

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KOTA PADANG PANJANG

Yuki Fitria

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

Email : yuki.fifit@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyze the effect of transformational leadership to employees' job satisfaction at the Dinas Pekerjaan Umum the city of Padang Panjang. Objects in this study were employees of the Dinas Pekerjaan Umum the city of Padang Panjang, West Sumatra. The population in this study were all employees at the Dinas Pekerjaan Umum of Padang Panjang, as many as 68 people. The sampling technique used is total sampling technique, the sample in this study amounted to 68 people. The data analysis technique is a simple regression using SPSS. The results showed that transformational leadership significant and positive impact on job satisfaction of employees in the Dinas Pekerjaan Umum Padang Panjang.

Keywords: *transformational leadership and job satisfaction*

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan wadah dimana orang-orang yang memiliki tujuan yang sama berkumpul, bekerja, bertukar pikiran dan saling membantu untuk mewujudkan tujuan tersebut. Tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik tidak lepas dari peran sumber daya manusianya, ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki akal dan kemampuan mengelola akalnya yang berguna bagi tercapainya tujuan organisasi.

Namun globalisasi yang terjadi akhir-akhir ini telah memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi juga telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi terhadap segala perubahan yang terjadi. Sehingga peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi krusial agar organisasi tetap kompetitif. Selain itu juga dibutuhkan pemimpin yang efektif, yang bisa diandalkan untuk menghadapi tantangan, mengambil manfaat dari arus perubahan dan mampu membawa pengikut pada tujuan bersama. Karena kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai, mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Geerts (1994) dalam Ahmad dan Susetyo (2016) menyatakan bahwa pemimpin adalah sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi. Walaupun biasanya seorang pemimpin mengalami dilema dalam melakukan apa yang benar. Namun butuh keberanian moral

yang besar bagi mereka dalam melakukan tindakan yang benar, karena pada dasarnya seorang pemimpin harus memberi contoh moral untuk orang lain (Choi Sang Long. *et al*, 2014).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Dimana menurut Bass (1990), bahwa kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Dikarenakan pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (Su'ud, 2000 dalam Susilo dan Durrotun, 2006).

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteleti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami (Yukl, 1995). Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi (Schein, 1992). Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Sehingga, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan kepemimpinan. Begitu pula halnya dengan birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil atau tidaknya birokrasi publik menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas pimpinannya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan (Ahmad dan Susetyo, 2016).

Konseptualisasi teori-teori kepemimpinan menarik perhatian dan diskusi panjang bagi para peneliti dan para praktisi. Namun isu pembahasannya bukan lagi kepada bagaimana praktek menjadi pemimpin yang baik, tetapi lebih kepada keberagaman, keadilan, etika dan kepemimpinan transformational (Choi Sang Long. *et al*, 2014). Hal ini didasari bahwa pemimpin dan organisasi yang dipimpinnya harus terus melakukan perubahan sesuai kebutuhan, sehingga dapat berkompetisi di dalam perubahan ekonomi yang berlangsung cepat, yang mana hal tersebut merupakan salah satu asumsi yang mendasari dikembangkannya kepemimpinan transformasional (Yenny dan T. Elisabeth, 2013).

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Yenny dan T. Elisabeth, 2013). Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Gaya kepemimpinan ini merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan satu organisasi. Karena gaya kepemimpinan transformasional menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan

(Bass, 1999, dalam Utomo, 2002). Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan pengikutnya untuk meningkatkan ketertarikan pribadi dengan mempengaruhi penilaian, cita-cita, minat, nilai-nilai, dan memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaan dengan hasil yang jauh lebih baik daripada yang diperkirakan (Pieterse, Knippenberg, Schippers, dan Stam, 2010).

