

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi pada CV Kalingga Jaya di Jakarta)

**Reidy Muhammad
Mochamad Djudi
Yuniadi Mayowan**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: Reidymuhammad72@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to examine and explain the effect of partially or simultaneously transformational and transactional leadership style on employee job satisfaction in CV Kalingga Jaya by using multiple regression analysis. The type of research used in this research is an explanatory research with a quantitative approach. Instruments in this study using a questionnaire that was distributed to employees Kalingga Jaya CV. Results from this study explains that there are significant partial and simultaneous among Transformational Leadership Style and Transactional Leadership Style on Job Satisfaction as measured by multiple regression analysis. Results of the analysis is also known that Transactional leadership style has significant influence partially on Employee Satisfaction Jaya CV Kalingga. The phenomenon can be concluded that the average employee criteria in Kalingga Jaya CV is the type of employees who expect a little risk in the work and it is difficult to get out of the comfort zone and working conditions like these can be created by the Transactional Leadership Style. According to research conducted by Leadership Style Bass that the private sector is more inclined to Transactional Leadership Styles.

Keywords: *Transformational Leadership Style, Transactional Leadership Style, Job Satisfaction*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh secara parsial maupun simultan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Kalingga Jaya dengan menggunakan analisis regresi berganda. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Instrumen dalam penelitian ini menggunakan kuisioner yang disebar kepada karyawan CV Kalingga Jaya. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh secara parsial dan simultan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang diukur dengan analisis regresi berganda dari analisis tersebut juga diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh secara signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Kalingga Jaya. Fenomena tersebut dapat disimpulkan bahwa rata-rata kriteria karyawan pada CV Kalingga Jaya merupakan tipe karyawan yang mengharapkan resiko yang kecil dalam bekerja dan sulit untuk keluar dari zona aman dan kondisi kerja yang seperti ini dapat diciptakan oleh Gaya Kepemimpinan Transaksional. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bass bahwa Gaya Kepemimpinan sektor swasta lebih condong pada Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Kata Kunci: **Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Kepuasan Kerja**

PENDAHULUAN

Seorang manager yang baik mampu untuk mengelola dan mampu untuk membuat para karyawan mengeluarkan kemampuan terbaiknya. Seorang manager harus bisa mengatasi ancaman yang berasal dari dalam perusahaan sendiri. Karakteristik dari seorang manager juga menentukan iklim bekerja para karyawannya bagaimana pembawaan dari seorang manager menentukan kenyamanan para karyawan dalam bekerja. Seorang manager harus mampu mempengaruhi semua elemen perusahaan untuk menjalani keputusannya dengan sepenuh hati. Seorang manager akan mencapai tujuan yang diharapkan ketika semua elemen perusahaan berhasil untuk menjalani keputusan yang dibuatnya dengan baik. Seorang manager dengan manager lainnya tentu memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Bass, di dalam bukunya *transformational leadership* (2006:3), mengidentifikasi dua tipe pendekatan kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional.

Kepemimpinan transaksional bersifat lebih kepada pertukaran nilai yang diharapkan. Burns dalam Northouse (2013:176) menyatakan “kepemimpinan transaksional yaitu ketika seorang pemimpin melakukan suatu kontak dengan karyawannya dengan tujuan pertukaran sesuatu yang dianggap bernilai”. Tujuan dari kepemimpinan transaksional ini pemimpin akan mengharapkan hasil yang sesuai dengan pemberian yang dilakukan oleh pemimpin itu sehingga kepemimpinan transaksional akan berorientasi pada hasil. Sebuah pekerjaan yang mencapai target akan mendapatkan *reward* dan sebaliknya bila pekerjaan tidak mencapai target akan mendapat hukuman.

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki integritas untuk merubah cara pandang karyawan dalam hal melakukan pekerjaan. Burns dalam Northouse (2013:176) menyebut “kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.” Tujuan dari gaya kepemimpinan ini adalah mengembangkan diri karyawan untuk bisa mengerjakan lebih dari harapan pemimpin. Pendekatan ini sendiri adalah sebuah pendekatan yang sangat mengawasi proses karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin transformasional akan meningkatkan hubungan

dengan karyawan dalam hal profesional maupun personal.

