Pengaruh Gaya Kepempimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Operasional PT. X di Surabaya

Daniel Christian Hadi, Hasan Oetomo, Yusak Novanto

Fakultas Psikologi, UPH Surabaya, Indonesia
E-mail:danielchristianseiko@gmail.com, h_oetomo@yahoo.com, yusak.novanto@uph.edu

Abstrak

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting bagi kemajuan suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan dalam perusahaan untuk bekerja dengan maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. X di Surabaya. Sebanyak 60 karyawan yang menjadi sampel penelitian, dengan komposisi seimbang antara karyawan operasional bagian Sales, Staff, SPG, dan Teknisi. Teknik pengambilan data menggunakan purposive sampling dan proses pengambilan data menggunakan uji coba terpakai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh secara individu dan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil t-test regresi linear sederhana menunjukkan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja ($t = 8,193$, $p = 0,000$ ($p < 0,001$) dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ($t = 10,861$, $p = 0,000$ ($p < 0,001$). Hasil regresi linear berganda menunjukkan bahwa, secara khusus, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan ($p < 0,001$) yang lebih besar dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Hasil penelitian ini memberikan dukungan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan secara efektif, khususnya gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan karyawan.

Kata Kunci: *gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, kepuasan kerja.*

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia, merupakan salah satu aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dalam perusahaan.Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan kepuasan kerja dari sumber daya manusianya. Effendi (dalam As'ad, 2004) mendefinisikan kepuasan kerja, sebagai sejauh mana individu merasakan secara positif terhadap berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan dalam perusahaan untuk bekerja dengan maksimal.

PT. X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam sektor perdagangan atau *retail*. PT. X ini berdiri pada tahun 1975 di Jakarta dan saat ini sudah menjadi pusat untuk wilayah Indonesia timur dalam bidang penjualan arloji dan jam dinding. Fenomena yang terjadi di dalam perusahaan PT X ini adalah adanya karyawan yang mengalami kepuasan kerja dan ada juga yang mengalami ketidakpuasan kerja, sehingga berujung dengan melakukan tindakan penuntutan terhadap pemilik perusahaan untuk memenuhi dan merealisasikan keinginannya (Hadi, 2016). Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh tim peneliti, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan dari pimpinan dalam perusahaan ini menggunakan dua gaya kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional yang tampak pada saat pimpinan berkomunikasi dan berinteraksi dengan bawahannya pada setiap jam kantor perusahaan tersebut.

Kepuasan kerja yang tidak terpenuhi, mengakibatkan berbagai masalah yang timbul, mulai dari penurunan produktivitas kerja karyawan, aksi demo karyawan atau buruh, meningkatnya *turnover* karyawan, absensi karyawan dan beberapa masalah lain yang dapat muncul. Sebaliknya, jika kepuasan kerja terpenuhi, maka karyawan dapat mencintai pekerjaannya dan loyal terhadap perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. X.. Gaya atau cara kepemimpinan yang digunakan atau dianut oleh pemimpin, berpengaruh dengan kuat terhadap kepuasan kerja para karyawan.

B. TINJAUAN TEORITIS

B.1 Kepuasan Kerja

Kreitner (dalam Marliani, 2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Secara lebih rinci, Robbins (2007) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Respon emosional dan perasaan positif ini akan tercermin pada moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan,

merupakan salah satu sarana penting bagi pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai bersama. Munandar (2001) mengungkapkan setidaknya terdapat tiga macam teori kepuasan kerja yang dikenal luas oleh para peneliti psikologi industri organisasi sebagai berikut ini.

a. *Discrepancy Theory.* Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja seseorang adalah adanya jarak atau gap dari hal yang diinginkan dengan kenyataan yang dirasakannya saat ini. Konsep dasar dari teori ini adalah, orang akan mengalami kepuasan apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkannya telah terpenuhi.
b. *Equity Theory.* Teori ini berpendapat bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas apabila ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi dapat diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, se-kantor maupun di tempat lain, dan komitmen sebelumnya yang disepakati antara karyawan dan pimpinan perusahaan.
c. *Two Factor Theory (Herzberg's motivation-hygiene theory).* Herzberg (dalam Hughes, Ginnett & Curphy, 2012) mengemukakan *Two factor theory* atau teori dua faktor. Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda, artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu dan faktor penyebabnya berbeda. Faktor motivator lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan faktor *hygiene* lebih berkaitan dengan ketidakpuasan karyawan.

