

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Yenny Anggraeni¹⁾
T. Elisabeth Cintya Santosa²⁾

¹⁾Alumnus Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha Bandung

²⁾Staf Pengajar Akademi Entrepreneurship Terang Bangsa Semarang

Email: ²⁾cintyasantosa@yahoo.com

Abstract

Active role of leader and model of leadership fit company needs are extremely necessary. Employees have a desire to be led by a certain person who have vision of explicit goals, understanding how to realize the goals and try to teach them. The role of leader in a corporate is anticipated to create fair sense of employees; characteristics of leader have effects on the working climate in a corporate. Leader anticipated by corporate employees is one with capability to give employees with job satisfaction. The study was designed to examine whether transformational leadership have significant effect on the working job satisfaction. Using sample of PT. Pos Indonesia (Company) Sumedang Subsidiary employees, the data was collected by means of distribution of 64 questionnaires. Based on the simple linear regression analysis used, the findings suggest the transformational leadership have significantly positive effect on the employees' job satisfaction.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction

Abstrak

Peran aktif pemimpin dan model kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan merupakan hal penting. Karyawan mengharapkan dapat dipimpin oleh seorang pemimpin yang memiliki visi dengan tujuan yang jelas, memahami bagaimana untuk merealisasikan tujuan dan mampu mengarahkannya. Peran pemimpin dalam perusahaan diharapkan dapat menciptakan perasaan memiliki bagi karyawan, pemimpin yang memiliki karakter, akan mampu memberikan pengaruh terhadap iklim kerja dalam perusahaan. penelitian ini dirancang untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT POS Indonesia cabang Sumedang, sebanyak 64 orang. data yang diperlukan dikumpulkan dengan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linear. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja

Pendahuluan

Globalisasi yang terjadi akhir-akhir ini telah memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi juga telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi terhadap segala perubahan yang terjadi. Untuk mengantisipasi situasi yang demikian, pemimpin perusahaan dituntut memiliki kemampuan menangani kompleksitas kompetisi, peraturan dan aturan baru pasar global. Dalam hal ini, bukan sembarang pemimpin yang dibutuhkan oleh perusahaan, tetapi pemimpin yang efektif, yang bisa diandalkan untuk menghadapi tantangan, mengambil manfaat dari arus perubahan dan mampu membawa pengikut pada tujuan bersama. Karena kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai, mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Konseptualisasi teori-teori kepemimpinan juga menarik perhatian dan diskusi panjang bagi para peneliti dan para praktisi. Menurut Pawar & Eastman (1997) (dalam Utomo, 2002), penelitian tentang kepemimpinan lebih ditekankan pada kepemimpinan transformasional. Adanya kebutuhan bahwa pemimpin dan organisasi yang dipimpinya harus terus melakukan perubahan sesuai kebutuhan, sehingga dapat berkompetisi di dalam perubahan ekonomi yang berlangsung cepat merupakan salah satu asumsi yang mendasari dikembangkannya kepemimpinan transformasional ini.

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Menurut Hater & Bass (1988) (dalam Wahyuddin, 2001) menyatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.

Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Gaya kepemimpinan ini merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan satu organisasi. Karena gaya kepemimpinan transformasional menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan (Bass, 1999, dalam Utomo, 2002). Pimpinan yang memiliki gaya transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga dapat dicapai (Benjamin & Flynn, 2006, dalam Saragih, 2007).

Para pakar *transformational leadership* (Bass, 1999 & Burns, 1978, dalam Utomo, 2002) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Argumen ini banyak didukung oleh sejumlah temuan-temuan penelitian seperti (Dumdum dkk, 2000, dalam Utomo, 2002). Para pimpinan transformasional lebih

mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya (Bersona & Avolio, 2004, dalam Wijaya, 2005).

Para pengikut pimpinan transformasional memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan, dan tingkat kohesi yang lebih tinggi (Avolio, 1999, dalam Utomo, 2002). Seluruh efek kepemimpinan transformasional diharapkan akan menciptakan kondisi yang lebih baik bagi pemahaman serta diseminasi visi strategis, misi, dan sasaran-sasaran, serta tingkat penerimaan bawahan yang lebih baik (Bersona & Avolio, 2004, dalam Wijaya, 2005).