Dua gaya kepemimpinan tersebut tentu akan menghasilkan beragam sisi yang berbeda dalam pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Karyawan tentunya akan memiliki penilaian mereka sendiri tentang pekerjaan yang dihasilkan oleh gaya kepemimpinan tersebut. Suka atau tidak sukanya seorang karyawan terhadap pekerjaannya akan tercermin terhadap hasil dari pekerjaannya. Hasil dari kerja tersebut tentunya akan menghasilkan sebuah tingkat kepuasan kerja karyawan. Howell dan Dipboye dalam Munandar (2001:350) menyatakan bahwa “kepuasan kerja sebagai hasil dari derajat suka atau tidak sukanya pekerja atau karyawan.” Kepuasan mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Karyawan juga akan merasa puas bila manajer dan lingkungan kerjanya seperti yang diharapkannya.

Pengaruh, dua, gaya, kepemimpinan, terhadap kepuasan kerja menurut Bass kepemimpinan yang terdiri dari transformasional dan transaksional yang berlandaskan pada teori Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktek gaya kepemimpinan transaksional yaitu pertukaran nilai. Sebaliknya, Keller (1992) dalam jurnalnya mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri hanya dapat dipenuhi oleh praktek gaya kepemimpinan transformasional. Pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja bisa dilihat di perusahaan apapun dengan menilai dari karyawan perusahaan tersebut terhadap pekerjaannya.

Meskipun banyak konsep yang bisa dipakai untuk mengukur kepemimpinan transformasional tetapi metode yang paling diterima adalah metode MLQ. Penelitian yang dilakukan oleh Bass & Avolio pada tahun 2000 yang memakai metode MLQ untuk mengukur kepemimpinan transformasional pada perusahaan besar sedangkan penelitian ini tidak memakai metode MLQ dan mengukur pada perusahaan kecil. Peneliti ingin meneliti pada satu perusahaan *Commanditaire Vennootschap* (CV) yang bergerak di bidang percetakan.

CV Kalingga Jaya adalah sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang percetakan yang dimana memiliki 103 karyawan. CV Kalingga Jaya juga telah berpartner dengan beberapa perusahaan

besar seperti PT Kimia Farma dan PT Astra Honda Motor.tbk. Alasan peneliti memilih CV Kalingga Jaya sebagai tempat penelitian dikarenakan ada 2 kepemimpinan berbeda yang berlangsung di CV tersebut dan diyakini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Banyak faktor yang dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan. Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para karyawan. Kesesuaian hubungan antara apa yang diinginkan karyawan terhadap atasannya dengan apa yang diperolehnya secara nyata akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1) Apakah ada pengaruh yang signifikan secara deskriptif dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan ?
- 2) Apakah ada pengaruh secara parsial yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Kalingga Jaya?
- 3) Apakah ada pengaruh simultan yang signifikan dari gaya kepemimpinan, transformasional dan transaksional terhadap kepuasan, kerja karyawan di CV Kalingga Jaya?

Sesuai dengan rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menjelaskan pengaruh secara deskriptif dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Menguji dan menjelaskan pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Menguji dan menjelaskan pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Kartono (2005:153) menyatakan “kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Menurut Thoha (2007:49) gaya kepemimpinan

merupakan “norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain.” Menurut Sedarmayanti (2009:131) “gaya adalah sikap, gerak, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan, untuk berbuat baik lalu menurutnya gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai.”

Menurut Thoha (2007:49) gaya kepemimpinan merupakan “norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain.” Menurut Sedarmayanti (2009:131) “gaya adalah sikap, gerak, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan, untuk berbuat baik lalu menurutnya gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai.”

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Burn dalam Northouse (2013:176) menyatakan “kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.” Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para karyawannya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Bass & Avolio dalam Yukl (2010:304) mengemukakan adanya empat ciri karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: Kharisma (*Charisma*) / Pengaruh yang Ideal, Inspirasi (*Inspiration*), Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*) dan Perhatian Individual (*Individualized consideration*).

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Burns dalam Bass (1978:19) menyatakan bahwa “kepemimpinan transaksional adalah penukaran suatu nilai dengan nilai lainnya.” Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas, dan pencapaian tugas yang efektif.

