

Hubungan antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Atasan dengan Kepuasan Kerja pada Pekerja Berpengetahuan

MUHAMMAD NURADI AKHSAN¹ DAN ALI NINA LICHE SENIATP²

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia
Kampus Baru UI - Depok, 16424

¹E-mail: akhsan_nuradi@yahoo.com

²E-mail: liche@ui.ac.id

Diterima 13 Oktober 2009, Ditetujui 26 November 2009

Abstract: The focus of the study is the relationship between Bass's (1985) transformational and transactional leadership style perceived by knowledge worker with Spector's (1997) job satisfaction on knowledge worker. The present study is a correlational field study. The purpose of this study is to give additional evidence on which leadership style predicts higher job satisfaction. According to this research, group of knowledge worker who work under transformational leader achieve higher job satisfaction than those who work under transactional leader.

Key words: Transformational leadership style, transactional leadership style, job satisfaction, knowledge worker

PENDAHULUAN

Seiring dengan berkembangnya pendidikan, banyak tenaga kerja yang memiliki nilai lebih dibandingkan dengan pekerja-pekerja lainnya. Pekerja-pekerja ini tidak sekedar mengandalkan keterampilan tangan dan otot, tetapi mereka memiliki pengetahuan dan mengaplikasikan pengetahuan mereka ke dalam pekerjaannya. Drucker (1998) menyebut pekerja-pekerja ini sebagai pekerja berpengetahuan (*knowledge workers*). Pekerja-pekerja ini disebut sebagai pekerja berpengetahuan karena mereka memiliki pengetahuan yang lebih yang mereka dapatkan dari pendidikan formal yang tinggi dibandingkan dengan pekerja lain (Drucker, 1998).

Menurut Drucker (1998), dalam menghadapi pekerja berpengetahuan, para atasan harus dapat meyakinkan pekerja berpengetahuan bahwa mereka memberikan kesempatan kepada pekerja berpengetahuan untuk mengaplikasikan pengetahuannya ke dalam pekerjaan. Selain itu, perlakuan kasar seorang atasan terhadap pekerja berpengetahuan akan membuat mereka merasa tidak bahagia dan tidak puas terhadap pekerjaannya.

Menurut Spector (1997), kepuasan kerja dapat dianggap sebagai perasaan seseorang secara umum terhadap pekerjaannya ataupun sebagai rangkaian

yang saling berhubungan dari sikap-sikap seseorang terhadap aspek-aspek atau faset-faset dari pekerjaannya. Ditambahkan oleh Spector (1997), terdapat sembilan aspek dalam kepuasan kerja, yaitu gaji, kesempatan untuk promosi, atasan, tunjangan, penghargaan dari perusahaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi dalam organisasi. Oleh karena pentingnya kepuasan kerja karyawan bagi sebuah organisasi, peranan pemimpin sangat diperlukan untuk memastikan seluruh karyawan merasa puas bekerja di organisasi tersebut.

Dalam hampir tiga dekade terakhir, beberapa teori baru mengenai kepemimpinan dalam organisasi mulai diperkenalkan oleh para peneliti (Howell & Avolio, 1993). Teori kepemimpinan yang menarik minat banyak peneliti adalah teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass pada tahun 1985 (Howell & Avolio, 1993). Berdasarkan teori kepemimpinan transformasional Bass (1985), kepemimpinan dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*).

Pada kepemimpinan transformasional, pemimpin mendorong bawahan untuk berhasrat memiliki performa yang lebih baik demi kemajuan organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari lima faktor, yaitu karisma, pengaruh individual, kepemimpinan inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Adapun pada kepemimpinan transaksional, pemimpin memberikan imbalan atas usaha-usaha bawahan bagi organisasi. Gaya kepemimpinan transaksional terdiri dari empat faktor, yaitu imbalan kontingen, manajemen pengecualian aktif, manajemen pengecualian pasif, dan *laissez-faire*.

