

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DI PT LEN INDUSTRI (PERSERO) BANDUNG**

## ***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION IN PT LEN INDUSTRI (PERSERO) BANDUNG***

Oleh:

Izma Azhari dan Ma'mun Sutisna  
Politeknik Negeri Bandung

### **Abstract:**

*Transformational leadership is one of the important things that must be considered by a company because it has a positive impact on increasing employees job satisfaction. Satisfied employees will have a willingness to do more than expected so that the goals can be achieved. This must be apply to PT LEN Industri (Persero), a SOEs that is engaged in industrial electronics. This research aims to know the description of transformational leadership, job satisfaction, and the influence of transformational leadership on job satisfaction in PT LEN Industri (Persero). The research method used a quantitative research with technical data analysis includes classic assumption test, descriptive statistics, analysis of relationships, and analysis of influence. Respondents in this research used 172 employees originating from 14 department in PT LEN Industri (Persero) with proportionate stratified random sampling methods. Transformational leadership variabel used instrument from Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and job satisfaction variabel used instrument from Job Satisfaction Survey (JSS). The results obtained the transformasional leadership in medium category, the job satisfaction in high category, and the transformasional leadership contributed amounted to 56.8% against the influence of job satisfaction in PT LEN Industri (Persero). Management is expected to increase the transformational leadership factors, so job satisfaction will increase too.*

*Keywords: Job Satisfaction, Leadership, Transformational Leadership.*

### **Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai perangkat yang paling menentukan keberlangsungan kegiatan perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan sebaik mungkin agar mampu memberikan kinerja yang maksimal. Namun untuk mengelola kualitas sumber daya manusia tidaklah mudah. Hal ini dikarenakan perusahaan perlu melibatkan berbagai elemen yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem yang diterapkan oleh perusahaan itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut diharapkan mampu memunculkan kondisi kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pimpinan dapat melaksanakan hak dan tanggung jawabnya masing-masing. Terlebih bagi karyawan, kondisi kerja yang kondusif diharapkan mampu menciptakan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Robbins dan Judge (2015: 49) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristik pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang baik tampak dalam sikap positif karyawan ketika melakukan pekerjaan yang dihadapi dan lingkungan organisasinya. Namun sebaliknya, karyawan akan menunjukkan sikap negatif, baik dalam melaksanakan pekerjaan maupun lingkungan organisasi, jika tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya rendah. Bagi sebuah organisasi, khususnya perusahaan bisnis, kepuasan kerja sangat penting untuk diperhatikan mengingat sumber daya manusia merupakan aset paling berharga bagi perusahaan. Adanya indikasi-indikasi seputar ketidakpuasan kerja karyawan pun seharusnya dapat diketahui dan disikapi dengan bijak oleh perusahaan. Perusahaan yang lebih banyak memiliki karyawan dengan rasa puas yang tinggi cenderung lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang hanya sedikit memilikinya (Robbins dan Judge, 2015: 53).

PT LEN Industri (Persero) merupakan Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang elektronika untuk industri dan prasarana. Seiring dengan perkembangan dunia bisnis, PT LEN Industri (Persero) bertransformasi dengan melakukan reposisi bisnis meliputi manufaktur, perkembangan, dan pelayanan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Selain itu, PT LEN Industri (Persero) memiliki rencana jangka panjang dan berkelanjutan untuk mewujudkan visi “Menjadi Perusahaan Elektronika Kelas Dunia”. Untuk mewujudkan visi tersebut, PT LEN Industri (Persero) harus merealisasikan seluruh rencana secara bertahap. Tentu hal ini tidaklah mudah, diperlukan dukungan dari seluruh elemen perusahaan khususnya sumber daya manusia yang memiliki andil penting dalam menjalankan perusahaan. Menurut Wibowo (2015: 141) kepuasan kerja mempunyai korelasi yang moderat dengan kinerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi pula. Tentunya hal ini dapat mendukung tercapainya visi dari PT LEN Industri (Persero).