Menurut Bass & Avolio dalam Yukl (2010:306) Gaya kepemimpinan transaksional meliputi dimensi/perilaku : Penghargaan yang

berhubungan, Manajemen pasif dengan pengecualian, dan Manajemen aktif dengan pengecualian.

Kepuasan Kerja

Menurut Efendi (2002:290) kepuasan kerja didefinisikan dengan sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas dalam pekerjaannya. Menurut Robbins (2003:91) kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Melihat gambaran umum ketika seseorang bertanya tentang sikap seseorang lebih sering mereka memaksudkan yaitu kepuasan kerja. Hasibuan (2006:202) menilai bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi diantara keduanya. Rivai (2004:475) menilai kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidaknya dalam bekerja. Pekerjaan merupakan bagian, penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja, juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu, memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi tingkat kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tergantung pada pandangan karyawan terhadap pekerjaannya.

Hipotesis

- H₁ : ada pengaruh parsial yang signifikan dari Kepemimpinan Transformasional (X₁) dan Transaksional (X₂) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
- H₂ : ada pengaruh simultan yang signifikan dari Kepemimpinan Transformasional (X₁) dan Kepemimpinan Transaksional (X₂) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Tujuan penelitian ini pada dasarnya adalah untuk menjelaskan sejumlah variabel bebas dalam konsep kepemimpinan terhadap variabel terikat dalam konsep kepuasan kerja, maka penelitian yang digunakan termasuk dalam penelitian jenis *explanatory* (penjelasan) yaitu untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara perilaku kepemimpinan (gaya transformasional dan transaksional) dengan kepuasan kerja karyawan.

Definisi Operasional Variabel

- Kepemimpinan Transformasional (X₁)**
Kepemimpinan Transformasional adalah proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transformasional meliputi empat indikator, yaitu sebagai berikut : Kharisma / Pengaruh yang ideal, Inspirasi, Rangsangan Intelektual dan Perhatian Individual.
- Kepemimpinan Transaksional (X₂)**
Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja, dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah atau hadiah jika bawahan memenuhi, syarat yang ditentukan. Indikator kepemimpinan transaksional ditunjukkan dengan gambaran perilaku atasan sebagai berikut : Penghargaan yang berhubungan, Manajemen pasif dengan pengecualian dan Manajemen aktif dengan pengecualian.
- Kepuasan kerja (Y)**
Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan oleh pegawai sehubungan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan, hal yang sifatnya individual. Setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berlainan antara satu dengan, dengan yang lain, sesuai dengan nilai nilai yang dibawanya. Indikator dari kepuasan kerja sendiri adalah : Gaji atau upah, Pekerjaan itu sendiri, Promosi, Supervisor, dan Kondisi kerja.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Kalingga Jaya. Sampel yang diambil dari penelitian ini berarti adalah sejumlah populasi

yang ada yaitu sejumlah 103 orang karyawan CV. Kalingga Jaya.

Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan karakteristik data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dan kemudian disajikan ke dalam bentuk tabel dan presentase.

2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Uji Asumsi Klasik

Pengujian ini terdiri atas uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan autokorelasi.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda merupakan suatu teknik statistik yang membangun hubungan matematis antara dua atau lebih variabel bebas dan sebuah variabel terikat secara bersamaan.

Model persamaan regresi dalam penelitian ini adalah

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kepuasan kerja karyawan

a = Konstanta

b₁, b₂ = koefisien regresi

ε = Error

X₁ = Gaya kepemimpinan transformasional

X₂ = gaya kepemimpinan transaksional

c. R² (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui proporsi variasi dalam variabel yang dijelaskan oleh satu atau lebih variabel independen.

d. Uji Parsial t (uji t)

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat terhadap variabel bebas secara terpisah (parsial).

e. Uji F (Uji Simultan)

Uji F dilakukan untuk menguji kebenaran hipotesis pertama dalam penelitian ini. Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh kedua variabel independen (Gaya Kepemimpinan

Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Kepuasan Kerja Karyawan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini berfungsi menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X₂) terhadap variabel terikat yaitu Kepuasan Kerja (Y).

