independen variabel. Jika nilai $\text{Sig.} < 0,05$ maka koefisien regresi tersebut signifikan yang berarti bahwa IV tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Adapun penyajiannya ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 3
Koefisien Regresi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.532E-16	.057		.000	1.000
	Transformasional	.310	.080	.307	3.882	.000
	Idealized Influence	-.037	.078	-.036	-.477	.634
	Individualized Consideration	-.047	.068	-.045	-.684	.495
	Inspirational Motivation	.033	.095	.032	.351	.726
	Intellectual Stimulation	.311	.079	.266	3.959	.000
	Transaksional	.154	.086	.142	1.797	.074
	Active	.380	.087	.329	4.381	.000
	Passive	-.085	.059	-.091	-1.436	.153
	Contingent Reward	.294	.074	.296	3.991	.000

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh signifikan dari dimensi *intellectual stimulation*, *management by exception active* dan *contingent reward* terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hanya variabel transformasional saja yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Setelah menguji hipotesis penelitian, selanjutnya peneliti ingin mengetahui bagaimana penambahan proporsi varians dari masing-masing variabel bebas terhadap kepuasan kerja yang digambarkan:

Tabel 4
Proporsi Varians

Variabel	R square	R square Change	Sig. F Change
Transformasional		0,064	
Idealized influence	0,396	0,002	0,609
Individualized consideration	0,396	0,000	0,872
Inspirational motivation	0,396	0,000	0,747
Intellectual stimulation	0,458	0,062	0,000
Transaksional		0,402	
Management by exception active	0,312	0,312	0,000
Management by exception passive	0,466	0,008	0,153
Contingent reward	0,394	0,082	0,000

Berdasarkan tabel maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut variabel kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan atau pengaruh sebesar 6,4% terhadap kepuasan kerja. Hasil ini diperoleh berdasarkan sumbangan dari masing-masing dimensinya sebagai berikut :

- Idealized influence* memberikan sumbangan atau pengaruh sebesar 0,2% bagi kepuasan kerja dan tidak signifikan, nilai signifikansi (0,609). Maka untuk hasil uji hipotesis minornya ditolak, karena hasil tersebut tidak signifikan.
- Individualized consideration* memberikan sumbangan atau pengaruh sebesar 0% bagi kepuasan kerja dan tidak signifikan, nilai signifikansi (0,872). Maka untuk hasil uji hipotesis minornya ditolak, karena hasil tersebut tidak signifikan.
- Inspirational motivation* memberikan sumbangan atau pengaruh sebesar 0% bagi kepuasan kerja dan tidak signifikan, nilai signifikan (0,747). Maka untuk hasil uji hipotesis minornya ditolak, karena hasil tersebut tidak signifikan.
- Intellectual stimulation* memberikan sumbangan atau pengaruh sebesar 6,2% bagi kepuasan kerja dan signifikan, nilai signifikansi (0,000). Maka untuk hasil uji hipotesis minornya diterima, karena hasil tersebut signifikan.

Variabel kepemimpinan transaksional memberikan sumbangan atau pengaruh sebesar 40,2% terhadap kepuasan kerja. Hasil ini diperoleh berdasarkan sumbangan dari masing-masing dimensinya sebagai berikut:

- Management by exception active* memberikan sumbangan atau pengaruh sebesar 31,2% bagi kepuasan kerja dan signifikan, nilai signifikansi (0,000). Maka untuk hasil uji hipotesis minornya diterima, karena hasilnya signifikan.
- Management by exception passive* memberikan sumbangan atau pengaruh sebesar 0,8% dan tidak signifikan, nilai signifikansi (0,153). Maka untuk hasil uji hipotesis minornya diterima, karena hasil tersebut tidak signifikan.
- Contingent reward* memberikan sumbangan atau pengaruh sebesar 8,2% bagi kepuasan kerja dan signifikan, nilai signifikansi (0,000). Maka untuk hasil uji hipotesis minornya diterima, karena hasil tersebut signifikan.