Tabel 1. Survei Kepuasan Kerja PT LEN Industri (Persero) 2015

| No. | Unit Kerja                                 | Kepuasan Kerja |
|-----|--------------------------------------------|----------------|
| 1   | UB. Information & Communication Technology | 69,8%          |
| 2   | UB. Elektronika Pertahanan                 | 65,1%          |
| 3   | Manajemen Strategi & Operasi               | 70,2%          |
| 4   | PT ELTRAN                                  | 70,1%          |
| 5   | PT LRS                                     | 69,8%          |
| 6   | UB. Energi & Transportasi                  | 71,7%          |
| 7   | PT SEI                                     | 70,6%          |
| 8   | Produksi                                   | 72,3%          |
| 9   | Satuan Pengawas Internal                   | 74,5%          |
| 10  | Pengembangan Bisnis & Investasi            | 72,8%          |
| 11  | PUSTEKIN                                   | 70,6%          |
| 12  | Logistik                                   | 74,4%          |
| 13  | Keuangan & Akuntansi                       | 76,7%          |
| 14  | Sekretaris Perusahaan                      | 75,5%          |
| 15  | Human Capital & General Affairs            | 71,2%          |

Sumber: LEN (2015)

Berdasarkan survei mengenai penilaian kepuasan terhadap unsur kerja karyawan yang dilakukan oleh Divisi Human Capital dan General Affairs, pada tahun 2015 nilai persepsi kepuasan rata-rata seluruh divisi secara keseluruhan sebesar 71,12%. Tahun 2015 perusahaan menargetkan nilai yang diperoleh sebesar 73% dan diharapkan nilai target tersebut akan meningkat setiap tahunnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Divisi Human Capital & General Affairs bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan sebisa mungkin harus meningkat, sehingga pencapaian target sebelumnya yakni sebesar 73% yang belum tercapai dapat terealisasi.

Perolehan persentase nilai kepuasan terhadap unsur-unsur kerja pada masing-masing unit kerja dapat dilihat pada Tabel 1. Terdapat 11 unit kerja yang tidak mencapai target dan hanya 4 unit kerja yang melampaui target. Hal ini menjadi salah satu indikasi bahwa kepuasan kerja karyawan di PT LEN Industri (Persero) masih terbilang rendah dan perlu ditingkatkan lagi. Usaha peningkatan kepuasan kerja karyawan perlu dilakukan agar para karyawan lebih berkomitmen serta dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka sehingga rencana-rencana perusahaan pun dapat terealisasi dengan baik.

Selanjutnya yaitu mengenai unsur kerja yang menjadi bahan perhatian pihak perusahaan pada survei penilaian kepuasan kerja yang dilakukan oleh Divisi Human Capital & General Affairs tahun 2015. Terdapat beberapa unsur kerja yang mengalami penurunan pada tahun 2015, unsur kerja tersebut meliputi *ability utilization*, *company policies and practices*, *working condition supervisor*, dan *satisfaction factor*. Unsur *ability utilization* atau pemberdayaan kemampuan karyawan memperoleh nilai persepsi kepuasan sebesar 72,36% dan menurun sebanyak -2,64%. Berikutnya unsur *company policies and practices* atau penerapan kebijakan perusahaan memperoleh nilai persepsi kepuasan sebesar 62,12% dan menurun sebanyak -0,20%. Kemudian unsur *working condition supervisor* atau sikap atasan terhadap bawahan memperoleh nilai persepsi kepuasan sebesar 66,55% dan menurun sebanyak -9,05%. Dan yang terakhir, unsur *satisfaction factor* atau kebanggaan karyawan terhadap pekerjaannya memperoleh nilai persepsi kepuasan sebesar 76,22% dan menurun sebanyak -1,39%.

Menurut Priansa (2014: 302) faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja salah satunya mengenai hubungan dengan pimpinan. George dan Jones (dalam Kaswan, 2015: 94) menyatakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja yakni kepemimpinan. Selanjutnya menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson (dalam Wibowo 2015: 132) salah satu kategori kepuasan kerja dapat dilihat dalam bentuk *supervision satisfaction*. Meninjau teori dari beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja ialah faktor kepemimpinan. Sikap pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Secara garis besar, beberapa perilaku yang umumnya ditunjukkan oleh atasan di PT LEN Industri (Persero) meliputi sikap yang dapat dijadikan sebagai panutan, kepedulian terhadap bawahan, pemberian tantangan-tantangan kerja, hingga memiliki perspektif yang berbeda terhadap suatu permasalahan. Perilaku-perilaku tersebut mencerminkan sikap atasan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional di mana kepemimpinan ini meliputi sikap atasan yang memiliki karisma, memotivasi, merangsang intelektualitas, dan memberikan perhatian pribadi kepada pengikutnya (Bass dan Avolio, dalam Northouse 2013: 176).

Menurut Bass dan Avolio (dalam Setiawan dan Muhith, 2013: 98) kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja tentang apa yang benar dan apa yang penting untuk dilakukan serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi. Kepemimpinan transformasional juga merupakan salah satu pilihan untuk menjawab permasalahan yang dihadapi perusahaan, khususnya mengenai kepuasan kerja. Kepemimpinan ini menekankan dalam hal perilaku pemimpin yang menyatakan visi dan misi secara jelas, memotivasi dan menginspirasi, memberikan rangsangan intelektual, serta memberikan perhatian pribadi terhadap karyawannya.

