

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2013**

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN**

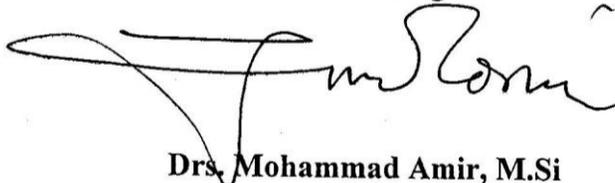
Yang diajukan oleh :

NURUL RIA PINARTI
NIM F 100 060 131

Telah disetujui untuk dipertahankan
Di depan Dewan Penguji Skripsi

Telah disetujui oleh :

Pembimbing



Drs. Mohammad Amir, M.Si

Tanggal, 29 Agustus 2013

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN**

Yang diajukan oleh :

NURUL RIA PINARTI
NIM F 100 060 131

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 20 September 2013
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Penguji Utama

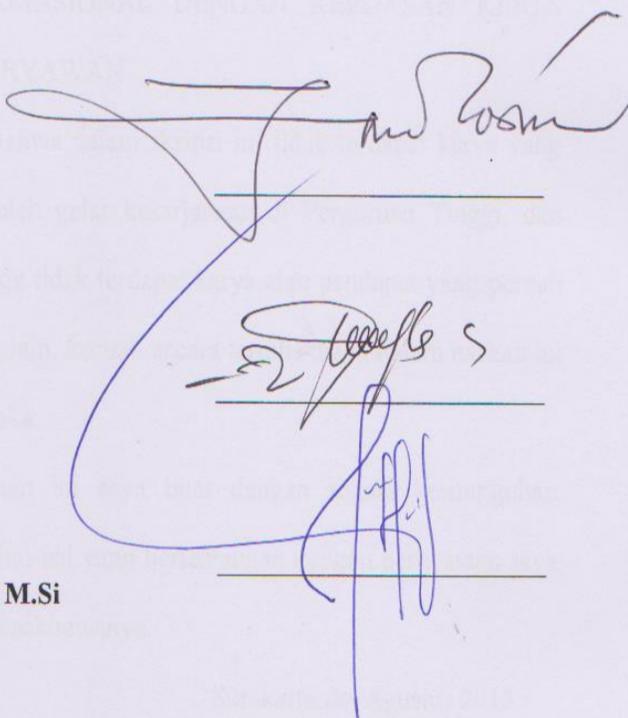
Drs. Mohammad Amir, M.Si

Penguji Pendamping I

Dra. Zahrotul Uyun, M.Si

Penguji Pendamping II

Yudhi Satria Restu, S.Psi, SE., M.Si



Handwritten signatures of the examiners: Drs. Mohammad Amir, M.Si; Dra. Zahrotul Uyun, M.Si; and Yudhi Satria Restu, S.Psi, SE., M.Si.

Surakarta, 31 Oktober 2013

Universitas Muhammadiyah Surakarta
Fakultas Psikologi

Dekan



Susatyo Yuwono, S.Psi, M.Si

HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN

Nurul Ria Pinarti

Mohammad Amir

Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
E-mail: fpsikologiums@yahoo.com

Abstraksi

Setiap perusahaan menginginkan karyawannya memiliki rasa kepuasan kerja tinggi. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif dari para karyawan terhadap kondisi kerja dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah finansial, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya adalah faktor dari pimpinan. Satu diantaranya adalah tipe kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan karyawan atau bawahan. Para karyawan merasa percaya, mengagumi, loyal, dan menghormati pimpinan, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi. Tujuan penelitian, yaitu ingin mengetahui: (1) Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada karyawan. (2) Tingkat kepemimpinan transformasional. (3) Tingkat kepuasan kerja pada karyawan. (4) Besar sumbangan efektif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang bekerja di CV Tunas Jaya berjumlah 128 karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah bagian produksi CV Tunas Jaya dengan jumlah karyawan 53 orang, rinciannya 38 karyawan laki-laki dan 15 karyawan perempuan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan *quota sampling*. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran psikologis yaitu skala kepuasan kerja dan skala kepemimpinan transformasional. Analisis data menggunakan korelasi *product moment*.