Bass, 1999 & Burns, 1978, dalam Utomo (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Para pimpinan transformasional lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya (Bersona & Avolio, 2004, dalam Wijaya, 2005). Seperti yang juga dikemukakan oleh Choi Sang Long. *et al* (2014), bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mendorong bawahan untuk memiliki keunggulan yang inovatif, yang mana hal tersebut dibutuhkan pada organisasi yang cenderung cepat mengalami perubahan.

Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Pemimpin transformasional dapat memberikan keteladanan sebagai panutan bagi karyawannya, dapat mendorong karyawan untuk berperilaku kreatif, inovatif dan mampu memecahkan masalah dengan pendekatan baru. Selain itu, pemimpin transformasional juga peduli pada permasalahan yang dihadapi karyawan serta selalu memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja sehingga akan tercipta kepuasan kerja bagi para karyawannya.

Kepuasan kerja secara konsep teori atau konsep praktis sangat penting bagi organisasi. Karena dampak atau hasil dari keefektifan kepuasan kerja terhadap kinerja dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi. Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stres kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik (Mathieu&Hamel, 1889 dalam Susilo dan Durrotun, 2006). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Faruk (2013), bahwa seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung berperilaku positif terhadap organisasi tempatnya bekerja. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Koesmono, 2005). Kemudian Mathis (2001) menyatakan bahwa, kepuasan kerja merupakan hal yang menarik dan penting, dimana hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen kerja karyawan. Jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, maka mereka mungkin lebih produktif. Orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi.

Kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan yang merupakan hasil persepsi seseorang terhadap sesuatu yang dirasakan dalam pekerjaannya dan

didasarkan pada aspek-aspek pekerjaan (intrinsik & ekstrinsik). Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Senada dengan pendapat Werther & Davis (2002), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara pandang karyawan apakah pekerjaannya itu menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada organisasi, sehingga perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya kepuasan kerja karyawan tersebut. Menurut Burt, 2002, dalam Pareke (2004), adapun faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah ; hubungan antar karyawan, faktor individual dan faktor lain. Banyak hasil riset membuktikan bahwa pelaku-pelaku kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Seperti yang dikemukakan Choi Sang Long. *et al* (2014), bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya Penelitian Judge & Bono (2000) (dalam Pareke, 2004) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berbagai riset lain juga dapat membuktikan pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan, Ros Intan,*et al*, 2012, Bass *et al.* (2003) and Morales *et al.* (2008). Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat, alasannya karena kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para karyawan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih semangat dan meningkatkan produktivitas sehingga akan mengarah pada terciptanya kepuasan kerja karyawan.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang, yang merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah. Dinas Pekerjaan Umum ditugaskan oleh walikota atau pemerintah untuk membantu dalam melaksanakan sebagian urusan pemerintah daerah di bidang pekerjaan umum dan membantu mensejahterakan rakyat khususnya pada kota Padang Panjang.

Merujuk kepada hasil wawancara dan pengamatan yang peneliti lakukan pada beberapa orang pegawai di Dinas Pekerjaan Umum kota Padang Panjang, terlihat masih terdapat berbagai permasalahan yang dialami oleh para pegawai seperti rendahnya kepuasan kerja pegawai. Hal ini ditandai dengan tingginya tingkat absensi dan kemangkiran pegawai pada Dinas tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hani (2001) bahwa kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan yang lebih tinggi serta tingkat absensinya. Hal ini juga diperkuat oleh Winardi (2007) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi secara negatif dengan kemangkiran (ketidakhadiran). Pada Tabel 1, berikut

merupakan rekapitulasi daftar hadir pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang tahun 2015.