B.2 Gaya Kepemimpinan

Kartono (2005) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Tjiptono (2001) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin

dalam berinteraksi dengan bawahannya. Hersey (dalam Newstorm, 2007) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2006).

B.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Burns (dalam Wijaya & Putra, 2014) mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahan atau pengikut dengan minat-minat pribadinya. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki.

Bass (1990) mengemukakan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan di mana pemimpin menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut.Tipe atau gaya kepemimpinan transaksional meliputi dimensi atau perilaku:

a. *Contigent Reward* (Imbalan yang diberikan untuk setiap kemajuan). Pemimpin memperjelas pekerjaan yang harus di lakukan untuk mempengaruhi bawahan, pemimpin menggunakan insentif sebagai alat mendorong dari pencapaian hasil pelaksanaan tugas yang sesuai dengan harapan.
b. *Management By Exception* (Manajemen yang dilakukan bila ada kesalahan). Secara pasif, untuk mempengaruhi perilaku, pemimpin menggunakan upaya koreksi atau hukuman sebagai respons terhadap kinerja buruk atau penyimpangan terhadap standar. Selain itu, pemimpin juga secara aktif melakukan pemantauan terhadap perkerjaan yang dilakukan pegawai dan menggunakan upaya korektif dalam rangka memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dan diselesaikan sesuai standar.

c. *Laissez – Faire Leadership* (Kepemimpinan Laissez-Faire). Pemimpin ini menghindari upaya untuk mempengaruhi bawahan, mereka cenderung melalaikan tugas pembinaan sebagai pimpinan, dan berusaha menenggelamkan diri pada pekerjaan rutin dan menghindari konfrontasi. Mereka banyak memberi tanggung jawab kepada bawahan, tidak menetapkan tujuan jelas, tidak membantu pengambilan keputusan kelompok, dan membiarkan semua mengalir selama semua terlihat aman.

Bycio, dkk (1995) menyatakan bahwa dampak dari kepemimpinan transaksional adalah pemimpin cenderung mengetahui keinginan bawahan, sehingga bawahan bersifat professional, pemimpin menjadi terampil dalam memberikan imbalan atau janji yang tepat, dan bersifat responsif terhadap kepentingan bawahan.

B.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass (1990) mengatakan bahwa pemimpin transformasional mengubah nilai-nilai pribadi pengikut untuk mendukung visi dan tujuan organisasi dengan mengembangkan suatu lingkungan di mana hubungan dapat dibentuk dan dengan membangun iklim kepercayaan di dalamnya visi dapat disampaikan. Kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi atau tujuan organisasi.

Burns (dalam Northouse, 2013) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional adalah proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Gaya kepemimpinan transformasional yang murni menurut Bass dan Steidlmeier (dalam Northouse, 2013) adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain. Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bass (dalam Northouse, 2013) adalah sebagai berikut:

a. *Idealized influence (or charismatic influence). Idealized influence* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus

memiliki kharisma yang mampu mempengaruhi bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Pemimpin transformasional juga menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

b. *Inspirational motivation. Inspirational motivation* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin mampu menerapkan standar yang tinggi, namun pemimpin tersebut sekaligus mampu memotivasi bawahannya untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

c. *Intellectual stimulation. Intellectual stimulation* adalah karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu merangsang bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu merangsang atau menstimulasi bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

d. *Individualized consideration. Individualized consideration* adalah karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Selain itu, seorang pemimpin yang memiliki gaya transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan para bawahan untuk mengembangkan diri serta memfasilitasinya. Pemimpin transformasional juga mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi para bawahan.