Kesimpulan dalam penelitian ini yaitu : (1) Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada karyawan CV. Tunas Jaya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil $r = 0,253$ dengan $p = 0,004$ ($p \leq 0,01$). (2) Kategori kepemimpinan transformasional tergolong tinggi dengan rerata empirik (ME) = 109,057 dan rerata hipotetik (MH) = 92,5. (3) Kategori kepuasan kerja tergolong tinggi dengan rerata empirik (ME) = 105,113 dan rerata hipotetik (MH) = 85. (4) Sumbangan efektif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan CV. Tunas Jaya sebesar 0,064 atau 6,4%. Hal ini berarti masih terdapat 93,6% dari beberapa variabel lain, selain variabel kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kepuasan kerja. Variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja di antaranya yaitu variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja*

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan salah satu sumber daya penggerak, pengguna dan pemberi manfaat bagi sumber daya lainnya, memberi kontribusi besar dalam keberhasilan perusahaan. Kepuasan kerja dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih baik yang pada akhirnya mampu memberikan keuntungan pada perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting bagi perusahaan.

Perusahaan berharap para karyawannya memiliki kepuasan kerja tinggi. Supranto (2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan yang timbul antara harapan dan perilaku kerja yang dilakukan. Apabila hasil kerja di bawah harapan, maka karyawan akan kecewa, sebaliknya hasil kerja sesuai dengan harapan, pelanggan akan puas, sedangkan jika hasil kerja melebihi harapan, karyawan akan sangat puas. Kepuasan karyawan dapat diketahui bukan hanya gaji, tetapi juga dapat diketahui melalui keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan hambatan pekerjaan, adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dengan pimpinan dan karyawan, dengan karyawan. Situasi lingkungan rekan kerja yang mendukung, dan situasi yang mendukung, artinya tempat kerja karyawan memiliki ruangan yang mendukung pekerjaan dapat dilakukan dengan nyaman, seperti ventilasi yang baik atau tingkat kebisingan rendah.

Dampak kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku karyawan untuk mempertahankan pekerjaan di perusahaan. Dalam diri karyawan tidak ada keinginan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang kurang puas ada kecenderungan keluar dari perusahaan. Kecenderungan karyawan keluar dari perusahaan dapat dilihat dari ciri-ciri perilaku karyawan di perusahaan. Salah satu ciri tersebut yaitu karyawan sering absen dalam bekerja.

Kepuasan kerja rendah pada karyawan dapat diketahui seringnya absen karyawan. Ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah dengan cara sering absen ini terjadi pada perusahaan CV. Tunas Jaya. Hal ini dapat diketahui melalui hasil data sekunder absensi karyawan selama 4 bulan, mulai bulan September sampai dengan Desember 2012 banyak yang absen tidak masuk kerja dengan berbagai alasan. Berikut ini disajikan tabel absensi karyawan selama 4 bulan.

Tabel 1
Absensi Karyawan di CV. Tunas Jaya Bulan September – Desember 2012

Keterangan	Bulan				Jumlah Karyawan
	Sep.	Okt.	Nop.	Des.	
Kepala Divisi	1	-	-	-	1
Keuangan	-	1	1	-	2
Staf Personalia	1	-	-	1	2
Staff Supervisor	1	2	1	-	4
Karyawan produksi	4	3	8	9	24
Karyawan Gudang	2	1	1	-	4
Security	-	1	-	1	2
Jumlah					39

Sumber: Data Sekunder dari CV. Tunas Jaya yang Diolah.

Tabel tersebut menunjukkan selama empat bulan diketahui jumlah karyawan yang absen sebanyak 39 orang, sedangkan jumlah keseluruhan 128 orang. Jadi jumlah karyawan yang absen selama empat bulan sebesar 30,46% menurut hasil wawancara dengan Kepala Divisi CV. Tunas Jaya sudah menghambat produksi, sehingga permintaan konsumen ada sebagian yang belum terpenuhi.