Atas dasar kondisi kepuasan kerja karyawan di PT LEN Industri (Persero) yang masih belum mencapai target, jika kondisi ini dibiarkan berlarut-larut maka dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan yang berimbas pula pada penurunan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT LEN Industri (Persero) ialah dengan cara menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif (Marn, 2012: 27).

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang meliputi:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional di PT LEN Industri (Persero).
2. Bagaimana kepuasan kerja di PT LEN Industri (Persero).
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di PT LEN Industri (Persero).

### **Hipotesis**

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu serta keterkaitan mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Ho : Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT LEN Industri (Persero).  
Ha : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT LEN Industri (Persero).

### **Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin transformasional mendorong para bawahan untuk lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk untuk tidak mendahulukan kepentingan sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan bawahannya untuk menyiapkan mereka mengemban tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi. Selain itu, pemberian dukungan dan dorongan sangat diperlukan untuk mempertahankan optimisme ketika sedang dihadapkan dengan tantangan. Hasil dari pengaruh ini yaitu para bawahan merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin serta termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan sebelumnya (Yukl, 2010: 320).

Wibowo (2015: 301) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja serta memberi inspirasi kepada pengikut untuk

berusaha mencapai visi tersebut. Bass dan Avolio (dalam Northouse, 2013: 181) menjelaskan bahwa komponen kepemimpinan transformasional terdiri dari empat, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*.

Luthans (dalam Setiawan dan Muhith, 2013: 154) menguraikan bahwa komponen *idealized influence* meliputi perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, berkomitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar, serta mampu menularkannya pada komponen organisasi. Darodjat (2015: 347) menjelaskan komponen *inspirational motivation* sebagai pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Selanjutnya komponen *intellectual stimulation* mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif, menemukan cara-cara baru, serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi (Bass dan Avolio, dalam Northouse 2013: 181). Komponen *individual consideration* merupakan bentuk perilaku kepemimpinan transformasional di mana ia merenung, berpikir, mengidentifikasi kebutuhan karyawan, mengenali kemampuan karyawan, mendelegasikan wewenang, memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih para pengikut secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman tentang pengembangan kepada pengikutnya (Luthans, dalam Setiawan dan Muhith 2013: 176).

### **Kepuasan Kerja**

McShane dan Glinow (dalam Wibowo, 2015: 132) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan yang mana merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan. Menurut Bisen dan Priya (dalam Kaswan, 2015: 89), ada tiga faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi faktor yang terkait dengan karyawan, pekerjaan, dan organisasi. Faktor yang terkait dengan karyawan mencakup usia, jenis kelamin, lamanya pengabdian, kepribadian, orang yang bergantung, ambisius, dan kemampuan mental. Faktor yang terkait dengan pekerjaan mencakup gaji, kesempatan promosi, rasa aman, dan atasan. Kemudian faktor yang terkait dengan organisasi mencakup kondisi kerja, keterampilan, hubungan dengan rekan kerja, lokasi tempat kerja, dan pekerjaan itu sendiri.

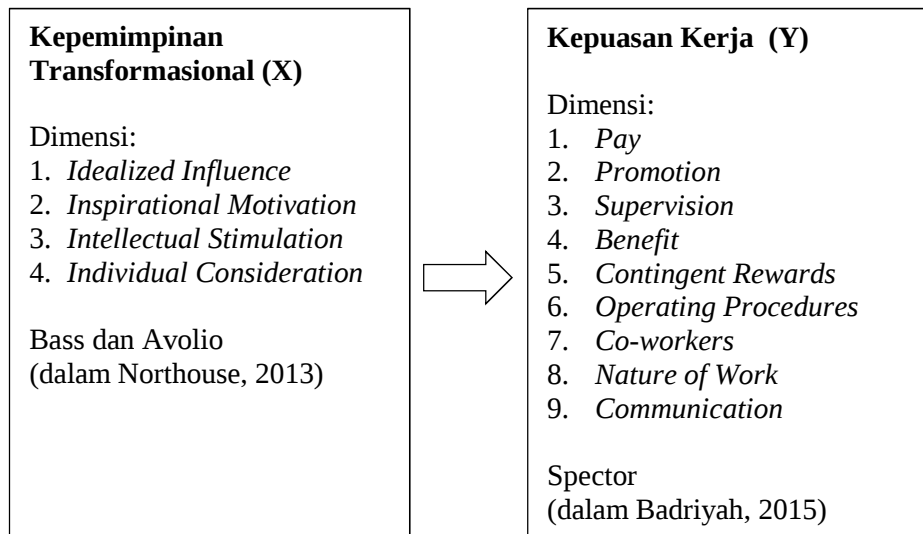
Kreitner dan Kinicki (2014: 172) menjelaskan beberapa variabel yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan pekerjaan, perilaku keanggotaan organisasi, dan kinerja karyawan. Sementara tingkat kehadiran, *turnover*, kognisi penarikan, dan stres yang dirasakan karyawan akan semakin rendah apabila kepuasan kerja yang dirasakan semakin tinggi.