Menurut Epitropaki (dalam Wahyono, 2012) kepemimpinan transformasional memiliki dampak secara signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi, mempunyai pengaruh positif terhadap penjualan jangka panjang dan kepuasan pelanggan, meningkatkan komitmen organisasi dari bawahan, meningkatkan kepercayaan karyawan dan perilaku perusahaan, meningkatkan kepuasan karyawan

dengan pekerjaan dan pimpinan, mengurangi tekanan kerja serta meningkatkan kesejahteraan karyawan.

C. METODE PENELITIAN

Sesuai dengan tujuan penelitian, penelitian ini menggunakan satu variabel bebas yaitu variabel Kepuasan Kerja (Y), dan dua variabel terikat yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_1) dan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2). Untuk mengetahui pengaruh individual dan simultan dari variabel terikat terhadap variabel bebas, maka akan dilakukan analisis regresi linear sederhana dan regresi linear berganda.

Pada penelitian ini, kepuasan kerja didefinisikan sebagai rasa positif yang timbul dari diri karyawan yang disebabkan oleh terpenuhinya ekspektasi atau harapan oleh karyawan yang diantaranya meliputi gaji, promosi dan seberapa jauh produktifitas pekerjaannya secara keseluruhan (Kirk, 2001). Kepuasan kerja adalah rasa positif yang timbul dari diri karyawan yang disebabkan oleh terpenuhinya ekspektasi atau harapan oleh karyawan yang diantaranya meliputi gaji, promosi dan seberapa jauh produktivitas pekerjaannya secara keseluruhan (Luthans, 1998).

Skala Kepuasan kerja yang digunakan oleh peneliti mengacu pada skala kepuasan kerja Luthans (1998), yaitu terdiri dari enam aspek yaitu, pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, rekan kerja dan kondisi kerja. Aspek pekerjaan sendiri dibagi menjadi beberapa indikator yaitu kesesuaian pekerjaan, mencintai pekerjaan, dan manfaat dari pekerjaan. Aspek gaji dibagi menjadi dua indikator, yaitu ketepatan waktu dan kesesuaian gaji. Indikator dari aspek kesempatan promosi adalah keterbatasan promosi. Aspek supervisi dibagi menjadi beberapa indikator, yaitu pemberian dukungan, kekonsistenan atasan, dan hubungan dengan atasan. Aspek rekan kerja dibagi menjadi dua aspek yaitu dukungan rekan kerja danhubungan dengan rekan kerja. Aspek yang terakhir adalah kondisi kerja, yang dibagi menjadi dua indikator yaitu kelengkapan peralatan kerja dan kenyamanan kerja.

Gaya kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan sebagai imbalan menyediakan sumber daya dan penghargaan untuk meningkatkan motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif (Bass, 1990). Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang berusaha meningkatkan nilai-nilai pribadi bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi dengan mengembangkan suatu lingkungan di mana hubungan dapat dibentuk dan dengan membangun iklim kepercayaan di dalamnya visi dapat dibagi (Bass, 1990).

Skala gaya kepemimpinan transaksional yang digunakan terdiri dari 3 aspek yaitu imbalan kontingen, manajemen eksepsi aktif dan manajemen eksepsi pasif.Skala Gaya kepemimpinan transaksional ini disusun oleh peneliti dengan menggunakan referensi dari teori Bass (1990). Sedangkan skala gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan terdiri dari 4 aspek yaitu pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang diadaptasi. Skala gaya kepemimpinan transformasional ini disusun oleh peneliti dengan menggunakan referensi dari teori Bass (1990).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian adalah *Purposive Sampling. Purposive Sampling* adalah pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap memiliki kesamaaan karakteristik dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Umar, 1996). Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah sejumlah 60 karyawan operasional PT. X Surabaya, yang terdiri dari 15 orang sales, 15 orang staff gudang, 15 orang teknisi dan 15 orang SPG. Responden akan memilih salah satu dari enam pilihan jawaban Skala Likert yang ada, yaitu Sangat Tidak Sesuai (STS), Tidak Sesuai (TS), Agak Tidak Sesuai (ATS), Agak Sesuai (AS), Sesuai (S), Sangat Sesuai (SS).