Kepuasan kerja rendah juga ditunjukkan hasil kerja karyawan yang kurang maksimal. Menurut hasil wawancara dengan Kepala Divisi dapat diketahui cara kerja karyawan kurang maksimal seperti karyawan yang biasanya dapat bekerja baik, seperti hasil finishing sekali kerja sudah bagus, ini diulang sampai dua atau tiga kali, sehingga bahan untuk finishing bertambah dan secara tidak langsung menambah biaya operasional, ini merugikan perusahaan. Kemudian, penjelasan Kepala Divisi tersebut dibuktikan dari hasil wawancara dengan karyawan di bagian finishing diperoleh jawaban, bahwa kerja karyawan menurun karena permintaan karyawan untuk naik gaji tidak direspon oleh pimpinan. Karyawan meminta kenaikan gaji mengingat lama kerja sudah dua tahun gaji tetap seperti pegawai baru. Karena keinginan tidak terpenuhi, karyawan bekerja asal-asalan. Hasil penjelasan Kepala Divisi dan karyawan menunjukkan bahwa kepuasan kerja di CV. Tunas Jaya menurun.

Kepuasan kerja karyawan menurun berpengaruh terhadap perilaku kerja yang kurang maksimal, sehingga hasil kerja karyawan tidak dapat mencapai target perusahaan. Akibat tidak mencapai target, maka perusahaan kurang mampu melayani pesanan konsumen dan perusahaan mengalami kerugian. Sedangkan

kerugian bagi karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah berdampak pada semangat kerja menurun atau hasil kerja kurang maksimal, sehingga memungkinkan gaji karyawan tetap atau jabatan karyawan tidak meningkat. Atas dasar kerugian yang ditanggung perusahaan atau karyawan akibat kepuasan kerja rendah, maka permasalahan kepuasan kerja perlu dikaji lebih mendalam.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat (Celik, 2011).

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan penjelasan Kepala Divisi dan karyawan di CV. Tunas Jaya ada dua yaitu faktor dari dalam diri karyawan yang keinginannya untuk naik gaji tidak terpenuhi dan faktor luar yang berasal dari pimpinan yang kurang merespon keinginan karyawannya. As'ad (2003) menjelaskan ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu finansial, fisik, sosial, dan psikologis. Faktor kepuasan sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.

Dikemukakan oleh Callow, dkk., (2009) bahwa tiap pemimpin harus mampu bekerjasama, dan mampu memberikan kepuasan kepada bawahan, agar kegiatan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat terlaksana. Pemimpin merupakan unsur yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kebijaksanaan yang telah ditetapkan (prosedur, rencana dan program kerja), persyaratan kerja yang dimiliki bawahan, tersedianya sarana pendukung pelaksanaan kerja dan gaya kepemimpinan atasan terhadap bawahan. Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi adalah kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktivitas, inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing (Avolio dkk,

1998). Seiring dengan tuntutan perubahan tersebut, model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasional diyakini akan memainkan peranan penting bagi setiap organisasi. Metode kepemimpinan yang diterapkan seperti itu berdampak pada karyawan, sehingga karyawan menunjukkan kepuasan berprestasi yang tinggi yang dilihat dari jarang bolos, datang tepat waktu serta karyawan mendapatkan produksi yang memenuhi target yang diharapkan.

Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik. Pemimpin mampu menciptakan visi dan lingkungan yang membuat kepuasan para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan (Bass dan Avolio. 1998). Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka berusaha untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan mereka. Bass dan Avolio (1998) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat ciri, yaitu kharismatik, inspiratif, mampu memberikan stimulus intelektual dan perhatian kepada individu.