Tabel 1. Realisasi Daftar Hadir Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang Tahun 2015

| Bulan | Jumlah Pegawai | Hari Kerja | Jumlah Absensi | Tingkat Kemangkiran |
|--------------------------------------|----------------|------------|----------------|---------------------|
| Januari | 68 orang | 22 hari | 13 orang | 0,87 % |
| Februari | 68 orang | 20 hari | 6 orang | 0,44 % |
| Maret | 68 orang | 22 hari | 13 orang | 0,87 % |
| April | 68 orang | 22 hari | 15 orang | 1,00 % |
| Mei | 68 orang | 21 hari | 18 orang | 1,27 % |
| Juni | 68 orang | 22 hari | 18 orang | 1,20 % |
| Juli | 68 orang | 23 hari | 14 orang | 0,90 % |
| Agustus | 68 orang | 21 hari | 20 orang | 1,40 % |
| September | 68 orang | 22 hari | 25 orang | 1,67 % |
| Oktober | 68 orang | 22 hari | 23 orang | 1,54 % |
| November | 68 orang | 21 hari | 21 orang | 1,47 % |
| Desember | 68 orang | 23 hari | 16 orang | 1,02 % |
| Rata-rata tingkat kemangkiran | | | | 1,19 % |

Sumber : Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang 2015

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa tingkat kemangkiran dan absensi pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang berfluktuasi. Tingkat kemangkiran yang paling tinggi terjadi pada bulan September yaitu 1,67% dan tingkat kemangkiran yang paling rendah adalah pada bulan Februari yaitu 0,44%. Rata-rata dari tingkat kemangkiran tahun 2015 Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang adalah sebesar 1,19%. Sedangkan tingkat kemangkiran yang disyaratkan adalah sebesar 0,8%. Menurut PP Republik Indonesia Nomor 53 tahun 2010 pasal 3 PNS wajib masuk kerja dan menaati jam kerja. Dimana PNS berkewajiban datang, melaksanakan tugas, dan pulang sesuai ketentuan jam kerja.

Berdasarkan hasil observasi juga diketahui bahwa terdapat fenomena kepemimpinan transformasional. Dimana pimpinan pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang kurang memberikan inspirasi dan motivasi (*inspiration motivation*) pada karyawannya untuk bekerja lebih bersemangat dan pimpinan kurang memberikan perhatian pada individual karyawan (*individual consideration*), sehingga karyawan bertindak sesuai kemauannya sendiri dengan melanggar aturan dari atasannya, seperti terlambat masuk kantor, terlambat masuk setelah istirahat siang, dan keluar ruangan disaat jam kerja masih berlangsung.

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sejauhmana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang.

KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan dan produktivitas kerja. Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Dole dan Schroedr, 2000 (dalam Koesmono, 2005), bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Kemudian Robbins (2009) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap dari pada perilaku. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi menyeluruh terhadap aspek-aspek kerja.

Selain komitmen organisasi, faktor kepuasan kerja menjadi faktor penting bagi kesuksesan sebuah organisasi. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Faruk (2013), bahwa seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung berperilaku positif terhadap organisasi tempatnya bekerja. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Koesmono, 2005).

Beberapa pendapat ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya, Robbins dalam Siagian (2008) menyatakan bahwa faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberikan tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang dan rekan kerja yang mendukung. Selanjutnya Menurut Rivai (2005) secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasana kerja sangat banyak jumlahnya, seperti ; gaya kepemimpinan, produktifitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian, dan efektifitas kerja

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi namun secara umum dimensi yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan karyawan, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Luthans (2006) menyatakan ada 5 dimensi dari kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.
2. Gaji, Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

3. Kesempatan Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

4. Pengawasan/Supervisi

Supervisi merupakan pengawasan dari atasan kepada bawahan. Supervisi mendapat perhatian lebih sebagai sumber kepuasan kerja karyawan yang cukup penting.