D. HASIL PENELITIAN

Deskripsi umum subjek penelitian berdasarkan data demografis yang dikumpulkan yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, posisi, lama bekerja, dan gaji.

a. Deskripsi Subjek Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1. Karakteristik berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	24	40
Wanita	36	60
Total	60	100

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 24 orang (40%) dan responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah 36 orang (60%). Jumlah responden wanita lebih banyak dibandingkan responden pria, disebabkan karena sifat pekerjaannya butuh ketelitian yang lebih.

b. Deskripsi Subjek berdasarkan Usia

Tabel 2. Karakteristik berdasarkan usia

Usia	Jumlah	Presentase (%)
< 20 tahun	1	1,7
21 – 29 tahun	9	15
30 – 39 tahun	21	35
40 – 49 tahun	11	18,3
> 50 tahun	18	30
Total	60	100

Tabel 2 menunjukkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden yang berusia 30-39 tahun, sebanyak 21 orang (35%). Responden terbanyak kedua adalah responden yang berusia di atas 50 tahun yaitu, sebanyak 30 orang (30%).

c. Deskripsi Subjek berdasarkan Pendidikan

Tabel 3. Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir

Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
SLTP	3	5
SLTA	52	86,7
D1/D2/D3	4	6,7
S-1	1	1,7
Total	60	100

Tabel 3 menunjukkan bahwa jumlah responden yang paling banyak adalah responden yang berlatar pendidikan SLTA, yakni sebanyak 52 orang atau 86,7%. Urutan berikutnya adalah responden dengan latar belakang pendidikan D1/D2/D3 berjumlah 4 orang atau 6,7%.

d. Deskripsi Subjek berdasarkan Posisi

Tabel 4. Karakteristik berdasarkan posisi

Posisi	Jumlah	Presentase (%)
Sales	15	25
Staff	15	25
SPG	15	25
Teknisi	15	25
Total	60	100

Tabel 4 diatas, menunjukkan bahwa penyebaran responden dengan posisi sales, staff, SPG, dan teknisi terbagi secara rata, yaitu masing-masing posisi memiliki jumlah responden 15 orang atau 25%.

e. Deskripsi Subjek berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 5. Karakteristik berdasarkan lama bekerja

Posisi	Jumlah	Presentase (%)
<1 tahun	1	1,7
1-3 tahun	5	8,3
4-6 tahun	3	5

7-9 tahun	8	13,3
>9 tahun	43	71,7
Total	60	100

Tabel 5 diatas, menunjukkan bahwa responden yang terbanyak adalah responden dengan lama bekerja > 9 tahun yakni sebanyak 43 orang atau 71,7%. Urutan berikutnya adalah responden dengan lama bekerja 7-9 tahun yakni sebanyak 8 orang atau 13,3%.

f. Deskripsi Subjek berdasarkan Gaji

Tabel 6. Karakteristik berdasarkan gaji

Posisi	Jumlah	Presentase (%)
<2,500,000	8	13,3
2,600,000-3,000,000	20	33,3
3,100,000-3,500,000	17	28,3
3,900,000-4,300,000	4	6,7
4,400,000-5,000,000	6	10
>5,000,000	5	8,3
Total	60	100

Tabel 6 tersebut menunjukkan bahwa responden yang terbanyak adalah responden dengan kisaran gaji Rp.2.600,000 - Rp. 3,000,000 yakni berjumlah 20 orang atau 33,3%. Responden terbanyak yang kedua adalah responden dengan kisaran gaji Rp.3.100.000- Rp.3.500.000 yakni berjumlah 17 orang atau 28,3%.

