

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN  
KERJA MELALUI KEPERCAYAAN KARYAWAN PADA ATASAN  
(Studi pada STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya)**

**BENY MAHYUDI SAPUTRA**

**ABSTRAK**

Peran pemimpin dalam suatu organisasi sangat dominan dalam sebuah organisasi, peran yang dominan dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, tingkat prestasi dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja adalah salah satu topik yang senantiasa menarik dan dianggap penting, baik oleh ilmuwan maupun praktisi, karena kepuasan kerja dipandang dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran deskriptif mengenai *gaya kepemimpinan transformasional, kepercayaan karyawan pada atasan, kepuasan kerja*, serta pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan karyawan kepada atasan dan kepuasan kerja, maupun secara tidak langsung melalui kepercayaan karyawan pada atasannya di (STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya)". Analisis data yang digunakan untuk mengetahui pengaruh-pengaruh tersebut dilakukan dengan analisis jalur (*path analisis*) dengan bantuan *SPSS 17.00 for windows*, dengan taraf signifikansi 5%.

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan dengan data yang diperoleh dengan menyebarkan angket tertutup yang menggunakan skala likert. Instrumen penelitian ini menggunakan item-item penelitian terdahulu yang telah teruji. Namun uji validitas dan uji reliabilitas tetap dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas data yang diperoleh.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di (STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya) yang berjumlah 31 orang. Pengambilan sampling dilakukan dengan cara semua populasi dijadikan sebagai sampling atau total populasi sama dengan sampling.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1). Kondisi deskriptif gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kepercayaan karyawan pada atasan tergolong tinggi; 2). Tidak terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada (STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya) hal ini ditunjukkan pada nilai regresi ( $0.533 > 0.05$ ;  $\beta$ : 0.164); 3). Terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan karyawan pada atasan di (STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya) dengan nilai sebesar 0.732 (sig = 0.000); 4). Terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan antara kepercayaan karyawan pada atasan terhadap kepuasan kerja di (STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya) hal ini ditunjukkan pada nilai regresi sebesar 0.314 (sig = 0.004). 5). Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan karyawan pada atasan sebesar 0.393.

**Kata Kunci** : *Gaya kepemimpinan Transformasional, kepercayaan karyawan pada atasan, dan kepuasan kerja.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi. Peserta didik perguruan tinggi disebut mahasiswa, sedangkan tenaga pendidik perguruan tinggi disebut dosen. Menurut jenisnya, perguruan tinggi dibagi menjadi dua yaitu adalah perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta, perguruan tinggi negeri adalah perguruan tinggi yang

diselenggarakan oleh pemerintah, sedangkan perguruan tinggi swasta ialah perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh swasta.

Dalam menciptakan SDM yang handal, baik perguruan tinggi negeri maupun swasta bersaing untuk mendapatkan simpatik dari masyarakat untuk mendapatkan kepercayaan. Untuk itu perguruan tinggi harus bisa menghasilkan sarjana – sarjana yang berkualitas baik dalam dunia kerja maupun dimasyarakat. Peran para pendidik sangat

dibutuhkan dalam menciptakan sarjana yang berkualitas, selain itu iklim suasana kerja yang terdapat pada universitas diharapkan kondusif agar para peserta didik maupun karyawan lainnya dapat bekerja dengan maksimal, sehingga dapat tercapai tujuan/misi dan visi universitas dalam menciptakan sarjana yang berkualitas.

Peran pemimpin dalam universitas/STT sangat dibutuhkan agar para karyawan dapat dapat mentransfarmasiakan nilai – nilai individu kepada organisasi secara maksimal tentunya sesuai dengan kemampuan tiap karyawan. Serta para pemimpin harus bisa menanamkan bahwa kepentingan kelompok/ organisasi lebih penting dari pada kepentingan individu.

Dalam Zhang (2004:30) tiga aspek kepemimpinan yang menekankan pentingnya kepercayaan bahwa dalam kepemimpinan meliputi: perilaku, hubungan antar pribadi, dan tujuan manajer untuk mempengaruhi dan memotivasi para anggota. Para pakar kepemimpinan transformasional beragumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dibandingkan kepemimpinan transaksional dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Argument ini banyak didukung oleh sejumlah temuan – temuan penelitian seperti Dumdim, Lowe & Avolio, Kroeck, & Sivasubramaniam (dalam Brahmana & Sofyandi, 2004:4) para pemimpin transformasional lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendesiminasikan sarana – sarana strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya. Avolio (dalam Brahmana & Sofyandi, 2007:4) 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. Lanjut Bersona & Avolio (dalam Brahmana & Sofyandi 2007:4) seluruh efek kepemimpinan transformasional diharapkan akan menciptakan kondisi yang lebih baik bagi pemahaman serta dimensi visi, strategi, misi dan sasaran, serta tingkat penerimaan bawahan yang lebih baik.

STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri adalah Yayasan “Pendidikan Cinderella Institute” di Kediri berdasarkan Akte Notaris Noor Irawati S.H Nomor 25 tanggal 10 Februari 1988 yang kemudian berganti nama menjadi Yayasan

“Pendidikan Cinderella” di Kediri berdasarkan Akte Notaris Tjahjo Indro Tanojo, S.H Nomor 26 tanggal 10 Mei 2011 yang telah disahkan sebagai Badan Hukum oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum Nomor : AHU – 4995.AH.01.04 Tahun 2011.