(Bryman, 1992, dalam Utomo, 2002) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan (Sarros & Butchatsky, 1996, dalam Utomo, 2002) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang luas, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan.

Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros & Butchatsky, 1996, dalam Utomo, 2002). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi. Konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi, seperti (Weber, 1947) dan ahli-ahli politik, seperti (Burns, 1978) dalam Utomo, 2002).

Pemimpin transformasional dapat memberikan keteladanan sebagai panutan bagi karyawannya, dapat mendorong karyawan untuk berperilaku kreatif, inovatif dan mampu memecahkan masalah dengan pendekatan baru. Selain itu, pemimpin transformasional juga peduli pada permasalahan yang dihadapi karyawan serta selalu memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja sehingga akan tercipta kepuasan kerja bagi para karyawannya.

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu hal yang penting dalam suatu organisasi, dengan begitu karyawan akan berusaha memberikan yang terbaik bagi kepentingan perusahaan. Kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan yang merupakan hasil persepsi seseorang terhadap sesuatu yang dirasakan dalam pekerjaannya dan didasarkan pada aspek-aspek pekerjaan (intrinsik & ekstrinsik). Oleh

sebab itu kondisi kerja yang kondusif diharapkan dapat menciptakan kepuasan kerja pada diri seseorang karyawan.

Penelitian-penelitian tentang kepemimpinan transformasional telah menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi kerja dan kepuasan kerja bawahannya. Locke (1998) (dalam Saragih, 2007) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai emosi positif atau perasaan senang, sebagai hasil dari penilaian seorang karyawan terhadap faktor pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerjanya. Sedangkan menurut (Blum, 1956, dalam Saragih, 2007) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja dan adanya kerjasama baik antara karyawan dengan karyawan, ataupun antara karyawan dengan pimpinannya.

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan (Judge & Locke, 1993, dalam Saragih, 2007). Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat, alasannya karena kepemimpinan transformasional masih menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karena, kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para karyawan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih semangat dan meningkatkan produktivitas sehingga akan mengarah pada terciptanya kepuasan kerja karyawan. Penelitian Judge & Bono (2000) (dalam Pareke, 2004) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini secara empiris merupakan replikasi penelitian yang dilakukan Utomo (2002) dengan sampel yang berbeda. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan studi pada PT Pos Indonesia, Persero Cabang Sumedang. PT Pos Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman surat/barang. Sebagian besar kegiatan perusahaan dikerjakan oleh tenaga manusia, untuk itu PT. Pos Indonesia, selalu berusaha menciptakan kewajaran dan keadilan terhadap karyawannya dengan harapan agar kepuasan kerja karyawan dapat terpelihara.

Usaha yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia antara lain dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai, namun hal tersebut perlu diteliti apakah kebijakan yang telah dilakukan perusahaan selama ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawannya. Peneliti menjadikan PT. Pos Indonesia sebagai sampel penelitian untuk memverifikasikan teori dengan memfokuskan pada pembuktian empiris hubungan dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam memperlakukan bawahan dengan lebih menyadari adanya hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi serta lebih memperhatikan faktor individual. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Definisi kepemimpinan transformasional menurut (Hater, 1988, dalam Wahyuddin, 2001) merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Bass (1990), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam Teorinya Burns (1997) (dalam Pareke, 2004), juga menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian. Robbin (2003), mendefinisikan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.

Menurut (Bass & Avolio, 1990, dalam Utomo, 2002), ada 4 unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Charisma*, seorang pemimpin transformasional mendapatkan kharismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya.
2. *Inspiration motivation*, seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasakan benar.
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.
4. *Individualized consideration*, seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan

prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Menurut Yulk (1998), ada beberapa hal yang menyangkut kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Motivasi Kerja, motivasi adalah suatu proses yang dengannya perilaku kerja seseorang diberi energi, diarahkan dan dipertahankan di dalam kehidupan kerja dan organisasi. Perilaku kepemimpinan transformasional dapat mempertinggi motivasi seseorang untuk mengeluarkan usaha ekstra untuk mencapai kinerja yang direncanakan.
2. Komitmen Organisasional, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi melalui pengaruhnya pada anggota-anggota organisasi dalam rangka mendapatkan penerimaan, dukungan, komitmen, dan keterlibatan mereka dalam perubahan organisasional melalui perilaku-perilaku karisma, pengartikulasian visi dan penekanan perhatian secara individual. Untuk menumbuhkan komitmen para anggota organisasi terhadap perubahan, dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional.
3. Kepuasan Kerja, perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja adalah pengawasan. Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaan yang baik.
4. Keinginan Berpindah, perilaku-perilaku pemimpin transformasional berhubungan negatif dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan profesi dan pekerjaannya saat ini. Sebagai contoh, bila seorang pemimpin menerapkan “perhatian yang berorientasi” dengan cara men-*support* bawahan, maka tingkat keinginan berhentinya seorang bawahan akan relatif rendah.

Menurut pendapat (Northouse, 2001, dalam Wijaya, 2005), ada beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Berdasarkan seluruh bawahan untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi.
2. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi.
3. Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama.
4. Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi.
5. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan.
6. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership theory*) diawali oleh John McGregor Burns dalam bukunya yang berjudul *Leadership*. Buku ini mendapat *Pulitzers Prize* dan *National Book Award*. Dalam buku tersebut ia menggunakan istilah *transforming leadership* atau mentransformasi kepemimpinan. Menurut (Burns, 1978, dalam Utomo, 2002) mentransformasi kepemimpinan mempunyai ciri sebagai berikut:

1. Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka. Pemimpin melihat tujuan itu dan bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para pengikutnya.
2. Walaupun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama akan tetapi level motivasi dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda.
3. Kepemimpinan mentransformasi berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan pemimpin dan pengikut dan kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi. Kepemimpinan mentransformasi merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.
4. Kepemimpinan mentransformasi akhirnya mengajarkan kepada para pengikut bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perubahan. Keikutsertaan ini membuat pengikut menjadi pemimpin. terlaksananya nilai-nilai akhir yang meliputi kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat.

Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dianut individu tersebut. Setiap orang akan memiliki persepsi yang berbeda tentang makna kerja. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja orang tersebut.

Untuk lebih memahami pengertian dari kepuasan kerja, maka berikut ini dikemukakan beberapa definisi tentang kepuasan kerja:

1. Gibson (2000) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka.
2. Menurut Handoko (2001), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

3. Menurut Mangkunegara (2001), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisinya.
4. Werther & Davis (2002), kepuasan kerja merupakan cara pandang karyawan apakah pekerjaannya itu menyenangkan atau tidak menyenangkan.
5. Wexley & Yulk (2002), mendefinisikan kepuasan kerja adalah perasaan karyawan mengenai pekerjaannya.
6. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2003).
7. As'ad (2004) menjelaskan kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

Di bawah ini terdapat beberapa ahli yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya:

1. Menurut (Burt, 2002, dalam Pareke, 2004):
 - a. Faktor hubungan antar karyawan
Hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sepekerjaan, emosi dan situasi kerja.
 - b. Faktor individual
Sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja dan jenis kelamin.
 - c. Faktor-faktor luar (*external*)
Keadaan keluarga karyawan, rekreasi dan pendidikan.
2. Menurut Hariandja (2002):
 - a. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
 - b. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
 - c. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - d. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
 - e. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
 - f. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis pekerja.
3. Menurut As'ad (2004):
 - a. Faktor psikologis, faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentrangan dalam bekerja, bakat, dan keterampilan.

- b. Faktor sosial, faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, antar sesama karyawan, atasan, maupun antar karyawan dengan atasan.
- c. Faktor fisik, faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, keadaan ruangan kerja, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, usia karyawan.
- d. Faktor keuangan, faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, yang meliputi besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan-tunjangan, promosi, dan fasilitas yang diberikan.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian-penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku pemimpin secara signifikan berhubungan dengan perilaku dan tanggapan para pengikut, seperti kepuasan karyawan, usaha-usaha untuk pelaporan diri, kinerja pelaksanaan tugas, dan kejelasan peran (Podsakoff dkk., 1996). Dalam penelitian Judge & Bono (2000) (dalam Pareke, 2004) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya.