Setelah mendapatkan hasil statistik deskriptif, maka analisis dilanjutkan dengan membuat kategorisasi dengan rumus norma kategorisasi. Adapun hasil kategorisasi setiap variabel penelitian ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 7. Kategorisasi data skor kepuasan kerja

Kategori	Rentang Skor	Frekuensi	Prsentase (%)
Sangat Tinggi	$X > 80,74$	26	43,3
Tinggi	$66,58 < X \leq 80,74$	31	51,7
Sedang	$52,42 < X \leq 66,58$	3	5

Rendah	38,26 < X ≤ 52,42	0	0,0
Sangat Rendah	X ≤ 38,26	0	0,0
Total		60	100,0

Hasil kategori Skor pada Tabel 7 tersebut menunjukkan bahwa 26 responden (41,3%) masuk ke dalam kategori sangat tinggi, 31 responden (51,7%) masuk ke dalam kategori tinggi, dan 3 orang responden (5%) termasuk dalam kategori sedang. Berdasarkan tabel kategorisasi tersebut, maka di dapati responden dalam penelitian ini mempersepsikan bahwa mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Tabel 8. Kategorisasi data skor gaya kepemimpinan transaksional

Kategori	Rentang Skor	Frekuensi	Prsentase (%)
Sangat Tinggi	X > 38,005	34	56,7
Tinggi	31,335 < X ≤ 38,005	24	40,0
Sedang	24,665< X ≤ 32,335	2	3,3
Rendah	17,995< X ≤ 24,665	0	0,0
Sangat Rendah	X ≤ 17,995	0	0,0
Total		60	100,0

Hasil kategorisasi pada Tabel 8 diatas menunjukkan bahwa 34 responden (56,7%) masuk ke dalam kategori sangat tinggi, 24 responden (40%) masuk ke dalam kategori tinggi, dan 2 orang responden (3,3%) termasuk dalam kategori sedang. Berdasarkan Tabel kategorisasi tersebut maka didapati bahwa karyawan mempersepsikan pemimpin di PT. X memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi.

Tabel 9. Kategorisasi data skor gaya kepemimpinan transformasional

Kategori	Rentang Skor	Frekuensi	Prsentase (%)
Sangat Tinggi	X > 52,24	38	63,3
Tinggi	43,98 < X ≤ 52,24	19	31,7
Sedang	33,92 < X ≤ 43,98	3	5
Rendah	24,76< X ≤ 33,92	0	0,0
Sangat Rendah	X ≤ 24,76	0	0,0
Total		60	100,0

Hasil kategorisasi pada Tabel 9 diatas menunjukkan bahwa 38 responden (63,3%) masuk ke dalam kategori sangat tinggi, 19 responden (31,7%) masuk ke dalam kategori tinggi, dan 3 orang responden (5%) termasuk dalam kategori sedang. Berdasarkan Tabel kategorisasi tersebut maka didapati bahwa karyawan mempersepsikan pemimpin di PT. X memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi.

Setelah melakukan kategorisasi skor data masing-masing variabel, maka akan dilanjutkan ke analisis statistik linear sederhana dan berganda. Sebelum melakukan uji statistik parametrik, dilakukan uji asumsi normalitas, uji linearitas, dan uji multikolinearitas. Berdasarkan uji asumsi normalitas menggunakan uji *kolmogorov-smirnov*, diketahui tidak ada pelanggaran terhadap asumsi normalitas (p-value = 0,200 atau > 0,05), terdapat hubungan linear antara variabel terikat dan variabel bebas (nilai *Sig. Linearity* 0,000 atau < 0,005), dan juga tidak adanya pelanggaran terhadap hasil uji multikolinearitas (nilai Tolerance sebesar 0,321 atau > 0.10 dan nilai VIF sebesar 3,115 atau < 10.00). Untuk mengetahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan trasformasional, baik secara individual dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan, maka analisis statistik parametrik dapat dilanjutkan dengan analisis statistik regresi linear sederhana dan regresi linear berganda. Adapun hasil analisis tersebut ditunjukkan pada tabel 10 di bawah ini.