Menurut Hater dan Bass (1988), gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif untuk meningkatkan performa dan kepuasan bawahan dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional. Ditambahkan oleh Bono, Foldes, Vinson, dan Muros (2007), kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan kepuasan kerja bawahan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Meskipun banyak penelitian yang menunjukkan kelebihan gaya kepemimpinan transformasional atas gaya kepemimpinan transaksional dalam menentukan kepuasan kerja karyawan, masih sedikit penelitian yang mempelajari hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada pekerja berpengetahuan, khususnya di Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian Abbasi, Holman, dan Hayes (2008), pekerja berpengetahuan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika bekerja pada pemimpin transformasional, pemimpin yang dapat membangun kepercayaan di antara mereka dan membangkitkan rasa percaya diri bawahan.

Penelitian ini memusatkan perhatian untuk mempelajari hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang digunakan atasan dengan kepuasan kerja pekerja berpengetahuan. Meskipun banyak penelitian yang menyebutkan gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan kepuasan kerja, penelitian ini belum dapat menyimpulkan gaya kepemimpinan mana yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pekerja berpengetahuan. Hal ini dikarenakan masih sedikit penelitian yang meneliti hal tersebut secara khusus pada pekerja berpengetahuan, terutama di Indonesia.

Pekerja Berpengetahuan. Pekerja berpengetahuan dapat didefinisikan sebagai orang-orang yang dibayar tidak untuk pekerjaan keterampilan tangan atau otot, tetapi untuk pekerjaan yang menyangkut gagasan, teori, konsep, dan pengetahuan (Drucker, 1981). Ditambahkan oleh Drucker (1998), pekerja berpengetahuan adalah orang-orang dengan tingkat

pendidikan formal yang tinggi yang mengaplikasikan pengetahuannya ke dalam pekerjaannya.

Menurut Drucker (1981), pekerja berpengetahuan akan lebih efektif jika perhatiannya terhadap pekerjaan sangat terpusatkan. Mereka efektif jika diarahkan untuk mengerjakan prioritas utama dalam pekerjaan mereka. Hal ini perlu dilakukan tidak hanya untuk membuat para pekerja berpengetahuan produktif, tetapi juga agar mereka berprestasi.

Pada penelitian ini, definisi yang digunakan adalah definisi menurut Drucker (1998) karena definisi ini dapat menggambarkan secara jelas siapa yang dapat dikategorikan sebagai pekerja berpengetahuan. Berdasarkan definisi ini, yang termasuk ke dalam kategori pekerja berpengetahuan adalah para pekerja yang bidang pekerjaannya sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Terlebih lagi, mereka memiliki pengetahuan yang didapatkan dari pendidikan mereka yang kemudian diaplikasikan ke dalam pekerjaan mereka.

Kepuasan Kerja. Menurut Spector (1997), kepuasan kerja dapat dianggap sebagai perasaan seseorang secara umum terhadap pekerjaannya ataupun sebagai rangkaian yang saling berhubungan dari sikap-sikap seseorang terhadap aspek-aspek atau faset-faset dari pekerjaannya. Pendekatan umum digunakan ketika hal yang ingin diketahui adalah sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan pengaruhnya terhadap variabel lain. Pendekatan faset dilakukan jika seseorang ingin mengetahui bagian mana dari pekerjaannya yang disukai atau tidak disukai. Pendekatan ini dapat menjadi sangat berguna ketika sebuah organisasi ingin mengetahui area ketidakpuasan karyawan yang dapat mereka perbaiki.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan definisi yang diberikan oleh Spector (1997) yaitu kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan aspek-aspek dalam pekerjaan tersebut. Peneliti menggunakan definisi dari Spector (1997) karena aspek-aspek yang diteliti mencakup aspek-aspek utama dari kepuasan kerja karyawan, yaitu gaji, kesempatan untuk promosi, atasan, tunjangan tambahan, penghargaan dari perusahaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi dalam organisasi. Selain itu, alat ukur yang disusun oleh Spector (1997) memiliki subskala yang secara jelas terpisah dengan subskala lainnya sehingga tidak saling tumpang tindih. Meskipun dirancang untuk mengukur kepuasan kerja karyawan yang bekerja di bidang pelayanan jasa, alat ukur tersebut masih dapat digunakan secara konsisten di bidang industri lainnya.

Menurut Spector (1997), kepuasan kerja biasanya diukur melalui wawancara dan pengisian kuesioner. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menanyakan kepada para karyawan mengenai perasaan mereka terhadap pekerjaan mereka (Spector, 2000). Meskipun demikian, ada beberapa penelitian kepuasan kerja karyawan yang dilakukan dengan cara menanyakannya pada para atasan (Spector, Dwyer, & Jex, 1988 dalam Spector, 2000) atau bahkan pengamat (Glick, Jenkins, & Gupta, 1986 dalam Spector, 2000).