1. Persamaan Regresi

Tujuan dari persamaan regresi adalah untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan *SPSS for Windows ver 13.00* didapat, model regresi seperti pada Tabel 1.

Tabel 1 : Persamaan Regresi

model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficient	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (constant)	23.015	5.000		4.603	.000
X ₁	.404	.083	.391	4.887	.000
X ₂	1.285	.236	.437	5.450	.000

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan pada Tabel 1 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 23,015 + 0,404 X_1 + 1,285X_2$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Rata-rata Kepuasan Kerja sebesar 23,015 , jika Variabel bebas tidak ada
- Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,404 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X₁ (Gaya Kepemimpinan Transformasional). Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Transformasional mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,404 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 1,285 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X₂ (Gaya Kepemimpinan Transaksional), Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Transaksional mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 1,285

satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional meningkat maka akan diikuti peningkatan Kepuasan Kerja.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Tujuan dari perhitungan ini adalah untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2) terhadap variabel terikat (Kepuasan Kerja) digunakan nilai R^2 , nilai R^2 seperti dalam Tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2

Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.735	.541	.532

Sumber : Data primer diolah

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya, pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 2 diperoleh hasil R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,541. Artinya bahwa, 54,1% variabel Kepuasan Kerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2), sedangkan sisanya 45,9% variabel Kepuasan Kerja akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak, dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga terdapat koefisien korelasi yang menggambarkan, besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan variabel Kepuasan Kerja nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.735 nilai korelasi ini menghasilkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2) dengan Kepuasan Kerja termasuk dalam kategori kuat karena berada diantara selang 0,6 – 0,8. Hubungan antara variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2) dengan Kepuasan Kerja bersifat positif artinya jika variabel bebas dinaikan maka Kepuasan Kerja juga akan mengalami kenaikan.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah bagian penting dalam penelitian, setelah data yang disebar terkumpul dan diolah. Fungsi utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti.

a. Hipotesis I (F test / Serempak)

Tujuan dari pengujian F atau pengujian model adalah untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Tabel 3
Uji F/Serempak

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Regression	1558.112	2	779.056	62.965	.000
Residual	1323.888	107	12.373		
Total	2882.000	109			

a. predictors: (Constant), X_2, X_1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 3 nilai F hitung sebesar 62,965. Sedangkan F tabel ($\alpha = 0.05$; db regresi = 2 : db residual = 107) adalah sebesar 3,081. Karena F hitung > F table yaitu 62,965 > 3,081 atau nilai sig F (0,000) < $\alpha = 0.05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Kepuasan Kerja) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2)).

b. Hipotesis II (t test / Parsial)

Tujuan dari t test adalah untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika t hitung > t tabel atau -t hitung < -t tabel maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika t hitung < t tabel atau -t hitung > -t tabel maka hasilnya tidak signifikan dan berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hasil dari uji t dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4
Hasil Uji t / Parsial

model	Unstandardized		Standardized	t	Sig
	Coefficients		coeffiecent		
	B	Std.Error	Beta		
1 (constant)	23.015	5.000		4.603	.000
X1	.404	.083	.391	4.887	.000
X2	1.285	.236	.437	5.450	.000

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh hasil sebagai berikut :

- t test antara X_1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) dengan Y (Kepuasan Kerja) menunjukkan t hitung = 4,887. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0.05$; db residual =107) adalah sebesar 1,982. Karena t hitung > t tabel yaitu $4,887 > 1,982$ atau nilai sig t (0,000) $< \alpha = 0.05$ maka pengaruh X_1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional atau dengan meningkatkan Gaya Kepemimpinan Transformasional maka Kepuasan Kerja akan mengalami peningkatan secara nyata.
- t test antara X_2 (Gaya Kepemimpinan Transaksional) dengan Y (Kepuasan Kerja) menunjukkan t hitung = 5,450. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0.05$; db residual = 107) adalah sebesar 1,982. Karena t hitung > t tabel yaitu $5,450 > 1,982$ atau nilai sig t (0,000) $< \alpha = 0.05$ maka pengaruh X_2 (Gaya Kepemimpinan Transaksional) terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya Kepemimpinan Transaksional atau dengan meningkatkan Gaya Kepemimpinan Transaksional maka Kepuasan Kerja akan mengalami peningkatan secara nyata.

Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja secara simultan dan parsial. Dan dari sini dapat diketahui bahwa kedua variabel bebas tersebut yang paling

dominan pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja adalah Gaya Kepemimpinan Transaksional karena memiliki nilai koefisien beta dan t hitung paling besar.

Pembahasan dari Hasil Analisis Linier Berganda

Berdasarkan kesimpulan yang didapat dari hasil analisis regresi linier berganda pada penelitian ini, didapat hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja karyawan CV Kalingga Jaya. Dari kedua gaya kepemimpinan tersebut didapat hasil yang ditemukan pada CV Kalingga Jaya bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh yang lebih tinggi terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada CV Kalingga Jaya. Hal tersebut didapat berdasarkan dari kuesioner yang peneliti sebar, terdapat tiga indikator yang menggambarkan Gaya Kepemimpinan Transaksional antara lain penghargaan yang berhubungan (imbalance bila pekerjaan telah selesai dilakukan, dan memberikan penghargaan untuk pekerjaan yang melebihi harapan), manajemen pasif dengan pengecualian (pemberian pujian terhadap hasil kerja dan pemberian hukuman atas ketidakberhasilan kerja), serta manajemen aktif dengan pengecualian (selalu mengingatkan tentang potensi adanya kesalahan, dan selalu mengacu pada peraturan yang ada). Indikator tersebutlah yang paling berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan CV Kalingga Jaya sedangkan Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang lebih rendah jika dibandingkan dengan Gaya Kepemimpinan Transaksional 4 indikator dari Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu Kharisma (perasaan bangga, kepercayaan, loyalitas, dan rasa hormat karyawan), Inspirasi (penyampaian visi, penggunaan simbol, dan pembuatan model perilaku), Rangsangan Intelektual (mendorong kreatifitas dan inovatif, merangsang keyakinan diri, dan pelibatan karyawan dalam suatu keputusan), Perhatian individual (Bertindak sebagai pelatih dan penasihat, pemberian iklim yang mendukung karyawan, dan mendengarkan kebutuhan individu karyawan) juga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan tetapi tidak sebesar dari Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Dari hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan di CV Kalingga Jaya merasa lebih puas dan termotivasi untuk bekerja dikarenakan

atasan pada perusahaan tersebut memberikan imbalan kepada bawahannya untuk pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan misal dengan memberikan penghargaan atau apresiasi dan atau menaikkan upah terhadap bawahannya yang melakukan kinerja yang tinggi. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Bass (1978:19) yang menyatakan bahwa “kepemimpinan transaksional adalah penukaran suatu nilai dengan nilai lainnya”. Terkait dengan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, fungsi dari gaya kepemimpinan ini adalah ketika karyawan membutuhkan rasa aman dan fisiologis bisa dipenuhi dengan kepemimpinan transaksional (berdasar pada teori Maslow), sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata kriteria karyawan pada CV Kalingga Jaya merupakan tipe karyawan yang mengharapkan resiko yang kecil dalam bekerja dan sulit untuk keluar dari zona nyaman. Karyawan dengan tipe seperti ini termotivasi atau merasa puas dalam pekerjaannya jika mendapatkan imbalan yang didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Pemimpin transaksional selalu mendorong bawahannya untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama (Bass, 1990), dengan kata lain rata-rata karyawan pada CV Kalingga Jaya bukan tipe karyawan yang bersifat pro-aktif atau mau berinovasi sehingga gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut.