Wagimo dan Ancok (2005) melakukan penelitian dengan kesimpulannya bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja bawahan lebih kuat atau lebih erat daripada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional. Karena kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Tujuan penelitian, yaitu ingin mengetahui:

1. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada karyawan.
2. Tingkat kepemimpinan transformasional.
3. Tingkat kepuasan kerja pada karyawan.
4. Besar sumbangan efektif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

HIPOTESIS

Ada hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Artinya, kepemimpinan transformasional tinggi, maka kepuasan kerja juga tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional rendah maka kepuasan kerja juga rendah.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang bekerja di CV Tunas Jaya berjumlah 128 karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah bagian produksi CV Tunas Jaya dengan jumlah karyawan 53 orang, rinciannya 38 karyawan laki-laki dan 15 karyawan perempuan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan *quota sampling*. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran psikologis. Skala dalam penelitian ini ada dua, yaitu skala kepuasan kerja dan skala kepemimpinan transformasional. Teknik analisis data yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja menggunakan korelasi *product moment*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi *product moment* diperoleh hasil $r = 0,253$ dengan $p = 0,004$ ($p \leq 0,01$). Artinya, ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada karyawan. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah kepuasan kerja pegawai.

Setiap bawahan dapat dipastikan ingin memiliki pimpinan yang dapat membawa kearah kemajuan tanpa mengurangi kebijakan dan keadilan dalam memimpin bawahan. Pemimpin yang dapat membawa ke arah kemajuan mempunyai kepribadian yang menarik, mempunyai pengetahuan yang luas, mau mendengarkan keluhan bawahan, dan dapat memberikan kepuasan kerja kepada bawahan. Pimpinan yang memiliki kepribadian yang menarik, mempunyai pengetahuan yang luas, mau mendengarkan keluhan bawahan, dan dapat memberikan kepuasan bawahan merupakan ciri khas yang dimiliki oleh pimpinan transformasional.

Bass (dalam Darwis, 2006) menjelaskan bahwa ciri kepemimpinan transformasional mampu mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan pengikutnya, bukan hanya sebagai janji tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan

dan komitmen. Kepemimpinan transformasional lebih didasarkan pada pergeseran nilai, kepercayaan dan kebutuhan pimpinan pada bawahan. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai pengaruh yang diperoleh pemimpin sebagai hasil dari perhatian dan kekaguman pengikut kepada pemimpin, menciptakan visi dan lingkungan yang memberikan kepuasan kepada pegawai untuk berprestasi melampaui harapan. Para karyawan atau pengikut merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka merasa puas untuk melakukan lebih apa yang diharapkan dari karyawan.

Aspek *inspirational motivation* yang dimiliki oleh pimpinan berfungsi untuk menggerakkan dan mengarahkan bawahan. Pimpinan yang memiliki banyak ide atau cara agar bawahan memiliki kepuasan kerja karena memiliki tanggung jawab, ingin menjadi yang terbaik, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini terjadi pada pimpinan yang memberikan pujian, memberikan bonus, dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikan merupakan sikap pimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Memberikan pujian, bonus, dan kesempatan untuk belajar bagi karyawan merupakan suatu penghargaan yang diterima oleh karyawan karena keberadaannya diperhatikan oleh pimpinan sehingga kepuasan kerja bawahan semakin meningkat (Johnson dan Johnson, 2012).

Kepemimpinan transformasional dapat diterapkan terhadap karyawan yang memiliki pendidikan. Orang yang berpendidikan diharapkan dapat memiliki pengetahuan yang luas mengenai industri, teknologi dan lingkungan organisasi tempat mereka bekerja dan bisa mendapatkan manfaat dari pengalaman selama bertahun-tahun. Aspek pendidikan yang dimiliki oleh pegawai CV. Tunas Jaya sebagian besar yaitu SMP dan SMA atau SMK. Pemimpin yang memiliki kemampuan tinggi mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberi kepuasan kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi dengan mengenalkan pemecahan secara cerdas, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berfikir tentang masalah dengan cara baru yang menghasilkan pemecahan yang kreatif. Pimpinan yang memiliki stimulasi intelektual diharapkan dapat memberikan pengetahuannya kepada bawahan dan bawahan yang berpendidikan SMA/SMK diharapkan mampu

menerima penjelasan dari pimpinan tentang tantangan dan penyelesaian pekerjaan sehingga jenjang pendidikan tinggi antara bawahan dan pimpinan dapat menyatukan satu pendapat atau tujuan yang diharapkan dalam pemerintahan.