DISKUSI

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan sumbangan proporsi varians sebesar 46,6%, sisanya 53,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Proporsi varians gaya kepemimpinan transformasional sebesar 6,4 % dan memiliki pengaruh yang signifikan sedangkan proporsi varians gaya kepemimpinan transaksional sebesar 40,2% dan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Searshore dan Taber (dalam Hamidifar, 2009) bahwa kepuasan kerja di pengaruhi oleh lingkungan internal organisasi seperti iklim organisasi, jenis kepemimpinan dan hubungan personal. Wexley dan Yukl (dalam Hamidifar, 2009) menyebutkan gaya kepemimpinan merupakan faktor penentu yang penting terhadap kepuasan kerja karyawan.

Reaksi karyawan terhadap pemimpin mereka biasanya akan tergantung pada karakteristik karyawan serta seperti apa karakteristik pemimpin. Lashbrook (dalam Voon et.al, 2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, hasil penelitian ini sesuai dengan teori tersebut bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil dari koefisien regresi menunjukkan bahwa setiap gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja yang berbeda. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi (0,000), sedangkan gaya kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi (0,074).

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan Voon et.al telah terbukti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan sedangkan transaksional tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Karena menurut Bass (dalam Voon et.al, 2010) mengatakan bahwa transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menanamkan perasaan misi yang kuat dan menstimulasi karyawan secara intelektual.

Emery dan Barker (dalam Voon et.al, 2010) menyebutkan pemimpin transformasional cenderung mendorong dan memotivasi bawahannya dalam mengambil tanggung jawab terhadap bawahannya, sehingga meningkatkan rasa keberhasilan dan kepuasan kerja terhadap mereka. Pada kepemimpinan transaksional tidak sepenuhnya kebutuhan itu terpenuhi demi tercapainya kepuasan kerja, maka kepemimpinan transaksional tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja sesuai dengan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini.

Pada penelitian ini, gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi yaitu: (*idealized influence, individualized consideration, inspirational motivation, intellectual stimulation*). Dari keempat dimensi ini, hanya satu dimensi yaitu *intellectual stimulation* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja memberikan sumbangan atau pengaruh sebesar 6,2% dengan nilai signifikansi (0,000) dan berkorelasi positif yang artinya semakin tinggi *intellectual stimulation* maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Hal ini juga ditemui pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Voon et.al bahwa *intellectual stimulation* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karena menurut (Bass dan Riggio, 2006; Nicholason, 2007) mengatakan bahwa peran pemimpin dalam *intellectual stimulation* mampu merangsang inovasi dan kreativitas dengan pendekatan menstimulasi cara lama dengan cara baru.

Dimensi *idealized influence* dari gaya kepemimpinan transformasional pada penelitian ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi (0,609). Bass et.al (dalam Hamidifar, 2009) menyebutkan *idealized influence (attributed/behavior)* adalah pemimpin yang dipercaya dan dihormati. Pemimpin mempertahankan standar moral yang tinggi dan pengikutnya berusaha untuk meniru pemimpinnya. *Idealized influence* dapat berasal dari pengikut yang menganggap pemimpinnya memiliki standar moral yang tinggi dan dapat dipercaya atau hasil dari perilaku pemimpin yang memang menunjukkan standar moral yang tinggi.

Seperti pada penjelasan teori di atas, bahwa *idealized influence* bisa hasil dari atasan bisa juga hasil dari pengikut, karena tidak semua pengikut merasa pemimpinnya memiliki standar moral yang tinggi dan dipercaya, sehingga memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap apa yang akan dilakukan oleh pengikut. Karena perbedaan persepsi dari setiap karyawan, maka *idealized influence* ini tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Individualized consideration pada penelitian ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi (0,872). Bass dan Riggio (2006) menyebutkan *individualized consideration* merupakan pemimpin yang memperlakukan setiap bawahannya sebagai seseorang yang memiliki kemampuan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing. Ia memberikan nasihat yang bermakna, memberikan pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka.