Individu-individu mempersepsikan bahwa pemimpin yang memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Judge & Bono (2000) (dalam Pareke, 2004) mengajukan penjelasan bahwa adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja, yaitu pengawasan (*supervision*). Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Penelitian hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan juga ditunjang oleh studi yang telah dilakukan oleh Bass (1999) yang mendasarkan pada pemikiran bahwa pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan, kepemimpinan transformasional juga menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para karyawan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih semangat dan meningkatkan produktivitas sehingga akan mengarah kepada kepuasan kerja karyawan.

Dari pemikiran di atas serta didukung oleh penelitian sebelumnya, maka disusun hipotesis (H1): Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti orang yang dapat memberikan inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan baik yang besar (Wijaya, 2005). Pimpinan yang diharapkan oleh karyawan perusahaan adalah pimpinan yang mampu memberikan kepuasan kerja bagi karyawannya. Sebab kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Riggio (1990), merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karyawan karena sebagian besar waktu karyawan digunakan untuk bekerja. Sebagai salah satu faktor penentu kinerja organisasi, kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan (Judge & Locke, 1993).

Bass (1999) mengusulkan teori lain yaitu teori kepemimpinan transformasional. Menurut teorinya kepemimpinan Transformasional dibangun atas gagasan-gagasan awal dari Burns (1978) (dalam Saragih, 2007). Tingkat Sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan pemimpin. Pemimpin tersebut memotivasi para bawahan dengan: membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dari pada diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya, yang nantinya akan mengarah kepada kepuasan kerja. Penelitian Judge & Bono (2000) (dalam Pareke, 2004), juga menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dari penjelasan di atas serta didukung oleh penelitian sebelumnya, maka disusun hipotesis ke-2 (H2): Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Metode Penelitian

Sampel dan Prosedur Penelitian

Sampel pada penelitian ini adalah para karyawan PT Pos Indonesia, Persero Cabang Sumedang yang seluruhnya berjumlah 64 orang. Menurut Arikunto (1996), terdapat beberapa rumusan yang dapat digunakan untuk menentukan jumlah anggota sampel. Jika subyek penelitian kurang dari 100 orang, maka seluruh subyek tersebut diambil sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Namun jika jumlah subyeknya besar, artinya jumlah subyek lebih dari 100 orang, maka dapat diambil antara 10-15 % atau 20-25% dari subyek yang ada untuk dijadikan sampel. Sesuai dengan uraian di atas, maka peneliti menjadikan seluruh karyawan PT. Pos Indonesia,

Persero Cabang Sumedang sebagai subyek penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden dan didistribusikan sebanyak 64 eksemplar, dan semuanya dikembalikan kepada peneliti yaitu 64 eksemplar (*response rate* 100%). Semua kuesioner diisi dengan lengkap dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

Pengukuran Variabel

Kepemimpinan Transformasional

1. *Charisma*, seorang pemimpin transformasional mendapatkan kharismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya (Bass & Avilio, 1990; dalam Utomo, 2002). Dalam penelitian ini, *charisma* diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh (Bass & Avilio, 1990; dalam Utomo, 2002), yang terdiri dari 10 item. Instrumen ini pernah digunakan dalam penelitian Utomo (2002).
2. *Inspiration motivation*, seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasakan benar (Bass & Avilio, 1990; dalam Utomo, 2002). *Inspiration motivation* diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh (Bass & Avilio, 1990; dalam Utomo, 2002), yang terdiri dari 10 item. Instrumen ini pernah digunakan dalam penelitian Utomo (2002).
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru (Bass & Avilio, 1990; dalam Utomo, 2002). *Intellectual stimulation* diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh (Bass & Avilio, 1990; dalam Utomo, 2002), yang terdiri dari 10 item. Instrumen ini pernah digunakan dalam penelitian Utomo (2002).
4. *Individualized consideration*, seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan (Bass & Avilio, 1990; dalam Utomo, 2002). *Individualized consideration* diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh (Bass & Avilio, 1990; dalam Utomo, 2002), yang terdiri dari 10 item. Instrumen ini pernah digunakan dalam penelitian Utomo (2002).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001). Kepuasan kerja diukur dengan instrumen *Job Diagnostic Survey* (JDS) yang dikembangkan oleh (Hackman dkk., 1975; dalam Partina, 2002; dalam Setiawan, 2006) yang terdiri dari 5 item pertanyaan. Instrumen ini pernah digunakan Setiawan (2006).