Kepemimpinan. Bass (1981), mendefinisikan kepemimpinan secara luas sebagai interaksi antara anggota-anggota kelompok. Kepemimpinan terjadi ketika seorang anggota kelompok memodifikasi motivasi dan kompetensi anggota kelompok yang lain.

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi para bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi dan menimbulkan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi untuk aktualisasi diri daripada untuk mencapai minat pribadi semata. Sementara itu, gaya kepemimpinan transaksional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan di mana pemimpin bertindak sebagai agen perubahan, membuat pertukaran dengan karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas (Al-Mailam, 2004). Penelitian ini menggunakan definisi kepemimpinan menurut Bass (1985) karena sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu melihat hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja.

Model Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Model kepemimpinan yang tergolong baru ini pertama kali dikembangkan oleh J.M. Burns pada tahun 1978 (Bass, 1985). Burns membandingkan antara kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional. Model ini kemudian dikembangkan oleh Bass (1985) untuk digunakan dalam bidang keorganisasian dan terus berkembang hingga sekarang.

Meskipun dikategorikan menjadi dua dimensi yang berbeda, Bass (1985; 1990) dan Robbins (2003) tidak melihat gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berada pada dua ujung kutub yang berlawanan. Bahkan, mereka meyakini gaya kepemimpinan transformasional terbentuk di atas gaya kepemimpinan transaksional. Menurut Bass (1985), gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat dimiliki oleh satu orang. Meskipun demikian, kebanyakan pemimpin memiliki kecenderungan untuk lebih banyak menggunakan

gaya kepemimpinan transformasional atau gaya kepemimpinan transaksional dalam menghadapi bawahannya.

a. **Kepemimpinan Transformasional.** Bass (1985) menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang mengkonsentrasikan usaha mereka pada tujuan jangka panjang, menempatkan nilai dan menekankan pada pengembangan visi, melakukan perubahan atau meluruskan sistem agar sesuai dengan visi mereka daripada bekerja dengan sistem yang telah ada, serta melatih para bawahan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk perkembangan mereka sendiri, juga perkembangan orang lain.

Adapun faktor-faktor dari kepemimpinan transformasional dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut: 1) Karisma yang dipancarkan oleh pemimpin menyebabkan para bawahannya memiliki keinginan untuk teridentifikasi kepada pemimpinnya dan memiliki rasa kepercayaan yang tinggi kepadanya, 2) faktor pengaruh individual, pemimpin berusaha memengaruhi bawahan melalui komunikasi langsung dan menekankan pentingnya nilai-nilai moral, komitmen, dan keyakinan pada nilai-nilai, memiliki tekad untuk mencapai tujuan serta mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etika dari setiap keputusan yang diambil, 3) faktor kepemimpinan inspirasional, para pemimpin transformasional menginspirasi dan merangsang bawahannya dengan pikiran bahwa mereka mampu mencapai hal-hal yang luar biasa dengan menambah usaha dan kepercayaan diri mereka, 4) faktor stimulasi intelektual, pemimpin mendorong bawahannya untuk memecahkan masalah secara proaktif dan kreatif. Pemimpin transformasional menstimulasi kemampuan berpikir pengikut mereka, 5) faktor perhatian individual, pemimpin menjalin hubungan interpersonal dengan tiap-tiap bawahannya dan mengembangkan kemampuan personal mereka.

b. **Kepemimpinan Transaksional.** Menurut Bass (1990), kepemimpinan transaksional didasari oleh transaksi antara manajer dengan karyawan. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan transaksi adalah manajer menjelaskan apa yang diharapkan dari karyawan dan imbalan yang akan mereka terima jika mereka dapat memenuhi harapan manajer.