Kepemimpinan transformasional lebih menarik bagi karyawan yang berpendidikan tinggi karena karyawan yang berpendidikan tinggi mendambakan tantangan kerja yang dapat menambah profesionalis dan pengembangan diri. Karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan tinggi mempunyai minat mendalam dalam menghadapi tantangan kerja dan bawahan yang mempunyai pendidikan tinggi dapat mendukung memberi respon terhadap kepemimpinan transformasional. Respon positif tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan bawahan sehingga bawahan juga akan meningkatkan upayanya atau melakukan sesuatu untuk mendapatkan hasil kerja lebih tinggi dari yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional lebih memungkinkan muncul dalam organisasi yang memiliki kehangatan dan kepercayaan yang tinggi juga berpendidikan tinggi, diharapkan dengan pendidikan tinggi dapat menjadi orang yang kreatif.

Aspek pendidikan berkaitan dengan kognitif yang dimiliki oleh setiap individu. Pemimpin transformasional harus bertindak dengan penuh keyakinan dan mengilhami orang untuk percaya terhadap anggota kelompok. Keyakinan yang dimiliki pimpinan berpengaruh positif terhadap karyawan dalam kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah sebagai pendorong yang berhubungan dengan prestasi, yaitu menguasai, memanipulasi, mengatur, lingkungan sosial dan fisik, mengatasi rintangan-rintangan dan memelihara kualitas kerja yang tinggi, bersaing untuk melebihi perbuatannya yang lampau dan mengungguli orang lain. Kepuasan kerja memberikan kegiatan pada karyawan yang berarti memberikan daya perangsang pada karyawan yang bersangkutan agar lebih meningkatkan kegairahan kerja karyawan dengan memberikan dorongan supaya dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja.

Hal tersebut searah dengan pendapat Locke (1997) yang menyatakan konsep kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu pengetahuan, keahlian, dan kognitif. Pengetahuan yang luas mengenai industri, teknologi dan lingkungan organisasi tempat mereka bekerja dan bisa mendapatkan manfaat dari pengalaman selama bertahun-tahun. Keahlian yang beragam, karena adanya karakter

relasi dari kepemimpinan, maka keahlian dalam hubungan antara manusia (*people skill*) adalah penting. Keahlian ini meliputi mendengar, berkomunikasi verbal, membangun jaringan, manajemen konflik dan penaksiran atas diri sendiri dan orang lain. Keahlian dalam memecahkan masalah, mengambil keputusan dan penetapan sasaran juga vital. Kemampuan kognitif, terutama kepandaian memperoleh informasi yang begitu banyak, memadukannya dan menarik kesimpulan yang logis, menetapkan visi, menetapkan apa yang harus diperjuangkan oleh organisasi, mengartikulasikan visi dengan ringkas. Mengimplementasikan visi merupakan syarat untuk suksesnya kepemimpinan.

Kartono (2003) menjelaskan bahwa aspek pengetahuan dan keahlian dalam kepemimpinan transformasional akan mendapat respon positif dari karyawan yang memiliki kepuasan berprestasi. Karyawan yang memiliki kepuasan berprestasi akan memaksimalkan pengetahuan dan keahliannya dengan bersikap kreatif inovatif. Lebih kreatif mencari cara baru yang lebih efektif dan efisien untuk menyelesaikan tugas dan tidak menyukai pekerjaan yang bersifat monoton dari waktu ke waktu. Sikap kreatif dan inovatif akan membuat karyawan merasakan kepuasan dan memperoleh prestasi kerja tinggi. Prestasi kerja tinggi akan meningkatkan produktivitas yang menguntungkan karyawan dan perusahaan sehingga perusahaan dapat berkembang dan bersaing dalam pasaran bisnis.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh sumbangan efektif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,064 atau 6,4%. Hal ini berarti masih terdapat 93,6,3% dari beberapa variabel lain, selain variabel kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kepuasan kerja. Variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja di antaranya yaitu variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi.