Hasil dan Pembahasan

Profil Responden

Gambaran umum mengenai profil para responden sebanyak 64 responden terbagi menjadi usia berkisar antara 26–35 tahun mendominasi dalam penelitian ini yaitu sebesar 35,9% (23 responden), usia antara 36–45 tahun sebesar 32,8% (21 responden), usia antara 19–25 tahun sebesar 12,5% (8 responden), usia antara 46–55 tahun sebesar 17,2% (11 responden), dan usia di atas 55 tahun sebesar 1,6% (1 responden).

Jenis kelamin responden didominasi oleh pria yaitu sebesar 64,1% (41 responden), dan sisanya wanita sebesar 35,9% (23 responden). Lama bekerja antara 1–5 tahun sebanyak 13 responden (20,3%), antara 6–10 tahun sebanyak 17 responden (26,6%), antara 11–15 tahun sebanyak 9 responden (14,1%), antara 16–20 tahun sebanyak 13 responden (20,3%), dan lebih dari 21 tahun sebanyak 12 responden (18,7%).

Berdasarkan jabatan, sebanyak 16 responden (25%) yang mengisi kuesioner dalam penelitian ini merupakan karyawan bagian loket, responden yang lain masing-masing meliputi SDM 4 responden, *supporting* 5 responden, *customer services* 2 responden, pengecapan 7 responden, pengantar/kurir 12 responden, pengolahan 5 responden, sopir 5 responden, telir/sortir 4 responden, dan staff 4 responden.

Berdasarkan pendidikan terakhir responden sebesar 67,2% (43 responden) merupakan lulusan SMU atau SMA, sebesar 23,4% (15 responden) bergelar Diploma 3, sebesar 7,8% (5 responden) merupakan lulusan SMP, dan sebesar 1,6% (1 responden) bergelar S1.

Status pernikahan responden sebesar 71,9% (46 responden) menyatakan telah menikah, sebesar 20,3% (13 responden) belum menikah, sebesar 6,2% (4 responden) berstatus duda, dan sebesar 1,6% (1 responden) berstatus janda.

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian. Dan uji validitas dimaksudkan untuk melihat apakah alat pengukur dapat dipertanggungjawabkan ketepatan pengukurannya (Cooper & Schidler, 2001, dalam Santosa, 2006). Reliabilitas merupakan suatu derajat yang menunjukkan tingkat konsistensi di antara berbagai pengukuran dari suatu variabel (Hair dkk, 1998; dalam Setiawan, 2006). Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat ketepatan prosedur pengukuran (Cooper & Schidler, 2001; dalam Santosa, 2006). Hasil uji validitas dan reliabilitas ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Σ Item	Σ Item yang Tidak Valid	Σ Item yang Valid	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
Kepuasan Kerja	5	1	4	0,743
Kepemimpinan Transformasional	40	5	35	0,970
Jumlah	45	6	39	

Sumber: Data primer yang telah diolah

Berdasarkan hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa pada variabel kepuasan kerja terdapat satu item yang tidak dinyatakan valid sehingga tidak diikuti pada pengujian selanjutnya, sedangkan pada variabel kepemimpinan transformasional terdapat 5 item yang tidak valid. Untuk pengujian reliabilitas di atas menunjukkan bahwa seluruh item reliabel karena masing-masing variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7, dan semua konstruk dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

Hasil Uji Hipotesis

Seluruh hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan metode analisis regresi linear sederhana dengan bantuan software SPSS untuk menguji ada tidaknya hubungan dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hasilnya disajikan pada tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji Regresi Linear

Variabel	Kepuasan Kerja
Tahap 1	
konstanta	0,043
Usia	0,169
Jenis Kelamin	-0,168
Lama Bekerja	0,206
Jabatan	-0,084
Pendidikan Terakhir	0,106
Status Pernikahan	0,200
R	0,304
R Square	0,092
Adjusted R Square	-0,021
F	0,813
Tahap 2	
Usia	0,023
Jenis Kelamin	0,022
Lama Bekerja	-0,021

Jabatan	0,096
Pendidikan Terakhir	0,015
Status Pernikahan	-0,002
Gaji	-0,072
Kepemimpinan Transformasional	0,870
R	0,868***
R Square	0,754***
Adjusted R Square	0,718
F	21,036***