Spector (dalam Badriyah, 2015: 241) mengidentifikasikan sembilan aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Aspek-aspek tersebut meliputi *pay* yang berkaitan dengan gaji yang diterima karyawan, *promotion* yang berkaitan dengan kebijaksanaan promosi perusahaan, *supervision* yang berkaitan dengan sikap atasan, *benefit* yang berkaitan dengan kebijakan pemberian tunjangan, *contingent*

*rewards* yang berkaitan dengan penghargaan atas usaha kerja, *operating procedures* yang berkaitan dengan prosedur operasional perusahaan, *co-workers* yang berkaitan dengan hubungan antar karyawan, *nature of works* yang berkaitan dengan sifat pekerjaan, dan *communication* yang berkaitan dengan komunikasi yang berjalan di perusahaan.

### Kerangka Pemikiran

Berdasarkan referensi dari penelitian-penelitian terdahulu beserta teori para ahli yang mendukung penelitian ini, maka dibuatlah suatu kerangka pemikiran yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Olah Data (2016)

### Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Populasi terdiri atas 340 staf PT LEN Industri (Persero) yang tersebar di seluruh divisi. Adapun jumlah sampel menggunakan perhitungan Isaac dan Michael (dalam Sugiyono, 2014: 126) dengan taraf signifikansi sebesar 5% yaitu sebanyak 172 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling – proportionate stratified random sampling*. Data yang digunakan berasal dari sumber primer meliputi hasil tabulasi kuesioner dan wawancara pra-penelitian, sedangkan sumber sekunder meliputi literatur studi seperti buku dan jurnal.

Dalam penelitian ini, instrumen penelitian mengadaptasi dari Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) untuk variabel kepemimpinan transformasional dan Job Satisfaction Survey (JSS) untuk variabel kepuasan kerja dengan jumlah pernyataan yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian. Skala pengukuran variabel menggunakan Skala Likert 1-5 (Sugiyono, 2014: 132). Sebelum kuesioner disebar, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada 30 responden. Hasil didapat bahwa seluruh pernyataan dalam instrumen menunjukkan nilai *corrected item-total correlations* > 0,361 yang berarti terbukti valid. Selain itu, kedua variabel menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik dengan perolehan nilai *cronbach's alpha* pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,970 dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,963 (Sunnyoto, 2013: 177). Teknik analisis data

yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji asumsi klasik, analisis deskriptif, analisis hubungan, dan analisis pengaruh.

### Identitas Responden

Data demografi responden terdiri dari jenis kelamin, masa kerja, pendidikan terakhir, dan usia yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Identitas Responden

| No. | Jenis Demografi     |               | Persentase |
|-----|---------------------|---------------|------------|
| 1   | Jenis Kelamin       | Pria          | 68,02%     |
|     |                     | Wanita        | 31,98%     |
| 2   | Masa Kerja          | < 1 Tahun     | 8,72%      |
|     |                     | 1 - 5 Tahun   | 45,35%     |
|     |                     | 5 - 10 Tahun  | 26,74%     |
|     |                     | 10 - 15 Tahun | 3,49%      |
|     |                     | > 15 Tahun    | 15,70%     |
| 3   | Pendidikan Terakhir | SMA/SMK       | 18,60%     |
|     |                     | D-III         | 28,49%     |
|     |                     | D-IV/S1       | 48,84%     |
|     |                     | S2            | 4,07%      |
|     |                     | Lainnya       | 0%         |
| 4   | Usia                | < 25 Tahun    | 26,16%     |
|     |                     | 25 - 30 Tahun | 35,47%     |
|     |                     | 31 - 35 Tahun | 18,60%     |
|     |                     | 36 - 40 Tahun | 2,91%      |
|     |                     | 41 - 45 Tahun | 4,07%      |
|     |                     | 45 Tahun      | 12,79%     |

Sumber: Olah Data (2016)

### Kepemimpinan Transformasional di PT LEN Industri (Persero)

Analisis deskriptif kepemimpinan transformasional digunakan untuk menjawab rumusan masalah pertama yaitu bagaimana kepemimpinan transformasional di PT LEN Industri (Persero). Berdasarkan hasil olah data, diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional di PT LEN Industri (Persero) berada pada tingkatan yang cukup. Hasil tersebut berdasarkan perolehan nilai rata-rata sebesar 3,32 yang berada pada interval 2,61-3,40. Selanjutnya *standard deviation* variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,517. Hasil tersebut berada di bawah 20% nilai *mean* yaitu 15,57%. Maka dapat disimpulkan variasi dari jawaban yang diberikan oleh responden kecil atau dengan kata lain responden cenderung menjawab dengan sama.