Bass (1985; 1990) juga mengidentifikasi faktor-faktor yang dianggap sebagai karakteristik gaya kepemimpinan transaksional, yaitu imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen pengecualian aktif (*management by exception (active)*), manajemen pengecualian pasif (*management by exception (passive)*), dan *laissez-faire*. Faktor imbalan

kontingen dipandang sebagai pertukaran aktif dan pasif antara pemimpin dan bawahan di mana bawahan diberi imbalan bila berhasil mencapai sasaran yang telah disetujui. Imbalan dapat berupa pengakuan dari pemimpin ataupun bonus/peningkatan dalam pemberian jasa. Pada manajemen pengecualian aktif, pemimpin melakukan transaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada kesalahan-kesalahan bawahan. Pemimpin akan mengawasi bawahan agar tidak melakukan kesalahan. Adapun pada manajemen pengecualian pasif, pemimpin justru menghindari campur tangan hingga terjadi suatu kesalahan. Pada faktor *laissez-faire*, atasan menyerahkan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan. Selain itu, atasan juga akan membiarkan munculnya berbagai isu dan konflik, membiarkan berbagai masalah muncul, tidak memberikan bantuan bila diperlukan, dan juga tidak memberikan pandangan dan pendapat tentang usaha dan kegiatan perusahaan.

Masalah Penelitian. Berdasarkan uraian sebelumnya, peneliti merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut: "Apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional atasan yang dipersepsikan oleh bawahan (pekerja berpengalaman) dengan kepuasan kerja pada pekerja berpengalaman?"

Apabila terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan atasan yang dipersepsikan oleh bawahan dengan kepuasan kerja, permasalahan lebih lanjut adalah: "Apakah terdapat perbedaan kepuasan kerja antara pekerja berpengalaman yang dipimpin oleh atasan yang dipersepsikan sebagai pemimpin transformasional dengan pekerja berpengalaman yang dipimpin oleh atasan yang dipersepsikan sebagai pemimpin transaksional?"

Hipotesis

Hipotesis Alternatif 1. Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional atasan yang dipersepsikan bawahan dengan kepuasan kerja pada pekerja berpengalaman.

Hipotesis Null 1. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional atasan yang dipersepsikan oleh bawahan dengan kepuasan kerja pada pekerja berpengalaman.

Hipotesis Alternatif 2. Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional atasan yang dipersepsikan oleh bawahan dengan kepuasan kerja pada pekerja berpengalaman.

Hipotesis Null 2. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional atasan yang dipersepsikan oleh bawahan dengan

kepuasan kerja pada pekerja berpengalaman.

Hipotesis Alternatif 3. Terdapat perbedaan kepuasan kerja yang signifikan antara pekerja berpengalaman yang dipimpin oleh atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dengan pekerja berpengalaman yang dipimpin oleh atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional.

Hipotesis Null 3. Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja yang signifikan antara pekerja berpengalaman yang dipimpin oleh atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dengan pekerja berpengalaman yang dipimpin oleh atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional.

METODE

Responden Penelitian. Kriteria responden penelitian ini adalah:

1. Bekerja di bidang yang sesuai dengan latar belakang pendidikan formal yang dimiliki oleh responden penelitian. Penetapan kriteria ini sesuai dengan kriteria pekerja berpengalaman, yaitu memiliki pengetahuan khusus yang didapatkannya dari pendidikan formal yang tinggi dan mengaplikasikannya ke dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini, batasan pendidikan formal yang tinggi adalah dari tingkat sarjana hingga tingkat yang paling tinggi.
2. Responden penelitian adalah mereka yang bekerja di perusahaan. Hal ini dikarenakan mereka yang bekerja di perusahaan memiliki atasan langsung yang selalu mengawasi pekerjaan mereka.
3. Memiliki pengalaman bekerja di perusahaan tempat responden bekerja lebih dari satu tahun. Hal ini perlu dilakukan untuk meyakinkan peneliti bahwa responden benar-benar memahami dan menghayati tentang berbagai hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan perusahaan.

Jumlah responden yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 120 responden dengan rincian 60 responden dengan atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan 60 responden dengan atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini dikarenakan penggunaan sampel yang besar dalam pendekatan kuantitatif dianggap akan menghasilkan perhitungan statistik yang lebih akurat dan kemungkinan terpilihnya sampel devian akan lebih kecil jika dibandingkan dengan menggunakan sampel dalam jumlah kecil (Kerlinger & Lee, 2000; Guilford & Fruchter, 1978).