5. Rekan kerja

Pada dasarnya, rekan kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

Kepemimpinan Transformasional

Perilaku pemimpin dapat membantu iklim organisasi yang baik diterima secara positif oleh karyawan (LaMastro, 1999). Burns (dalam Awan & Mahmood, 2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang paling sering diamati dan yang paling jarang bisa dimengerti di muka bumi. Pada awal 1900an, kepemimpinan sering disamakan dengan seseorang yang melakukan pekerjaan yang besar dan hebat (Reardon, Reardon & Rowe, 1998). Pemimpin seperti ini menerapkan sikap optimis berdasarkan pengalaman dan ketetapan. Mereka menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain. Pada tahun 1950an, perhatian mulai mengalami pergeseran untuk menentukan sifat pemimpin dan kesesuaian mereka dengan tempat dimana mereka berfungsi. Selanjutnya, mulai pada tahun 1980an, fokus penelitian lebih ke bagaimana pemimpin bisa menjadi seseorang yang visioner. Pemimpin seperti ini bisa menginspirasi orang lain melalui wawasan dan kewenangan bersama. Dalam perkembangan selanjutnya, kepemimpinan diarahkan ke fungsi yang bisa mempengaruhi kesuksesan organisasi, yaitu kepemimpinan yang proaktif dan efektif dalam merespon perubahan (Reardon *et al.*, 1998). Oleh karena itu penerapan gaya kepemimpinan yang tepat penting bagi organisasi untuk membantu karyawan untuk mencapai keseimbangan hidup-kerja.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tindakan tertentu. Bawahan yang puas akan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasannya tidak hanya patuh terhadap perintah yang diberikan, namun juga memiliki keterlibatan lebih dalam organisasinya (Wu *et al.*, 2007). Hal ini tercermin dalam kesetiaan atau loyalitas bawahan terhadap atasan.

Dalam penelitiannya, Bass (1990) membahas mengenai dua faktor yang menjadi ciri kepemimpinan modern yang ditemukan di banyak perilaku. Faktor pertama berkonsentrasi pada penyelesaian tugas. Faktor kedua fokus kepada memuaskan mereka yang bekerja dengan baik. Selanjutnya dibahas mengenai dua

gaya kepemimpinan yang menjadi kecenderungan pada saat ini, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional disebutkan merupakan tipe kepemimpinan yang superior. Dalam penelitian selanjutnya, Bass (1997) mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang menginspirasi mengedepankan kompetensi dirinya untuk menciptakan kebanggaan dan rasa hormat. Dalam melakukannya, pemimpin transformasional berusaha untuk mengurangi rasa takut dan malu dari pengikutnya dalam mengemukakan pendapat.

Menurut Pieterse *et al.* (2010), pemimpin transformasional dapat mengarahkan pengikutnya untuk meningkatkan ketertarikan pribadi terhadap organisasi dengan mempengaruhi penilaian, cita-cita, minat, dan nilai-nilai, serta memotivasi mereka untuk melakukan suatu pekerjaan dengan hasil yang jauh lebih baik daripada yang diperkirakan. Wu *et al.* (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk terlibat dalam perubahan yang dilakukan oleh organisasi melalui pengumuman visi yang jelas. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformasional di lingkungan organisasi diharapkan dapat membantu memperkuat pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Bass (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan, menghasilkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi organisasi, dan mendorong karyawan untuk melihat melampaui kepentingan dirinya sendiri demi kebaikan organisasi. Penelitian tersebut merinci kepemimpinan transformasional dalam empat karakteristik, yaitu pertimbangan individual, stimulasi intelektual, motivasi yang menginspirasi, dan karisma.

- a. **Pertimbangan individual.** Merupakan ciri pertama kepemimpinan transformasional (Kirkbride, 2006). Pemimpin yang mempunyai pertimbangan individual memperlihatkan perhatian kepada pengikutnya, memperlakukan mereka sebagai individu, mengenal pengikutnya, mendengarkan dan mempertimbangan ide-ide mereka. Hal ini diperlihatkan melalui perhatian personal kepada pengikutnya, memberikan pelatihan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya dan memberikan saran untuk pelaksanaan pekerjaannya. Indikator kunci pertimbangan individual yaitu: (1) menyadari perbedaan setiap individu dalam hal kekuatan dan kelemahan, (2) merupakan pendengar aktif, (3) memberikan penugasan berdasarkan kemampuan dan kebutuhan individu, (4) mendorong pertukaran dua arah, (5) meningkatkan pengembangan individu.
- b. **Stimulasi intelektual.** Berkaitan dengan mendorong kemampuan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah individu dengan hati-hati. Indikator kunci stimulasi intelektual yaitu: (1) memeriksa ulang asumsi, (2) menyadari pola-pola yang sulit untuk dibayangkan, (3) bersedia mendengarkan ide yang kelihatannya bodoh, (4) menganjurkan pengikutnya untuk mengakaji ulang masalah, (5) menciptakan kesiapan untuk berubah dalam pemikiran.