Kepemimpinan transformasional yang dikaji dalam penelitian ini mencakup bagaimana seorang atasan dapat bertindak sebagai teladan (pengaruh), memberi motivasi yang menginspirasi, merangsang intelektualitas, dan memberikan perhatian pribadi kepada para bawahannya. Hal ini sesuai dengan teori Bass dan Avolio (dalam Northouse, 2013: 181) yang mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi yang cocok untuk mengukur tingkat kepemimpinan transformasional atasan. Dimensi-dimensi tersebut yaitu dimensi *idealized*, *inspirational*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*.

*Idealized influence* memiliki beberapa indikator meliputi kepercayaan diri, penekanan nilai moral, sikap dalam mengambil keputusan, memprioritaskan urusan pekerjaan dibandingkan urusan pribadi, bertindak dengan cara yang dapat dihormati, dan menjalankan misi secara bersama-sama. Keseluruhan indikator-indikator tersebut termasuk ke dalam kategori yang tinggi. Hal ini tercermin dari sikap atasan di PT LEN Industri yang mampu menjadi suri teladan yang baik bagi para bawahannya. Atasan bersikap konsisten antara apa yang ia ucapkan atau ia perintahkan kepada bawahannya dengan apa yang ia lakukan. Luthans (dalam Setiawan dan Muhith, 2013: 154) menjelaskan bahwa ciri-ciri *idealized influence* seorang atasan yakni memiliki keyakinan diri yang kuat, berkomitmen tinggi, memiliki visi yang jelas, serta mampu memengaruhi elemen organisasi.

*Inspirational motivation* terdiri dari beberapa indikator, indikator yang berada pada kategori rendah yakni mengenai artikulasi visi yang menarik, indikator yang berada pada kategori cukup yaitu berbicara dengan antusias, dan indikator yang berada pada kategori tinggi meliputi optimis terhadap masa depan dan keyakinan tercapainya tujuan. Penilaian karyawan PT LEN Industri (Persero) terhadap indikator tentang kemampuan atasan untuk mengartikulasikan visi menunjukkan bahwa sebagian besar atasan di PT LEN Industri (Persero) khususnya manajer divisi belum mampu menyampaikan visi secara persuasif kepada para bawahannya. Sementara Yukl (2010: 316) menjelaskan bahwa keberhasilan visi tergantung dari bagaimana baiknya visi tersebut dapat disampaikan kepada orang lain. Berinteraksi secara langsung dengan menggunakan bahasa emosional lebih efektif dibandingkan melalui bentuk komunikasi yang tidak langsung.

*Intellectual stimulation* mencakup beberapa indikator meliputi dorongan untuk mencari cara-cara baru dalam pekerjaan yang berada pada kategori rendah, merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif berada pada kategori cukup, lalu kemampuan berdiskusi dan perspektif yang berbeda dalam menangani permasalahan berada pada kategori tinggi. Penilaian karyawan PT LEN Industri (Persero) terhadap indikator mengenai dorongan untuk menemukan cara-cara baru menunjukkan bahwa sebagian besar atasan di PT LEN Industri (Persero) khususnya manajer divisi belum mampu memberikan dorongan kepada bawahan untuk menemukan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sementara Darodjat (2015: 347) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional perlu mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka mempercepat penyelesaian tugas-tugasnya.

*Individual consideration* memiliki beberapa indikator yaitu mengenai arahan dan pembinaan yang berada pada kategori rendah, mengembangkan kemampuan pengikut yang berada pada kategori cukup, dan memperlakukan pengikut sebagai individu yang sesungguhnya serta memahami bahwa mereka merupakan pribadi yang berbeda-beda berada pada kategori tinggi. Penilaian karyawan PT LEN Industri (Persero) terhadap indikator mengenai arahan dan pembinaan menunjukkan bahwa sebagian besar atasan di PT LEN Industri (Persero) khususnya manajer divisi belum maksimal dalam memberikan arahan serta pembinaan terhadap tugas maupun hal lain yang menyangkut dengan pekerjaan. Sementara Luthans (dalam Setiawan dan Muhith, 2013: 176) menjelaskan bahwa komponen ini mencakup perilaku pemimpin yang merenung, berpikir, membina, membimbing, dan melatih para pengikut secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi.