Teknik Pengambilan Sampel. Dalam penelitian ini, metode pengambilan sampel yang akan digunakan adalah *nonprobability sampling*, yaitu tidak semua responden memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden penelitian. Teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah *accidental sampling* di mana responden yang dipilih adalah responden yang tersedia dan mudah dijangkau (Guilford & Fruchter, 1978).

Menurut Kerlinger dan Lee (2000) keuntungan dari *accidental sampling* adalah memungkinkan peneliti untuk memperoleh sampel dalam waktu yang cepat dan jumlah yang banyak. Namun, teknik ini juga memiliki kelemahan, yaitu hasil dari penelitian tidak dapat digeneralisasikan secara luas.

Desain penelitian yang digunakan adalah studi lapangan (*field study*), karena tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Terlebih lagi, penelitian ini diselenggarakan di perusahaan di mana responden bekerja.

Variabel Penelitian. Variabel pertama dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan atasan menurut teori kepemimpinan transformasional dari Bass (1985). Gaya kepemimpinan atasan dikategorikan menjadi dua, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari lima faktor, yaitu kharisma, pengaruh individual, kepemimpinan inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Adapun kepemimpinan transaksional terdiri dari empat faktor, yaitu imbalan kontingen, manajemen pengecualian aktif, manajemen pengecualian pasif, dan *laissez-faire*. Variabel ini adalah hasil penilaian bawahan terhadap kepemimpinan atasan langsungnya.

Variabel kedua dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan sebagai hasil pengetahuan dan penilainnya terhadap pekerjaannya. Aspek-aspek kepuasan kerja meliputi kepuasan terhadap gaji, promosi, atasan, tunjangan, penghargaan dari perusahaan, prosedur kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, dan komunikasi (Spector, 1997).

Instrumen Penelitian. Menurut Bass dan Riggio (2006), ada beberapa metode dalam mengukur gaya kepemimpinan transformasional. Akan tetapi, alat ukur yang paling populer adalah kuesioner yang dinamakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Riggio, 2006). Kuesioner ini dikembangkan oleh Bass (1985) untuk mengukur

sejauh apa seorang pemimpin melibatkan gaya kepemimpinan transformasional atau transaksional dan sejauh apa para bawahan merasa puas dengan pemimpin mereka dan percaya bahwa pemimpin mereka cukup efektif.

Setelah melalui beberapa kali revisi, MLQ mengukur lima faktor kepemimpinan transformasional, empat faktor kepemimpinan transaksional, dan tiga faktor lain selain faktor-faktor kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1997). Kelima faktor kepemimpinan transformasional adalah kharisma, pengaruh individual, kepemimpinan inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Selain kelima faktor transformasional, MLQ juga mengukur empat faktor kepemimpinan transaksional, yaitu: imbalan kontingen, manajemen pengecualian aktif, manajemen pengecualian pasif, dan *laissez-faire*. Tiga faktor lainnya yang tidak termasuk ke dalam suatu subskala adalah usaha tambahan, efektivitas pemimpin, dan kepuasan terhadap pemimpin.

Spector (1985) menyusun *The Job Satisfaction Survey* (JSS) untuk mengukur kepuasan kerja baik secara faset maupun global. Skala ini terdiri sembilan faset kepuasan kerja, yaitu gaji, promosi, atasan, tunjangan tambahan, imbalan non-finansial, kondisi kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, dan komunikasi. Dalam tiap-tiap faset terdapat empat pernyataan positif dan negatif, sehingga skala ini terdiri dari 36 pernyataan. Nilai kepuasan secara keseluruhan dapat diperoleh dengan menggabungkan nilai-nilai dari seluruh pernyataan.

HASIL

Tabel 1. Korelasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Probabilitas
Transformasional	0,420**	0,000
Transaksional	-0,259*	0,013

* Korelasi signifikan pada level 0,01 (*2-tail*)

** Korelasi signifikan pada level 0,05 (*2-tail*)

Berdasarkan hasil pada tabel 1, gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang signifikan dengan kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,42. Nilai ini signifikan pada *l.o.s* 0,01 ($p = 0,000$). Hal ini berarti H_a diterima dan H_0 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa kenaikan skor transformasional akan diikuti dengan peningkatan skor kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin sering

atasan menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional, semakin meningkat pula kepuasan kerja bawahan.