- c. **Motivasi yang menginspirasi.** Seorang pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk memotivasi pengikutnya agar memberikan kinerja yang luar biasa. Hal ini juga berkaitan dengan cara mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi dan menjelaskan tujuan yang penting dengan cara yang sederhana. Indikator kunci karakteristik ini yaitu: (1) menghadirkan pandangan mengenai masa depan yang optimistik dan bisa dicapai, (2) menjelaskan mengenai ekspektasi yang dibuat dan makna yang terbentuk di dalamnya, (3) menjelaskan masalah dengan penggunaan bahasa yang sederhana, (4) menciptakan kebutuhan akan prioritas dan tujuan.
- d. **Karisma.** Sering juga disebut pengaruh yang ideal, menjelaskan bagaimana seorang pemimpin menjadi acuan untuk orang-orang di sekitarnya. Karakteristik ini berkaitan dengan memberikan arahan yang jelas, menanamkan kebanggaan dan meraih kepercayaan serta rasa hormat. Indikator kunci karakteristik ini yaitu: (1) menunjukkan kompetensi yang luar biasa, (2) merayakan pencapaian pengikutnya, (3) menangani krisis di pusat masalah, (4) menggunakan kekuasaannya untuk mendapatkan hasil yang positif. Pemimpin yang karismatik memiliki kekuasaan dan pengaruh yang besar terhadap pengikutnya. Mereka bisa membangkitkan semangat karyawan dengan menanamkan keyakinan bahwa karyawan bisa meraih hasil yang luar biasa dengan usaha ekstra.

Seorang pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk mentransfer nilai-nilai yang dimilikinya pada pengikutnya dan menjaga mereka tetap berpegang kepada nilai-nilai tersebut (Ismail, Khurram, Hussain, & Jafri, 2011). Keaslian nilai-nilai pemimpin transformasional ini membantu memotivasi pengikutnya untuk merasakan kebanggaan terhadap nilai-nilai dan berhubungan dengan pemimpin.

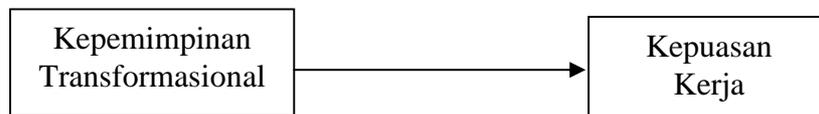
Menurut Voon (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja. Sebagaimana dikemukakan dalam penelitian Judge & Bono (2000) (dalam Pareke, 2004) bahwa pemimpin yang menerapkan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini dapat disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja, yaitu pengawasan (*supervision*). Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan juga ditunjang oleh studi yang telah dilakukan oleh Bass (1990) yang mendasarkan pada pemikiran bahwa pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan, kepemimpinan transformasional juga menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan

kepada para karyawan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih semangat dan meningkatkan produktivitas sehingga akan mengarah kepada kepuasan kerja karyawan.