Yukl (2005) menyebutkan salah satu perilaku pemimpin yang efektif adalah kepemimpinan partisipatif yaitu para atasan yang efektif menggunakan lebih banyak supervisi kelompok daripada pengendalian setiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan kelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik.

Peran atasan dalam pertemuan kelompok yang utama adalah harus memadu diskusi dan membuatnya mendukung, konstruktif dan berorientasi pada pemecahan masalah. Namun penggunaan partisipatif tidak menyiratkan hilangnya tanggungjawab pemimpin, dan atasan tersebut tetap bertanggungjawab terhadap semua keputusan dan hasil. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan terjadinya tidak signifikan pada aspek *individualized consideration* dikarenakan di teori lain ada perilaku pemimpin yang efektif selain dari *individualized consideration* yaitu kepemimpinan partisipatif.

Dalam eksperimen penetapan sasaran, pengaruh dari partisipasi sebagian bergantung pada faktor yang lain seperti kesulitan sasaran dan kepemimpinan yang mendukung (Yukl, 2006). Secara keseluruhan, bukti dari studi kuantitatif tidaklah cukup kuat dan konsisten, tetapi hasilnya menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat menjadi efektif dalam beberapa situasi yaitu situasi dimana pemimpin memiliki kompetensi yang memadai dan tujuan yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan.

Temuan dari penelitian kualitatif mengenai manajer yang efektif mendukung manfaat kepemimpinan partisipatif (Bradford & Cohen, 1984; Kanter, 1983; Kouzes & Posner, 1987; Peters & Austin, 1985; Peters & Waterman, 1982). Penelitian tersebut menemukan bahwa para manajer yang efektif menggunakan sejumlah konsultasi dan pendelegasian yang cukup besar untuk memperdayakan para bawahan dan memberikan mereka rasa kepemilikan mereka rasa kepemilikan terhadap aktivitas dan keputusan.

Lebih dari 40 tahun penelitian mengenai kepemimpinan partisipatif, mendapatkan kesimpulan dari penelitian itu bahwa kepemimpinan partisipatif terkadang menghasilkan kepuasan, usaha, dan kinerja yang lebih tinggi dan diwaktu lainnya tidak demikian (Yukl, 2006). Sehingga memungkinkan harus adanya kepemimpinan partisipatif untuk membuat karyawan puas terhadap penilaian dari pekerjaannya itu.

Inspirational motivation tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi (0,747). Bass dan Riggio menyebutkan *inspirational motivation* (2006) adalah pemimpin berperilaku dengan cara memotivasi, menginspirasi, memberikan makna dan tantangan untuk pekerjaan pengikutnya. Pemimpin membangkitkan semangat tim dan juga menunjukkan antusiasme dan optimisme.

Pemimpin membuat pengikut terlibat dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, mereka membuat komunikasi yang jelas mengenai harapan yang ingin dipenuhi oleh pengikut dan juga menunjukkan komitmen untuk tujuan dan visi bersama. Dalam teori *Self-Determination* (SDT, Deci & Ryan, 1985) motivasi dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu motivasi intrinsik menekankan bahwa melakukan sesuatu karena menarik atau menyenangkan, sedangkan motivasi ekstrinsik menekankan melakukan sesuatu dalam rangka untuk mencapai beberapa hasil yang terpisahkan.

Deci dan Ryan (2000) mengemukakan bahwa lebih dari tiga dekade penelitian menunjukkan bahwa kualitas pengalaman dan kinerja bisa sangat berbeda ketika seseorang berperilaku untuk alasan intrinsik dibandingkan ekstrinsik. Di satu sisi, motivasi intrinsik ada dalam diri individu tersebut, disisi lain motivasi instrinsik ada dalam hubungan antara individu tersebut dan aktivitasnya.