Berdasar pada teori dua faktor Herzberg (*Herzberg's Two-Factor Theory*), karyawan pada CV Kalingga Jaya merasa terpenuhi kebutuhannya berdasarkan pada kebutuhan yang berkaitan dengan faktor hasil yang disebut *hygiene* atau disebut juga faktor pemeliharaan (*maintenance*) (Herzberg dalam Newstrom dan Davis, 1993), dimana hal tersebut berperan terhadap kepuasan kerja karyawan. Faktor *hygiene* merupakan hasil kerja ekstrinsik yang meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan seperti pengawasan, gaji, hubungan dengan atasan, dan kondisi kerja secara fisik. Faktor tersebut menitikberatkan pada *job context* (suasana atau keadaan kerja) dimana pada CV Kalingga Jaya, gaya kepemimpinan yang bersifat transaksional lebih berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan pada perusahaan tersebut. Sedangkan untuk faktor hasil yang disebut dengan faktor motivasi dimana faktor ini merupakan hasil kerja instrinsik yang meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, dan promosi karyawan pada CV Kalingga Jaya dapat

lebih nyaman dengan menggunakan metode *reward* (untuk setiap hasil yang didapat dalam pekerjaannya) dan *punishment* (untuk setiap capaian target yang tidak tercapai dalam pekerjaannya) sehingga gaya kepemimpinan transaksional menjadi gaya kepemimpinan yang pas dan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bass tentang *public versus private* bahwa bahwa kepemimpinan pada organisasi publik lebih condong kepada gaya kepemimpinan transformasional sedangkan pada organisasi swasta lebih condong kepada gaya kepemimpinan transaksional (Bass, 2006:93).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang dipimpinnya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) yang dilaksanakan di CV Kalingga Jaya Jakarta. CV Kalingga Jaya mengalami dua masa periode gaya kepemimpinan yang berbeda dimana terdapat pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dan pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional.

Penelitian yang dilakukan pada CV Kalingga Jaya didapat hasil bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Kalingga Jaya. Selain itu, hasil yang didapat secara parsial ditemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Kalingga Jaya. Dari hal tersebut juga ditemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh yang lebih besar dan kuat terhadap Kepuasan Kerja karyawan CV Kalingga Jaya melihat dari hasil uji parsial pada variable tersebut. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa rata-rata kriteria karyawan pada CV Kalingga Jaya merupakan tipe karyawan yang mengharapkan resiko yang kecil dalam bekerja dan sulit untuk keluar dari zona nyaman. Karyawan dengan tipe seperti ini termotivasi atau merasa puas dalam pekerjaannya jika mendapatkan imbalan yang didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan.

Pemimpin transaksional selalu mendorong bawahannya untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama (Bass, 1990), dengan kata lain rata-rata karyawan pada CV Kalingga Jaya bukan tipe karyawan yang bersifat pro-aktif atau mau berinovasi sehingga gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bass tentang *public versus private* bahwa bahwa kepemimpinan pada organisasi publik lebih condong kepada gaya kepemimpinan transformasional sedangkan pada organisasi swasta lebih condong kepada gaya kepemimpinan transaksional.

Saran

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat menjadikan Gaya Kepemimpinan Transaksional sebagai landasan terkait dengan gaya kepemimpinan pada perusahaan CV Kalingga Jaya karena variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja para karyawannya. Ditemukan item dalam gaya kepemimpinan transaksional yang paling diinginkan oleh karyawan yaitu item pemberian pujian pada hasil kerja yang dimana setiap karyawan tentu akan puas bila hasil kerja diapresiasi.
2. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini. Kepuasan kerja sendiri selain faktor pemimpin atau supervisor terdapat faktor dan variabel lain seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi serta kondisi kerja yang mungkin bisa diteliti oleh peneliti selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Azzuhri, Fida Shihab. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan*. Skripsi ini tidak diterbitkan. Malang: Universitas Brawijaya.

- Bass, Bernard M. 2006. *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hapsari, 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Coca-cola Bottling Indonesia di Gempol)* Skripsi ini tidak diterbitkan. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Keller, R.T. 1992. *Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups*. Queensland: Journal of Management.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Miller, L.E. 1991 *Ag. Edu 885 Research*. Ohio: Ohio State University.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Munawaroh, 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru (Studi pada SMPK Wijana Jombang)*. Skripsi ini tidak diterbitkan. Malang: Universitas Brawijaya.
- Northouse, Peter G. 2010. *Kepemimpinan*. Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, S.P and Tomoty A. Judge. 1996. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sedarmayanti, 2009. *Reformasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan masa depan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfa Beta.

Thoha, Muhammad. 2007. *Perilaku Organisasi : Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT Indeks.