Hasil pada tabel 1 juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki korelasi negatif dengan kepuasan kerja bawahan. Korelasi ini signifikan pada $L.o.s$ 0,05 ($p = 0,013$) dengan nilai sebesar -0,26. Oleh karena itu, H_{a2} diterima dan H_{o2} ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa kenaikan skor transaksional akan diikuti dengan penurunan skor kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin sering pemimpin menampilkan perilaku kepemimpinan transaksional, maka akan semakin rendah kepuasan kerja bawahannya.

dalam penelitian ini juga terbukti. Hal ini juga mempertegas bahwa terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin sering atasan menampilkan perilaku kepemimpinan transaksional, semakin rendah tingkat kepuasan kerja bawahan

3. Bahwa terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja antara kelompok pekerja berpendidikan yang menilai atasannya sebagai pemimpin transformasional dengan kelompok pekerja berpendidikan yang menilai atasannya sebagai pemimpin transaksional. Simpulan ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti. Hal ini juga mempertegas bahwa kelompok yang memiliki atasan dengan gaya

Tabel 2. Hasil *t-Test* Kepuasan Kerja

	Kepemimpinan	N	Mean	<i>t-Test</i>	Probabilitas
Kepuasan Kerja	Transformasional	65	4,1556	4,064**	0,000
	Transaksional	27	3,4938		

** Korelasi signifikan pada level 0,01 (*2-tail*)

Berdasarkan tabel 2, *mean* skor total kepuasan kerja antara kelompok responden yang menilai atasannya sebagai pemimpin transformasional dengan kelompok responden yang menilai atasannya sebagai pemimpin transaksional berbeda secara signifikan ($t = 4,06, p < 0,01$). Dengan demikian, H_{a3} diterima dan H_{o3} ditolak. Dengan melihat *mean* skor total kepuasan kerja responden, maka dapat disimpulkan bahwa responden yang menilai atasannya sebagai pemimpin transformasional memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang menilai atasannya sebagai pemimpin transaksional.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, peneliti menarik tiga simpulan, yaitu:

1. Bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Simpulan ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini juga terbukti. Hal ini juga mempertegas bahwa terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin sering seorang atasan menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja bawahan
2. Bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Simpulan ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua

kepemimpinan transformasional memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok yang memiliki atasan dengan gaya kepemimpinan transaksional.

DISKUSI

Seperti yang sudah dikemukakan di atas, terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hater dan Bass (1988) yang juga mengatakan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Sebagai tambahan, hal tersebut juga mendukung kesimpulan yang disampaikan oleh Yammarino, Spangler, dan Bass (1993) yang mengungkapkan hal senada. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan akan pentingnya gaya kepemimpinan atasan terhadap kepuasan kerja. Jika atasan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, maka kepuasan kerja bawahan dapat meningkat.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa atasan dengan gaya kepemimpinan transformasional lebih memiliki pengaruh terhadap tingginya kepuasan kerja bawahan dibandingkan dengan atasan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Hasil tersebut juga mendukung penelitian oleh Hater dan Bass (1988) yang mengungkapkan adanya hubungan positif yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Artinya, semakin seorang atasan dipandang menggunakan gaya kepemimpinan

transformatifional oleh bawahan, maka semakin tinggi kepuasan kerja bawahan.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional juga mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki korelasi negatif dengan kepuasan kerja. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, gaya kepemimpinan transformatifional dan transaksional memiliki korelasi dengan kepuasan kerja karyawan (Bass, 1990).

Nilai lebih dari penelitian ini adalah karakteristik responden yang digunakan tergolong jarang diteliti. Meskipun banyak penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja, hanya sedikit yang meneliti pekerja berpendidikan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan baru untuk karakteristik responden pekerja berpendidikan.

Meskipun demikian, penelitian ini pun tidak lepas dari beberapa kelemahan. Pertama, penelitian ini tidak mencari tahu hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan variabel lainnya, seperti komitmen pada organisasi atau unjuk kerja. Kelemahan lainnya terletak pada jumlah responden yang terlalu sedikit. Dari 120 kuesioner yang disebar, hanya 104 yang kembali, dan hanya 92 yang layak digunakan. Jumlah tersebut dirasa kurang untuk penelitian yang menggunakan metode uji coba terpadu.