Kerangka Konseptual

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang penuh kharismatik, penuh dengan inspirasi, stimulasi intelektual, dan memberikan perhatian bagi bawahannya dalam bekerja sesuai proporsi dan tanggung jawab karyawan tersebut, mendorong intelektual karyawannya agar proses transformasi pengetahuan berjalan dengan mudah, sehingga kualitas pekerjaan karyawan akan meningkat. Meningkatnya kualitas pekerjaan karyawan pada akhirnya menimbulkan kepuasan kerja dalam diri karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Berikut adalah kerangka konseptual dari penelitian ini :



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan adalah studi konfirmatori (*confirmatory study*). Desain penelitian meliputi tujuan, unit analisis, dan jenis data. Tujuan penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan metode survei. Kepuasan kerja merupakan fenomena sosial yang akan ditangkap dan bisa digeneralisasi dengan lebih baik jika menggunakan metode survei (Kerlinger & Lee, 2000). Unit analisis pada penelitian ini adalah individu.

Populasi dan Sampel

Menurut Cooper dan Schindler (2011) populasi merupakan kumpulan dari keseluruhan elemen atau objek yang akan diteliti. Maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang. Jumlah populasi yaitu sebanyak *enam puluh delapan* (68) orang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *Total Sampling*, yaitu sampel di ambil dari total populasi. Sehingga dalam penelitian ini sampel penelitian adalah sebanyak *enam puluh delapan* (68) orang.

Sumber dan Jenis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden penelitian di lapangan. Data

primer yang dipakai adalah kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survei. Data dari penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner terdiri atas dua bagian; (1) berisi pertanyaan mengenai karakteristik demografi responden, termasuk latar belakang pendidikan dan latar belakang fungsional, (2) berisi pernyataan tentang variabel kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional. Kuesioner bagian pertama untuk latar belakang pendidikan dan latar belakang fungsional, masing-masing bersifat kategorikal. Kuesioner bagian kedua, berupa pernyataan dengan skala semantik differensial, dalam bentuk bukan pilihan ganda maupun checklist, tetapi tersusun dalam satu garis kontinum dimana jawaban yang sangat positif terletak di bagian kanan garis dan jawaban yang sangat negatif terletak dibagian kiri garis, atau sebaliknya. Kuesioner dalam penelitian ini akan diberikan secara pribadi (*self-administrated survey*).

HASIL PENELITIAN

Sebelum dilakukan analisis data, dilakukan pengujian terhadap kuisioner. Baik untuk variabel kepemimpinan transformasional maupun kepuasan kerja, masing-masing terdapat dua item pernyataan yang tidak valid. Setelah dikeluarkan dan diuji validitas kembali, maka seluruh item pernyataan valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Dikarenakan analisis data menggunakan analisis regresi liner, maka data penelitian harus memenuhi uji asumsi. Maka dilakukan uji normalitas data untuk mengetahui apakah sebaran data terdistribusi normal atau tidak. Uji asumsi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas dengan metode *Non parametric One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Pada uji normalitas data diperoleh *Standardized Residual sig.* $0,087 > 0,05$, artinya variabel-variabel dalam model regresi ini memiliki distribusi data yang normal.

Setelah semua asumsi terpenuhi, dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t. Dimana hasil uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel 2 berikut :

Tabel 2. Koefisien Regresi

| Model | Coefficients ^a | | | | | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|--------|------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | |
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | -.550 | .416 | | -1.320 | .191 |
| | KepTrans | 1.064 | .104 | .782 | 10.198 | .000 |

a. Dependent Variable: KepKer

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel pada nilai sig. $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 , diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang, dengan koefisien regresi sebesar $\beta = 0,782$. Dalam artian semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Adapun besaran pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 3 berikut :

Tabel 3. Besaran Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .782 ^a | .612 | .606 | .34271 |

a. Predictors: (Constant), KepTrans

b. Dependent Variable: KepKer

Pada tabel 3 di atas diketahui nilai *R Square* sebesar 0,612 yang artinya besaran pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 61,2% sedangkan 38,8% ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Choi Sang Long. *et al* (2014), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya Penelitian Judge & Bono (2000) (dalam Pareke, 2004) juga dapat membuktikan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN

Dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang. Dengan demikian jika semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