Kepemimpinan transformasional tergolong tinggi, hal ini dapat diketahui melalui sikap kepemimpinan yang selektif memilih pegawai untuk bagian produksi berpendidikan minimal SMA dan sudah tercatat sebagai pegawai. Pegawai yang berpendidikan SMA diharapkan oleh pimpinan dapat memahami apa yang diperintahkan ide-ide baru, dan keinginan pimpinan, yang nantinya pemahaman mandor tersebut akan diberitahukan dan dilaksanakan oleh pegawai diharapkan oleh

pimpinan dapat diajak untuk kreatif dalam menangani permasalahan yang ditemui dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Bass (dalam Darwis, 2006) yang menyatakan bahwa salah satu aspek kepemimpinan transformasional adalah stimulasi intelektual. Maksudnya, pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas. Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberi kepuasan kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Rangsangan intelektual adalah mengenalkan cara pemecahan secara cerdas, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berfikir tentang masalah dengan cara baru yang menghasilkan pemecahan yang kreatif. Rangsangan intelektual adalah perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual, artinya dia bisa memahami dan peka terhadap permasalahan dan kebutuhan dari tiap-tiap anak buahnya, hal ini tercermin dari persepsi anak buahnya yang merasa bahwa sang pemimpin mampu memahami dirinya sebagai individu, setiap anak buah merasa dekat dengan pemimpinnya dan merasa mendapat perhatian khusus. Untuk itu bawahan sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam proses penyelesaian masalah.

Setiap penelitian ada kelemahan, demikian juga dalam penelitian ini. Kelemahan dari penelitian ini adalah pada waktu pengumpulan data tidak ditunggu oleh peneliti. Hal ini memungkinkan subjek dalam menjawab skala terkesan asal-asalan, sehingga jawaban kurang akurat. Kelemahan lainnya yaitu perusahaan hanya mengizinkan penelitian dilakukan pada bagian produksi, sehingga jumlah subjek penelitian terbatas hanya 53 orang.

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa:

- a. Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada karyawan CV. Tunas Jaya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil $r = 0,253$ dengan $p = 0,004$ ($p \leq 0,01$).
- b. Kategori kepemimpinan transformasional tergolong tinggi dengan rerata empirik (ME) = 109,057 dan rerata hipotetik (MH) = 92,5.
- c. Kategori kepuasan kerja tergolong tinggi dengan rerata empirik (ME) = 105,113 dan rerata hipotetik (MH) = 85.
- d. Sumbangan efektif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan CV. Tunas Jaya sebesar 0,064 atau 6,4%. Hal ini berarti masih terdapat 93,6% dari beberapa variabel lain, selain variabel kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kepuasan kerja. Variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja di antaranya yaitu variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi.

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan kesimpulan diperoleh hasil besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja kecil (6,4%), oleh sebab saran yang diberikan berhubungan dengan kepemimpinan transformasional.

a. Bagi Pimpinan Perusahaan

Pimpinan perusahaan disarankan untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional, adapun cara untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional, antara lain:

- 1) Kharisma, pemimpin melakukan komunikasi dengan bawahan untuk membicarakan tujuan perusahaan. Pimpinan dalam melakukan komunikasi dengan sikap dan pendekatan yang simpatik, seperti secara jelas dalam menerangkan dan bersikap sabar.