Sumber: Data yang telah diolah

1. variabel dependen: kepuasan kerja
2. ***signifikan pada $p < 0,001$
3. ** signifikan pada $P < 0,05$
4. * signifikan pada $P < 0,1$

Dalam menguji hipotesis 1 dan 2 dilakukan dengan regresi linear, yaitu analisis hubungan linear antara variabel independen dengan variabel dependen. Pengujian ini dilakukan untuk menentukan hubungan dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat diketahui seberapa besar hubungan, pengaruh dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Analisis linear sederhana dilakukan dalam 2 tahap, tahap pertama dengan memasukkan 7 buah variabel kontrol (usia, jenis kelamin, lama bekerja, jabatan, pendidikan terakhir, status pernikahan, gaji) dengan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Tahap kedua menambahkan variabel independen berupa kepemimpinan transformasional. Dari tahap tersebut, akan dianalisis besarnya *standardized coefficient* beta/ β , *R Square* sebagai koefisien determinasi (koefisien yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen), signifikansi dari *R Square*, *adjusted R Square* (koefisien determinasi yang telah disesuaikan dengan banyaknya variabel bebas), dan F (Uji Anova); maka akan diketahui seberapa besar dan signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, tabel 2 di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. $R Square = 0,754$; ($F = 21,036$; $p = 0,000$). Dengan demikian hipotesis 1 dan 2 didukung.

Pembahasan

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2001). Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dapat diperoleh dari lingkungan kerja (*internal*) adalah faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan/antara karyawan dengan atasan, emosi dan situasi kerja (Burt, 2002, dalam Pareke, 2004). Semua sampel dalam penelitian ini merupakan karyawan PT Pos

Indonesia, Persero Cabang Sumedang.

Hasil penelitian ini adalah hipotesis 1 dan hipotesis 2 didukung, hal ini berarti sejalan atau dengan kata lain menambah dukungan pada penelitian yang dilakukan Utomo (2002) dan penelitian Podsakoff dkk (1996). Pada penelitian ini kepemimpinan transformasional menjadi *antecedent* dari kepuasan kerja. Dengan demikian kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja, artinya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dilatar belakangi adanya globalisasi dan perkembangan teknologi, sebagaimana kita ketahui bahwa dahulu hanya PT. Pos Indonesia (Persero) satu-satunya perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengiriman surat/barang. Tetapi saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan baru yang bermunculan di bidang yang serupa, contohnya: (TIKI, Fedex, dll). Bahkan untuk sekedar mengirim pesan, masyarakat bisa menggunakan fasilitas SMS di handphone dengan biaya yang murah. Untuk itu ditengah maraknya arus persaingan yang semakin kompleks PT. Pos Indonesia, selalu berusaha menciptakan kewajaran dan keadilan terhadap karyawannya dengan harapan agar kepuasan kerja karyawan dapat terpelihara. Usaha yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) antara lain dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai. Dalam penelitian ini, peran serta kepemimpinan transformasional berhasil meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Sumedang.

Penutup

Simpulan

Penelitian ini secara empiris menindaklanjuti penelitian yang dilakukan Utomo (2002) dengan sampel yang berbeda. Penelitian ini dimaksudkan untuk membuktikan hubungan dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut hasil penelitian yang telah dilakukan, hasil analisisnya konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Utomo (2002). Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Implikasi

Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan, salah satunya yaitu perlunya menumbuhkan gaya kepemimpinan transformasional. Masalah kepemimpinan ini akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap perusahaan tempatnya bekerja, sehingga dalam jangka panjang akan membuat perusahaan tidak efektif. Hal ini juga diharapkan dapat menjadi evaluasi bagi pihak manajemen perusahaan, karena perlu dipahami bahwa dalam industri jasa, peran

karyawan sangat besar dalam melayani seluruh konsumen.