Berdasarkan teori yang dijelaskan di atas, bahwa *inspirational motivation* merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional, menurut Burns (dalam Voon et.al., 2011) kepemimpinan transformasional menekankan motivasi instrinsik dan pengembangan pribadi. Pemimpin menyelaraskan aspirasi bawahan dan kebutuhan dari organisasi.

Setiap karyawan bekerja tidak hanya didasarkan atas dasar motivasi instrinsik karena menurut Deci dan Ryan (2000) orang-orang secara intrinsik termotivasi untuk beberapa kegiatan dan tidak termotivasi secara intrinsik pada pekerjaan lainnya. Oleh karena itu, ada motivasi ekstrinsik yang didasarkan atas apa yang dilakukan oleh orang disaat bekerja. Motivasi ekstrinsik ini bisa berupa adanya pengawasan dari atasannya saat bekerja, sehingga pekerja memberikan kinerja yang maksimal terhadap pekerjaannya. Karena adanya perbedaan motivasi dan tidak semua orang bisa bekerja dengan baik melalui motivasi instrinsik, maka *inspirational motivation* ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan transaksional dibagi kedalam tiga dimensi yaitu *contingent reward*, *management by exception passive*, *management by exception active*. *Contingent reward* memberikan sumbangan sebesar 8,2% dan *management by exception active* memberikan sumbangan sebesar 31,2% memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi (0,000) dan berkorelasi positif, artinya semakin tinggi *contingent reward* dan *management by exception active* semakin tinggi juga kepuasan kerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Voon et.al (2011) bahwasannya *contingent reward* dan *management by exception active* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Bass dan Riggio (2006) mengemukakan bahwa dimensi dari transaksi ini diketahui cukup efektif dalam memotivasi orang lain untuk mencapai tingkat perkembangan dan kinerja, meskipun tidak sebanyak pada dimensi transformasional. Perilaku pemimpin tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan *contingent reward* menugaskan pengikut tentang apa yang perlu dilakukan dengan imbalan yang telah dijanjikan atau ditawarkan. Imbalan itu merupakan pertukaran dari usaha untuk memuaskan dalam pelaksanaan tugas. *Contingent reward* adalah transaksi hadiah sebagai bonus, dan secara psikologis seperti pujian (Bass dan Riggio, 2006). Perilaku pemimpin tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Management by exception active memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan memberikan sumbangan sebesar 31,2% dan *management by exception*

passive tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai signifikansi (0,153), karena menurut Voon et.al (2011) mengemukakan bahwa pemimpin harus mengambil tindakan untuk memperbaiki pekerja mereka seperti menyediakan kepemimpinan yang kuat dan pendampingan terhadap bawahannya, membangun kondisi kerja yang kondusif dan memberikan tantangan dan rangsangan terhadap tugas kerja. Perilaku pemimpin tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan *management by exception passive* mengacu kepada intervensi yang diberikan pemimpin hanya ketika masalah timbul menurut Bass dan Avolio (dalam Voon et.al, 2011). Sehingga pemimpin yang menunjukkan perilaku seperti itu tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Voon di instansi pemerintahan yang berada di Malaysia, bahwasannya *management by exception passive* ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari uraian di atas dapat diambil simpulan bahwa:

1. Ada Pengaruh yang Signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, sebesar 46,6% sedangkan sisanya 53,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.
2. Jika dilihat berdasarkan koefisien regresi pada setiap IV yang dihasilkan berdasarkan analisis statistik, maka variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi (0,000). Sedangkan kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai signifikansi (0,074).
3. Jika dilihat berdasarkan proporsi varians *Independent Variable (IV)* terhadap *Dependent Variable (DV)* yang dihasilkan melalui analisis statistik maka dimensi *intellectual stimulation* dari gaya kepemimpinan transformasional dan dimensi *contingent reward, management by exception active* dari kepemimpinan transaksional yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka untuk uji hipotesis minor ada 4 hipotesis minor yang diterima, yaitu, Hminor3 (Ada Pengaruh Signifikan *Intellectual Stimulation* dari Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja), Hminor5 (Ada Pengaruh Signifikan *Contingent Reward* dari Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja), Hminor6 (Ada Pengaruh Signifikan *Management By Exception Active* dari Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja). Karena ketiga dimensi tersebut, terbukti signifikan berdasarkan hasil analisis statistik dan Hminor7 (Tidak Ada Pengaruh Signifikan *Management by exception passive* dari Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja).