- 2) Keyakinan diri, pemimpin harus bertindak dengan penuh keyakinan dan mengilhami orang untuk percaya terhadap anggota kelompok. Agar bawahan percaya, pimpinan dapat memberikan contoh cara kerja yang baik seperti datang tepat waktu, bekerja sesuai dengan aturan perusahaan, dan menunjukkan hasil kerja yang pula
- 3) Hormat dan Kesetiaan, pemimpin memberikan pemahaman bahwa bawahan merupakan faktor penting bagi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan oleh pimpinan dengan cara menghargai pendapat bawahan dan apabila memungkinkan ide-ide bawahan dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan di perusahaan.
- 4) Pujian Terbuka, pemimpin memberikan pujian kepada bawahan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik atau memberi penghargaan berupa bonus kepada bawahan yang memiliki prestasi kerja.
- 5) Inspirasi, pemimpin memberikan motivasi kepada bawahan, cara yang dilakukan misalnya memberikan pekerjaan dengan contoh-contoh kerja yang sesuai dengan kemampuan bawahan

b. Bagi Bagian Karyawan

Disarankan bagi karyawan untuk memberikan respon positif terhadap kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan, dengan cara sebagai berikut:

- 1) Karyawan mau melakukan komunikasi dengan pimpinan sehubungan pekerjaan yang dilakukan, bersikap sopan kepada pimpinan, sehingga pimpinan akan memberikan respon yang baik dan karyawan mepersepsikan positif kharisma, pemimpin.
- 2) Karyawan perlu memiliki keyakinan diri bahwa dirinya mampu mengikuti perintah pimpinan dan perilaku-perilaku baik pimpinan dijadikan contoh karyawan dalam bekerja.
- 3) Karyawan memili rasa hormat dan setia kepada pimpinan. Cara yang dilakukan oleh karyawan, antara lain mengerjakan perintah pimpinan, menyampaikan ide-ide dengan sikap sopan atau mengikuti aturan perusahaan tanpa ada paksaan dari pihak lain.

- 4) Karyawan menerima pujian atau penghargaan dari pimpinan dengan diimbangi cara kerja yang lebih baik, misalnya semakin rajin masuk kerja atau membuat laporan kerja tepat waktu.
- 5) Karyawan dapat menerima inspirasi pimpinan, contohnya mau meningkatkan ketrampilan kerja dengan membaca dari buku-buku atau internet dan mau bertanya kepada karyawan yang memiliki keterampilan kerja lebih tinggi.

c. Kepada Peneliti Selanjutnya

Untuk mempertahankan kualitas penelitian selanjutnya, peneliti dapat melihat variabel-variabel lain yang mempengaruhi, seperti tingkat pendidikan, status sosial ekonomi dan sebagainya. Bagi peneliti selanjutnya disarankan dalam pengambilan data hendaknya berhadapan langsung dengan subyek, untuk menghindari adanya manipulasi data yang didapatkan, sehingga hasil yang didapat lebih bervariasi dan memperluas ruang populasi.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M., 2003. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia - Psikologi Industri*. Liberty, Yogyakarta.
- Avolio, B. J Waldman, D.A., & Eirstein, W.J., 1998. Transformational Leadership in a Management Game Simulation. *Group and Organizational Studies. Academy of Management Journal*. Vol 13 No. 1, 59.
- Bass, B. M. & Avolio. 1998. From Transactional of Transformational Leadership. *Organizational Dynamics*. Vol. 18. No. 3. 9-31.
- Callow Nichola., Smith Matthew J., Hardy Lew., Arthur Calum A., dan Hardy James. 2009. Measurement of Transformational Leadership and its Relationship with Team Cohesion and Performance Level. *Journal of Applied Sport Psychology*. 21: 395-412.
- Çelik, Mucahit. 2011. Theoretical Approach to The Job Satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*. Vol. 4. Hal. 7-15
- Darwis, M. 2006. Hubungan Antar Kepemimpinan Transformational dan Budaya Perusahaan dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Skripsi*. Surakarta: UMS.
- Johnson, D.W dan Johnson, F.K. 2012. *Dinamika Kelompok Teori dan Keterampilan*. Jakarta: Indek.

- Kartono K. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Locke, A.E. 1997. *Esensi Kepemimpinan Empat Kunci untuk Memimpin dengan Keberhasilan* (Terjemahan : Aris Ananda). Jakarta : Mitra Utama.
- Supranto, J. 2003. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wagimo & Ancok Djamaludin. 2005 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer. *Anima Indonesia Psychology Journal*. Vol. 32 No.2, 112-127.