Keterbatasan dan Saran Penelitian Mendatang

Penelitian ini memberikan beberapa pemikiran untuk pengembangan pengetahuan dan juga terdapat beberapa keterbatasan dan saran yang perlu diperhatikan pada penelitian selanjutnya. Pertama, pada penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan PT. Pos Indonesia, Persero Cabang Sumedang saja, untuk penelitian berikutnya sangat disarankan untuk dilakukan dengan beberapa *setting* PT. Pos Indonesia, Persero dan tidak hanya di wilayah Sumedang saja. Kedua, jumlah responden dalam penelitian ini relatif sedikit (N=64), sehingga kurang mewakili populasi yang ada. Untuk mendukung penelitian selanjutnya dalam mendapatkan sampel yang lebih representatif, diperlukan jumlah responden yang lebih besar, misalnya 200 responden. Tiga, penelitian ini hanya menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih dikembangkan lagi, misalnya: kepemimpinan transformasional dihubungkan dengan variabel dependen lain (motivasi kerja, keinginan berpindah, komitmen organisasi, dll). Terakhir, penelitian ini tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan yang mungkin saja terjadi dan dapat mempengaruhi hasil temuan. Oleh sebab itu agar diperoleh hasil yang layak diperlukan penelitian yang sejenis untuk dapat mendukung penelitian sebelumnya.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, Moh., 2004, *Teori Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- Bass, B.M., 1999, *The ethics of transformational leadership*, Working Papers Academy of Leadership Press, University of Maryland.
- Bass, B.M., 1990, *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*, Free Press, New York.
- Gibson, J.L., 2000, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*, Edisi Keempat, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C., 1998, *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall International, INC, London.
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, M.T.E., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta.
- Judge, T.A., and Locke, E.A., 1993, "Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 475-490.
- Judge, T.A., and Bono, J.E., 2000, "Five-factors Model of Personality and transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 751-765.

- Kaihatu, T. S. & Rini, W. A., 2007, *Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Studi pada Guru-guru SMU di Kota Surabaya*.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Pareke, F. Js., 2004, *Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Penelitian*, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu, Tidak Dipublikasikan.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S.B., and Bommer, W.H., 1996, "Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, 22 (2): 259-298.
- Riggio, R.E., 1990, *Introduction to Industrial and Organization Psychology*. Scott, Foresman and Company, London.
- Robbin, Stephen, P., 2003, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Erlangga, edisi kelima, Jakarta.
- Santosa, The Elisabeth Cintya, 2006, *Analisis Hubungan Faktor-Faktor Pembelajaran dan Pengembangan Dengan Persepsi Job Content Plateauing (Studi Empiris pada Dosen-dosen tetap di Universitas Kristen Maranatha Bandung)*, Laporan Penelitian Individu, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha Bandung, Tidak dipublikasikan.
- _____, 2007, *Faktor Dukungan Sosial Sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan Antara Career Plateau dan Sikap Kerja Karyawan (Studi Empiris pada Karyawan Non Edukatif di Universitas Kristen Maranatha Bandung)*, Laporan Penelitian Individu, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha Bandung, Tidak dipublikasikan.
- Saragih, J. S. 2007, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Komunikasi dan Kepuasan Kerja Studi pada Guru SMAK BPK Penabur Jakarta", *Jurnal Pendidikan Penabur*: No. 09/Tahun ke-6/Desember 2007.
- Setiawan, Rony, 2006, *Dampak Job Insecurity Terhadap Keinginan Keluar, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional. Studi Empiris pada Karyawan di Industri Perbankan di Sektor Publik*. Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha Bandung. Tidak dipublikasikan.
- Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Tondok, M. S. & Andarika, R, 2004, "Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan", *Jurnal PSYCHE*, Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma, Palembang.
- Utomo, K.W., 2002, "Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, dan Hubungannya Dengan Organizational Citizenship

Behavior, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja”, *Journal Riset Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2. No. 2. hal. 34-52, Surabaya.

Wahyuddin, S, N, M., 2001, “Peran Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Komunikasi Internal, dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja di PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar”, *Jurnal University Press*, Surakarta.

Werther W.B., dan Keith Davis, 2002, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill Book Co, Fourth Edition, Singapore.

Wexley, K.N., and Yukl, L.A., 2002, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Richad D. Irwin, Inc, Boston.

Wijaya, Muksin, *Jurnal Pendidikan Penabur* No.05/Tahun/IV/2005.

Yukl, G.A., 1998, *Leadership in Organization*, Second Edition, Englewood Clifs, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.

<http://rasto.wordpress.com/2007/09/01/kepemimpinan-transformasional> (23 Maret 2012)

<http://id.wikipedia.org/wiki/kepuasan-kerja> (15 April 2012)