Saran yang dapat penulis sampaikan baik secara teoritis maupun metodologis adalah:

Saran metodologis

1. Untuk penelitian selanjutnya, masih banyak faktor-faktor lain yang dapat dijadikan *variable independent* untuk melihat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja misalnya kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin

mengawasi bawahannya secara kelompok serta mengadakan diskusi kelompok dan mendengarkan keluhan bawahannya.

2. Menambahkan referensi bacaan teori gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, agar bisa dijelaskan secara luas dan mendalam dengan menggabungkan dari berbagai teori yang ada.

Saran praktis

1. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, peneliti menyarankan kepada pemimpin lebih menerapkan gaya kepemimpinan:
 - a. *intellectual stimulation* dimana pemimpin mampu menstimulasi karyawannya dengan ide-ide baru dalam penyelesaian setiap persoalan. Misalnya, pemimpin memberikan tugas yang tidak seperti biasanya kepada karyawan.
 - b. *Contingent reward* yaitu pemimpin memberikan imbalan yang bersifat materi ataupun psikologis terhadap karyawannya jika karyawan kinerjanya cukup memuaskan. Misalnya, pemimpin memberikan hadiah atau kenaikan gaji apabila karyawan dapat bekerja dengan baik atau memberikan pujian.
 - c. *Management by exception active* dimana pemimpin memantau karyawan secara aktif, agar karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Misalnya, atasan menanyakan kondisi pekerjaan kepada karyawan secara intensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhsan, H.N dan Seniati, A.N.L. (2009). Hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan atasan dengan kepuasan kerja pada pekerja berpendidikan
- Bass, B.M, Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. London : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*
- Bushra, Usman dan Naveeda.(2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science Vol 2 No 18*
- Celia, B.R. (2012). Impact of work related demographic factors on job satisfaction of teaching staff in self financing engineering colleges
- Hamidifar, Fatemeh. (2009). A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at Islamic Azad University Branches in tehran, Iran
- Mangkunegara, A.P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Maqsood et.al.(2013). Manager's leadership style and employee's job satisfaction. *Human and Social Research HSSR Vol 1 (2), 139-144*
- Munandar, A.S. (2010). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press)
- Paracha, et.al.(2012). Impact of leadership style (Transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research Volume 12 Issue 4 Version 1.0 March 2012*

- Ryan, M.R, Deci, E.L. (2000). Intrinsic and ekstrinsic motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*
- Sutrisno, Edy.(2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction : application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage Publications
- Umar, Jahja. (2013). *Modul perkuliahan psikometri dan statistika III*
- Voon, M.L , Lo, M.C , Ngui, K.S , Ayob, N.B . (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Bussiness, Management, and Social Sciences Vol. 2, No.1, 2011, pp. 24-32*
- Wibowo.(2010). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Yukl, Gary. (2005). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Edisi ke 5 dalam Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia

Internet dan/atau Media Massa

- Al-Ababneh dan Lockwood.(2006). The influence of managerial leadership style on employee job satisfaction in jordanian resort hotels. <https://www.google.com/search?q=twiter&ie=utf-8&oe=utf8&aq=t&rls=org.mozilla:en-US:official&client=firefox-a#q=albabneh+and+lockwood+the+influence+of+managerial+leadership+style+on+emplyee+job+satisfaction+in+Jordania+Resort+hotels&rls=org.mozilla:en-US%3Aofficial>.