Tabel 10. Rangkuman model regresi sederhana dan model regresi berganda

Variabel	***Standardized Estimates***	***t***	***Sig.***	R^2
Pengaruh Individual (Regresi Sederhana)				
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,732	8,193	0,000	0,536**
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,819	10,861	0,000	0,670**
Pengaruh Simultan (Regresi Berganda)				
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,185	1,344	0,184	0,653**
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,649	4,713	0,000	

Catatan: **p < 0,001

Berdasarkan data pada Tabel 10 semua model, baik model regresi linear sederhana dan model regresi linear sederhana merupakan model prediksi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai $p < 0{,}001$.Berdasarkan nilai *signifikansi* dari pengaruh individual (model regresi linear sederhana), dapat disimpulkan bahwa masing-masing gaya kepemimpinan transaksional (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan secara individual terhadap kepuasan kerja. Namun jika melihat nilai *signifikansi* pengaruh simultan (model regresi linear berganda), dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang diberikan oleh gaya kepemimpinan transaksional sangatlah kecil dan tidak signifikan, sementara pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional cukup besar dan signifikan. Tabel 10 juga menunjukkan bahwa pada model regresi linear sederhana secara terpisah, gaya kepemimpinan transaksional mampu menjelaskan kepuasan kerja karyawan sebesar 53,6% dan gaya kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan kepuasan kerja karyawan sebesar 67,0%. Sementara itu model regresi linear berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional secara simultan mampu menjelaskan kepuasan kerja karyawan sebesar 65,3%. Hal ini dapat dilihat dari nilai *R Square* di atas.

E. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil persamaan regresi linear sederhana dan berganda tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT X. Hasil penelitian ini mendukung teori dari Hezberg (dalam Hughes dkk, 2012) yaitu gaya kepemimpinan transformasional lebih dibutuhkan guna tercapainya kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi skor gaya kepemimpinan transformasional, maka karyawan semakin mengalami kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi, mampu meningkatkan kepuasan bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri terpenuhi oleh gaya kepemimpinan semacam ini.

Demikian juga dengan gaya kepemimpinan transaksional, semakin tinggi gaya kepemimpinan tersebut maka, karyawan juga semakin puas. Gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi, juga mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman dapat terpenuhi pula (Mamesah, 2009). Namun demikian, pada penelitian ini hasilnya sangat menarik. Ketika diteliti secara terpisah, gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan, namun bila dilakukan regresi berganda dengan gaya transformasional, gaya kepemimpinan transaksional secara simultan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan X.

Berdasarkan nilai *R Square* model regresi linear berganda yang sebesar 65,3%, dapat disimpulkan bahwa terdapat juga variabel-variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja selain dari kedua variabel tersebut. Untuk memastikan hal tersebut, peneliti melakukan wawancara konfirmasi terhadap 10 karyawan yang mewakili setiap Bagian secara proporsional. Peneliti dapat menyimpulkan bahwa beberapa variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan PT. X tersebut adalah faktor keamanan dan kenyamanan kerja serta fasilitas kerja yang diberikan oleh perusahaan. Dengan terpenuhinya faktor keamanan dan kenyamanan kerja dan diberikannya fasilitas kerja yang cukup baik, maka karyawan PT X dapat mengalami kepuasan kerja yang tinggi meskipun mereka tidak memiliki penghasilan yang tinggi, dan mereka pada umumnya sudah berusia separuh baya dan hanya memiliki jenjang pendidikan yang rendah. Adapun fasilitas-fasilitas yang didapat oleh karyawan di perusahaan X meliputi bantuan perawatan di rumah sakit, tunjangan transportasi, tunjangan kesehatan, dan Tunjangan hari Raya. Selain itu, karena perusahaan X ini merupakan perusahaan keluarga, maka dalam kesehariannya, perusahaan masih dikelola dengan cara pengelolaan sederhana dan diliputi oleh suasana kekeluargaan yang kental. Oleh karena hal tersebut, karyawan betah untuk bekerja dalam jangka waktu yang panjang dan loyal terhadap perusahaan X selama belasan tahun.

F. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif yang signifikan, baik secara terpisah maupun secara simultan,terhadap kepuasan kerja karyawan PT. X. Secara khusus, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan, jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinannya , semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. X.

Pimpinan perusahaan disarankan agar tetap mempertahankan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang telah ada saat ini untuk karyawan operasional di perusahaan X. Perusahaan juga perlu untuk memberikan atau lebih menambah frekuensi pelatihan-pelatihan karyawan seperti *sales training, technician training,* dan *accounting tax training* untuk memperkaya wawasan dan meningkatkan kompetensi karyawan. Selain itu, pihak manajemen perlu menyediakan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dan bebas dengan karyawan tentang apa yang menjadi keluhan, dan kendala yang dihadapi di dalam pekerjaan.

Bagi peneliti selanjutnya, peneliti menyarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menambah variabel-variabel lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja, seperti iklim organisasi, faktor kondisi kerja, dan budaya organisasi. Peneliti selanjutnya disarankan mengambil subjek sampel penelitian dari beberapa perusahaan lain yang sejenis agar dapat digeneralisasikan pada *cluster* yang sama. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi variabel yang sama pada sampel yang berbeda (karyawan tingkat manajerial) dalam perusahaan X dan hasilnya dapat dibandingkan dengan penelitian ini.

G. DAFTAR PUSTAKA

As'ad, M. (2004).*Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: FreePress.

Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S. (1995). Further Assessments of Bass's(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*,80 (4): 468-478.

Hadi, Daniel.C. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan First Line Manajemen*: Suatu Studi Kasus Pada karyawan PT. X di Surabaya. Skripsi. Sarjana Strata 1.Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Pelita Harapan Surabaya

Hughes, Ginnett, & Curphy. (2012). *Leadership: Memperkaya pelajaran dari pengalaman.* Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.

Kartono, K. (2005). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Rajawali.

Kirk, L. (2001). Human resources practices. Organizational climate and employee satisfaction. *Academy of Management Review*. July, 619- 644.

Luthans, F. (1998) *Organizational Behavior*. 8th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.

Mamesah, M. (2009). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Sektor Publik*, 5(3).

Marliani, R. (2015). *Psikologi industri dan organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Universitas Indonesia (UI-Press).

Nawawi, Hadari. (2006). *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri.* Yogyakarta:Gadjah Mada Univercity Press.

Newstorm, J. W. (2007). *Organizational behavior: Human Behavior at work*. Singapore: McGraw-Hill.

Northouse, Peter G, (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*, Ed.6, Terjemahan, Jakarta: Indeks.

Wijaya, IKP dan Putra, M.S. (2014). Pengaruh kepemimpinan transaksional dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Panca Dewata Denpasar, Bali. *Jurnal Manajemen Universitas Udayana* vol 3 no 10

Robbins, S. P. (2007). *Organizational behavior*. United States: Pearson Prentice Hall.

Tjiptono, F. (2001).*Kepemimpinan*. Malang: Bayu Media.

Umar, H. (1996). *Metode penelitian untuk skripsi dan thesis bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wahyono, B. (2012). *Manfaat gaya kepemimpinan transformasional*. Jakarta: Sinar terang ilmu.