KETERBATASAN PENELITIAN

Dari pembahasan di atas sangatlah sempit dan tidak cukup menggambarkan seluruh permasalahan yang terdapat dalam teori, sehingga masih banyak diperlukan pembahasan dan pengembangan yang lebih luas lagi. Maka bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti faktor-faktor lain yang diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, seperti kompensasi finansial, faktor pekerjaan, kesempatan promosi. Kemudian dengan penggunaan sampel yang lebih besar diharapkan hasil penelitian menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Mubarak dan Susetyo Darmanto. 2016. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PNS Di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang)**. *Maksimum* Vol.5 No.1 : 1-16.
- Awan, M. R., & Mahmood, K. 2010. **Relationship among Leadership Style, Organizational Culture and Employee Commitment in University Libraries**. *Library Management*, 31(4/5): 253-266.
- Bass, B.M.. 1990. **Improving Organizational Effectiveness through Transformasional Leadership**. *Thousand Oaks : Sage*.
- Bass, B. M. 1997. **Does the Transactional –Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?** *American Psychologist*, 52 (2): 130-139.
- Choi Sang Long, Wan Mardhia M. Yusof, Tan Owee Kowang and Low Hock Heng. 2014. **The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction**. *World Applied Sciences Journal* 29 (1) ISSN 1818-4952: 117-124.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. 2011. *Business Research Method 11ed*. New York: McGraw-Hill.
- Faruk, Omer. 2013. **Relationship Between The Facets of Job Satisfaction and The Dimensional of Organizational Citizenship Behavior**. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18 (1). 243-269.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Ismail, K., Khurram, W., Hussain, T., & Jafri, S. K. A. 2011. Perceptions for Transformational leadership, Followers' Psychological Capital and Intent to Leave in Pakistan: an Insight from Medical and Engineering Sector. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1 (8): 49-61.
- Koesmono, Teman. 2005. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skalaa Menengah Jawa Timur**. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.7, No.2.

- Kirkbride, P. 2006. Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action. *Industrial and Commercial Training*, 38 (1): 23-32.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. 2000. *Foundations of Behavioral Research 2nd*. Harcourt College Publisher.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : ANDI
- Mathis, L Robert dan Jackson, H Jhon. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Pareke, F, Js., 2004, **Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Penelitian**, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu, Tidak Dipublikasikan.
- Pieterse, A. D., Knippenberg, D. V., Schippers, M., & Stam, D. 2010. **Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment**. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 609-623.
- Reardon, K. K., Reardon, K. J., & Rowe, A. J. 1998. **Leadership Style for The Five Stages of Radical Change**. *Acquisition Review Quarterly*: 129-146.
- Robbins, Stephen P. Dan Judge, Timothy A. 2009. *Organizational Behaviour*. 13th Edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Ros Intan Safinas Munir, Ramlee Abdul Rahman, Ariff Md. Ab. Malik, Hairunnisa Ma'amor. 2012. **Relationship between Transformational Leadership and Employees' JOB Satisfaction among The Academic Staff**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65 : 885 – 890.
- Schein, Edgar H. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass.
- Sondang P. Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah. 2006. **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)**. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Volume 3, Nomor 2* : 69-81.
- Utomo, K.W., 2002, **Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, dan Hubungannya Dengan Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja**, *Journal Riset Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2. No. 2. : 34-52.
- Veitzal Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Werther W.B., dan Keith Davis, 2002, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill Book Co, Fourth Edition, Singapore.

- Wijaya, Muksin. 2005. *Jurnal Pendidikan Penabur* No.05/Tahun/IV.
- Winardi. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wu, C., Neubert, M. J., & Yi, X. 2007. Transformational Leadership, Cohesion Perception and Employee Cynicism about Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3): 327-351.
- Yenny Anggraeni dan T. Elisabeth Cintya Santosa. 2013. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.** *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis Vol. 10 No. 1*: 51-68.
- Yukl, G. 1995. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan. Jakarta : PT. Indeks.