### **Kepuasan Kerja di PT LEN Industri (Persero)**

Analisis deskriptif kepuasan kerja digunakan untuk menjawab rumusan masalah kedua yaitu bagaimana kepuasan kerja di PT LEN Industri (Persero). Berdasarkan hasil olah data, diperoleh bahwa kepuasan kerja di PT LEN Industri (Persero) berada pada tingkatan yang tinggi. Hasil tersebut berdasarkan perolehan nilai rata-rata sebesar 3,42 yang berada pada interval 3,41-4,20. Selanjutnya *standard deviation* variabel kepuasan kerja sebesar 0,487. Hasil tersebut berada di bawah 20% nilai *mean* yaitu 14,23%. Maka dapat disimpulkan variasi dari jawaban yang diberikan oleh responden kecil atau dengan kata lain responden cenderung menjawab dengan sama.

Kepuasan kerja yang dikaji dalam penelitian ini mencakup penerimaan gaji, kebijakan promosi perusahaan, hubungan dengan atasan, fasilitas atau tunjangan, penghargaan yang diberikan atas usaha kerja, kebijakan operasional perusahaan, hubungan dengan rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi yang berjalan di dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan Spector (dalam Badriyah, 2015: 241) yang mengemukakan bahwa terdapat sembilan dimensi yang cocok untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan. Dimensi-dimensi tersebut yaitu *pay*, *promotion*, *supervision*, *benefit*, *contingent rewards*, *operating procedures*, *co-workers*, *nature of works*, dan *communication*.

Dimensi *promotion*, *operating procedures*, *co-workers*, dan *nature of works* memperoleh nilai yang berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa puas terhadap kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan, kebijakan dan aturan operasional yang ditetapkan perusahaan, hubungan dengan sesama rekan kerja, dan sifat pekerjaan yang dimilikinya. Selanjutnya perbedaan antara nominal gaji dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan tetap dan karyawan kontrak dapat menjadi indikasi perolehan nilai kepuasan kerja atas dua dimensi yaitu *pay* dan *benefit* yang berada pada tingkatan cukup. Hal tersebut terjadi karena setiap individu memiliki persepsi yang berbeda-beda tentang apa yang diharapkan (*discrepancy theory*) dan membandingkan antara apa yang ia terima dengan yang orang lain terima (*value theory*) (Widodo, 2015: 171).

Selanjutnya dimensi lain yang berada pada kategori cukup yaitu *supervision*, *contingent rewards*, dan *communication*. Para pimpinan di PT LEN Industri (Persero) diharapkan mampu lebih memberi perhatian kepada bawahan (*employee-oriented*) karena hal tersebut akan membawa hubungan antar atasan dan bawahan menjadi lebih hangat, kerja sama semakin terbangun, dan tumbuh loyalitas terhadap perusahaan (Rivai dan Mulyadi, 2011: 7). Kemudian mengenai penghargaan, aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja (Spector, dalam Badriyah 2015: 214). Setiap karyawan ingin hasil kerja keras dan pengabdianya dihargai dan mendapatkan imbalan yang semestinya. Maka dari itu pihak perusahaan perlu meninjau kebijakan terhadap aspek penghargaan ini sebagai upaya pemberian motivasi kepada para karyawan. Pada dimensi komunikasi, pengetahuan karyawan mengenai hal yang sedang terjadi dalam perusahaan mendapatkan perolehan nilai paling rendah. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya pengembangan saluran komunikasi yang lebih efektif agar para karyawan dapat dengan mudah mengakses informasi khususnya seputar perusahaan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja di PT LEN Industri (Persero)**