Penelitian ini memiliki implikasi pada dunia kerja di Indonesia, khususnya berkaitan dengan kesejahteraan pegawai dan hubungan antara bawahan dengan atasan. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, kepuasan kerja memiliki peran yang penting dalam pengembangan organisasi. Jika bawahan tidak memiliki kepuasan kerja, maka tingkat pindah kerja dan absensi akan tinggi. Akan tetapi, jika bawahan memiliki kepuasan kerja, maka tingkat produktivitas akan tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pentingnya organisasi atau perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kerja pegawainya.

Penelitian ini juga memusatkan perhatiannya pada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan atasan, terutama gaya kepemimpinan transformatifional memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, ada baiknya jika atasan menggunakan gaya kepemimpinan transformatifional dalam menghadapi bawahannya.

Selain itu, penelitian ini memusatkan perhatiannya

pada pekerja berpendidikan sebagai responden penelitian. Meskipun banyak terdapat penelitian yang meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan atasan dengan kepuasan kerja bawahan, hanya sedikit penelitian yang melibatkan pekerja berpendidikan sebagai responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kelompok pekerja berpendidikan yang menilai atasannya sebagai pemimpin transformatifional memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok pekerja berpendidikan yang menilai atasannya sebagai pemimpin transaksional. Hal ini menegaskan arti pentingnya gaya kepemimpinan transformatifional dalam menghadapi pekerja berpendidikan yang jumlahnya semakin banyak. Lebih lanjut lagi, hasil penelitian menemukan hubungan negatif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja pekerja berpendidikan. Karakteristik pekerja berpendidikan yang relatif berbeda dalam orientasi bekerja yang lebih mengutamakan keinginan untuk berprestasi membuat gaya kepemimpinan transaksional tidak cocok digunakan dalam menghadapi mereka.

Adapun untuk penelitian serupa yang akan datang, peneliti memberikan saran sesuai dengan kelemahan penelitian. Pada penelitian yang akan datang, ada baiknya meneliti hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan variabel lainnya, seperti komitmen pada organisasi atau keterlibatan kerja. Hal ini dirasa perlu karena walaupun gaya kepemimpinan berhubungan dengan kepuasan kerja, tidak dapat diprediksi apakah hal tersebut akan berdampak pada komitmennya pada organisasi dan keterlibatan karyawan pada pekerjaannya atau justru sebaliknya.

Pada penelitian yang akan datang, alangkah baiknya jika jumlah responden penelitian ditambah untuk menambah kekuatan kuesioner secara perhitungan statistika. Pada tahap penyebaran kuesioner, banyak kuesioner yang tidak kembali. Jumlah kuesioner yang kembali dirasa kurang untuk penelitian yang menggunakan metode uji coba terpadu. Berkaitan dengan kriteria responden, ada baiknya jika penelitian juga membedakan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pada pegawai negeri dan pegawai swasta agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada sampel yang lebih luas. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan-perbedaan sistem gaji, kesempatan untuk promosi, tunjangan tambahan, prosedur kerja, ataupun aspek-aspek lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Karena adanya keterbatasan waktu, peneliti tidak melakukan analisis pada data kontrol untuk

mengetahui adanya perbedaan kepemimpinan dan kepuasan kerja. Beberapa teori menyebutkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan sebagainya. Oleh karena itu, alangkah baiknya jika hal tersebut dibuktikan pada suatu penelitian lanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S.M., Hollman, K. W., & Hayes, R.D. (2008). Bad bosses and how not to be one. *The Information Management Journal*, 42, 52-56.
- Al-Mailam, F.F. (2004). Transactional versus transformational style of leadership-employee perception of leadership efficacy in public and private hospitals in Kuwait. *Quality Management in Health Care*, 13 (4), 278-284.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-36.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational dan national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bono, J.E., Foldes, H.J., Vinson, G., & Muros, J.P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1357-1367.
- Drucker, P.F. (1981). *Membubungkan karya manajemen: Dalam dunia yang sudah berubah*. Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen.
- Drucker, P.F. (1998). *Peter Drucker on the profession of management*. Boston, Mass. Harvard: Business School Press.
- Guilford, J.P., & Fruchter, B. (1978). *Fundamental statistics in psychology and education* (6th ed.). New York: McGraw-Hill
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundation of behavioral research* (4th ed.). Orlando: Harcourt College Publishers.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. California: SAGE Publication, Inc.