Hasil analisis ini digunakan untuk menjawab perumusan masalah yang ketiga yaitu bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di PT LEN Industri (Persero). Berdasarkan analisis regresi linear sederhana yang digunakan dalam penelitian ini, maka diperoleh hasil persamaan regresi regresi linear sederhana yaitu  $Y=18,425+0,713X$ . Persamaan tersebut memiliki arti jika kepemimpinan transformasional sama dengan nol ( $X=0$ ) atau tidak ada gaya kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan oleh para atasan di PT LEN Industri (Persero), maka kepuasan kerja karyawan di PT LEN Industri (Persero) hanya sebesar 18,425. Kemudian apabila kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan satu satuan maka kepuasan kerja akan mengalami kenaikan sebesar 0,713. Bila ditinjau dari nilai koefisien determinasinya, kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 56,8%. Sedangkan sisanya sebesar 43,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif selalu memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan kinerja yang lebih baik dari organisasi. Ahmad, Adi, Noor, Rahman, dan Yushuang (2013: 172) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengungkap bagaimana kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja para perawat rumah sakit di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi lebih terhadap kepuasan kerja sebesar 21,34% dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional sebesar 15,36%. Dewi (2013: 116) melakukan penelitian terhadap suatu perusahaan swasta di Indonesia. Hasil akhir didapatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan sebesar 57,59%. Munir, Rahman, Malik, dan Ma'amor (2012: 885) menggunakan responden yang berasal dari staf akademik di beberapa perguruan tinggi di Malaysia. Korelasi total skor antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan menunjukkan hasil positif, linear, dan hubungan yang kuat sebesar 0,725 dan memiliki pengaruh sebesar 52,5%.

Berdasarkan referensi teori para ahli, penelitian-penelitian terdahulu, serta hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hasil Uji F dan Uji t menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT LEN Industri (Persero). Berdasarkan hasil Uji F diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 223,675 dan didapatkan  $F_{tabel}$  sebesar 3,90. Maka dapat disimpulkan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $223,675 > 3,90$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT LEN Industri (Persero). Selanjutnya berdasarkan Uji t, diperoleh nilai t Hitung sebesar 14,956 dan nilai t Tabel sebesar 1,97402. Berdasarkan nilai-nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $14,956 > 1,97402$  yang menandakan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT LEN Industri (Persero).

Selain analisis regresi linear sederhana, analisis korelasi digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan informasi mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja di PT LEN Industri (Persero). Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat, positif, dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan di PT LEN Industri (Persero). Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai korelasi sederhana sebesar +0,754 yang menandakan bahwa terdapat hubungan yang kuat. Selain itu jika ditinjau dari nilai signifikansi sebesar 0,000 maka nilai tersebut kurang dari 0,05 yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara kedua variabel. Hal tersebut dapat diartikan jika gaya kepemimpinan transformasional para atasan di PT LEN Industri (Persero) dapat diimplementasikan dengan lebih baik, maka kepuasan kerja karyawan di PT LEN Industri (Persero) pun akan semakin baik.

Dengan demikian, penting untuk memahami karakteristik kepemimpinan dan kaitannya terhadap kepuasan kerja karena hal tersebut memengaruhi sikap dan kinerja karyawan. Hasil penelitian-penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dapat membantu para pemimpin untuk meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional mereka sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pula. Selain itu, organisasi dapat merekomendasikan hasil penelitian ini untuk membentuk pemimpin yang efektif dan sedemikian rupa sebagai upaya meningkatkan keseluruhan tingkat kepuasan kerja karyawan. Organisasi perlu semakin berfokus pada pengembangan kepemimpinan transformasional terhadap para pemimpin karena hal itu dapat mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data beserta analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional di PT LEN Industri (Persero) berada pada tingkatan cukup. Variabel ini terdiri dari empat dimensi, *idealized influence* berada pada kategori tinggi sementara *intellectual stimulation*, *individual consideration*, dan *inspirational motivation* berada pada kategori cukup.
2. Kepuasan kerja di PT LEN Industri (Persero) berada pada tingkatan tinggi. Variabel ini terdiri dari sembilan dimensi, *co-workers*, *nature of works*, *operating procedures*, dan *promotion* berada pada kategori tinggi sementara *pay*, *supervision*, *contingent rewards*, *benefit*, dan *communication* berada pada kategori cukup.
3. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja di PT LEN Industri (Persero) sebesar 56,8%. Sementara sisanya sebesar 43,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka terdapat beberapa saran yang perlu dijadikan bahan pertimbangan, baik bagi pihak perusahaan maupun bagi pembaca dalam rangka penelitian lanjutan, yaitu:

1. Pada variabel kepemimpinan transformasional, terdapat beberapa indikator yang memperoleh nilai terendah dari dimensi-dimensi yang berada pada kategori cukup. Indikator tersebut meliputi stimulus cara-cara baru dalam mengerjakan

pekerjaan, pemberian arahan dan pembinaan, serta artikulasi visi yang menarik. Oleh karena itu, para atasan masing-masing divisi perlu mengambil sikap terhadap indikator tersebut. Caranya yaitu dengan dilakukannya *brainstorming* pada setiap kali rapat divisi (khususnya ditujukan untuk karyawan yang bersikap pasif) sementara untuk karyawan yang aktif dapat dirangsang melalui penetapan target kinerja yang lebih tinggi. Selanjutnya dilakukan *morning briefing* oleh atasan setiap hari sebelum memulai pekerjaan (selama 5-10 menit) untuk memberikan arahan dan pembinaan terhadap karyawan. Dan yang terakhir, atasan perlu menekankan visi melalui bentuk komunikasi langsung yang persuasif seperti simbol, anekdot, mengilustrasikan melalui kisah inspiratif, dan bercerita dengan penuh ekspresi.

2. Walaupun variabel kepuasan kerja berada pada kategori tinggi, namun terdapat beberapa dimensi yang masih berada pada kategori cukup. Pada dimensi *pay*, indikator yang menunjukkan nilai terendah yaitu mengenai kesesuaian gaji yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan. Maka langkah yang dapat dilakukan adalah dengan cara membuat pertemuan dengan IKL (Ikatan Karyawan LEN) untuk meninjau kembali sistem penggajian yang diberlakukan perusahaan. Pada dimensi *supervision*, indikator yang menunjukkan nilai terendah yaitu mengenai perhatian atasan. Maka langkah yang dapat dilakukan adalah dengan cara menghimbau kepada setiap atasan untuk lebih berorientasi pada hubungan, di samping pada pekerjaan. Pada dimensi *contingent rewards*, indikator yang menunjukkan nilai terendah yaitu mengenai penghargaan atas hasil kinerja. Maka langkah yang dapat dilakukan adalah dengan cara atasan memberikan lebih banyak penghargaan secara adil dalam bentuk non-materi seperti ungkapan rasa bangga hingga pengakuan langsung dari atasan, maupun dalam bentuk materi (bonus) yang biasanya lebih mampu memotivasi karyawan. Pada dimensi *benefit*, indikator yang menunjukkan nilai terendah yaitu mengenai asas kelayakan dan keadilan. Maka langkah yang dapat dilakukan yaitu dengan cara pihak manajemen menetapkan standar pemberian tunjangan yang diberikan pada masing-masing divisi. Pada dimensi *communication*, indikator yang menunjukkan nilai terendah yaitu mengenai pengetahuan karyawan atas apa yang sedang terjadi di perusahaan. Maka langkah yang dapat dilakukan yaitu dengan cara mengubah media komunikasi tertulis (seperti buletin kantor) ke dalam bentuk elektronik dan menyebarkannya melalui media sosial (misalnya *whatsapp group* masing-masing divisi) sehingga karyawan dapat dengan mudah mengakses informasi kapan pun dan di mana pun.
3. Bagi pembaca yang hendak melakukan penelitian lanjutan, disarankan agar menggunakan faktor lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja selain dari faktor kepemimpinan. Selain itu, jika hendak melakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang sama persis maka objek penelitian sebaiknya dilakukan pada perusahaan-perusahaan swasta.

### Daftar Pustaka

Ahmad, Abd Rahman, Mohd Nazir Mohd Adi, Haris Md. Noor, Abdul Ghafar Abdul Rahman, dan Tan Yushuang. (2013). "The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction Among Nurses". *Asian Social Science Journal*. Vol. 9 No. 9 PP. 172-178.

- Badriyah, Mila. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Darodjat, Tubagus Achmad. (2015). *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Dewi, Kadek Sintha. (2013). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Pada PT KPM". *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Vol. 7 No. 2 PP. 116-125.
- Kaswan. (2015). *Sikap Kerja*. Bandung: Alfabeta.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi. (2014). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Biro Bahasa Alkemis. Jakarta: Salemba Empat.
- LEN. (2015). *Laporan Hasil Survei Kepuasan Karyawan dan Engagement*. Bandung: PT LEN Industri (Persero).
- Mam, Joel Tham Kah. (2012). "The Impact of Transformational Leadership Practices on Job Satisfaction of PHEI Lectures". *Journal for The Advancement of Science and Arts*. Vol. 3 No. 2 PP. 26-39.
- Munir, Ros Intan Safinas, Ramlee Abdul Rahman, Ariff Md. Ab. Malik, dan Hairunnisa Ma'amor. (2012). "Relationship Between Transformational Leadership and Employees Job Satisfaction Among The Academic Staff". *Procedia Social and Behavioral Sciences Journal*. No. 65 PP. 885-890.
- Northouse, Peter G. (2013). *Kepemimpinan*. Jakarta: PT Indeks.
- Priansa, Donni Juni. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, Bahar Agus dan Abd. Muhith. (2013). *Transformational Leadership*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2013). *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo. (2015). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Widodo, Suparno Eko. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan oleh Budi Supriyanto. Jakarta: PT Indeks.