1. STT Cahaya Surya : Ijin Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi SK No : 034/DIKTI/KEP/1996 terakreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi SK No : 029/BAN-PT/Ak-VIII/S1/IX/2008
2. STMIK Cahaya Surya : Ijin Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi SK No : 24/D/O/ 2002
3. STBA Cahaya Surya : Ijin Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi SK No : 40/D/O/ 2002
4. Politeknik Cahaya Surya : Ijin Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi SK No : 64/D/O/ 1996 terakreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi SK No : 015/BAN-PT/Ak-VIII/Dpl-III/IX/2008

STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri merupakan suatu organisasi pendidikan yang mempunyai banyak karyawan yang harus menjaga keseimbangan antara karya, peserta didik dan para wali siswa dalam meningkatkan mutu dan kualitas peserta didik, karyawan dan peserta didik berasal dari daerah Kediri dan sekitarnya. Peneliti merasa perlu mengkaji ulang dan membuktikan pernyataan – pernyataan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan bentuk ideal yang mampu menjembatani hubungan antara karyawan dan pimpinan yang dikemas dalam penelitian ilmiah. Adapun judul yang akan dilakukan adalah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kepercayaan Karyawan pada Atasan (STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya)”.

#### Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran deskriptif gaya kepemimpinan transformasional, kepercayaan karyawan pada atasan, dan kepuasan kerja di STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri?
2. Apakah terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap

- kepuasan kerja di STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri?
3. Apakah terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan karyawan pada atasan di STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri?
  4. Apakah terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan antara kepercayaan karyawan pada atasan terhadap kepuasan kerja di STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri?
  5. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan karyawan pada atasan di STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri?

#### Tujuan Penelitian

1. Bagaimana gambaran deskriptif gaya kepemimpinan transformasional, kepercayaan karyawan pada atasan, dan kepuasan kerja di STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri.
2. Apakah terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri.
3. Apakah terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan karyawan pada atasan di STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri.
4. Apakah terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan antara kepercayaan karyawan pada atasan terhadap kepuasan kerja di STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri.
5. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan karyawan pada atasan di STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri.

#### METODE PENELITIAN

##### Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilakukan dalam waktu 8 hari dari tanggal 12 Oktober sampai tanggal

20 Oktober. Hal ini dilakukan untuk menggali data yang ada sebagai dasar analisis data. Adapun tempat penelitian untuk penulisan tesis ini dilakukan di STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri.

##### Jenis Penelitian

penelitian ini merupakan penelitian penjelasan atau *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kasual antara variabel – variabel melalui pengujian hipotesis pada data yang sama. Sedangkan pada tingkat eksplanasi atau penjelasan, penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif.

##### Populasi dan Sempel

###### Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri

###### Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yang berjumlah 31 orang dimana subyek dari populasi mempunyai kesempatan yang sama.

##### Instrument Penelitian

Penelitian ini menggunakan satu variabel bebas satu variabel interverning dan satu variabel terikat, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional (*transformasional leadership*) (X), gaya kepemimpinan transformasional dideskripsikan Roberts (2005), pengakuannya didasarkan atas lima hal, yaitu:
  - a. Pertimbangan individual (*individualized consideration*)
  - b. Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*)
  - c. Inspirasi motivasional (*inspirational motivation*)
  - d. Pengaruh ideal/perilaku (*idealized influence/behavioral*)
  - e. Pengaruh ideal/atribut (*idealized influence/attributed*)
2. Kepuasan kerja (*job satisfaction*), persepsi kepuasan kerja karyawan dideskripsikan firth (2005) dalam mengukur kepuasan kerja karyawan. Pengukuran kepuasan kerja karyawan didasarkan atas dua hal, yaitu:
  - a. Faktor – faktor ekstrinsik (*Extrinsic Factors*)
  - b. Faktor – faktor intrinsic (*intrinsic factors*)
3. Kepercayaan karyawan pada atasan (trust), kepercayaan karyawan pada atasan didepskripsikan oleh Thompson

(2008), pengukurannya didasarkan atas dua hal, yaitu:

- a. Aspek sikap (*affect-based subscale*)
- b. Aspek pemahaman (*cognitive-based subscale*)

Menurut Nasir (2003:338) skala likert menggunakan ukuran ordinal karena dapat membuat rangking, adapun jawaban setiap instrument yang menggunakan skala likert dengan alternative jawaban: sangat setuju, setuju, ragu-ragu/netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Item-item tersebut dinilai dengan 5 skala pengukuran sebagai berikut:

1. Alternatif Jawaban sangat setuju diberi skor 5
2. Alternatif Jawaban setuju diberi skor 4
3. Alternatif Jawaban netral diberi skor 3
4. Alternatif Jawaban tidak setuju diberi skor 2
5. Alternatif Jawaban tidak setuju sekali diberi skor 1

#### Uji Validitas Instrumen

Cara menghitung atau menguji validitas adalah dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total sehingga didapatkan koefisien korelasi ( $r$ ) hasil. Penghitungan dilakukan dengan menggunakan SPSS 17.0 for windows, yang  $r$  hasilnya dapat dilihat pada *item-total statistics* kolom *corrected item-total correlation*. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan instrument pengukur yang berupa angket yang diberikan kepada responden untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Instrument angket ini harus digunakan untuk mendapatkan data yang valid tentang variabel yang diukur. Sugiono (2004:109) berpendapat "Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang harus diukur".

#### Uji Reliabilitas Instrument

"Hasil penelitian yang reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda". sehingga dapat dikatakan bahwa pengujian reliabilitas instrument yang dimaksud untuk menguji keandalan suatu instrument dalam mengukur suatu variabel yang sama dengan hasil yang tidak berubah. Dasar pengambilan keputusan apakah suatu item atau variabel reliabel atau tidak adalah  $\alpha \geq 0.6$ .

#### Tahapan-Tahapan Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa angket atau kuisisioner. Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup karena jawaban telah di sediakan dan responden tinggal memilihnya. Adapun skala

pengukuran yang digunakan adalah skala *likert*. Menurut Sugiyono(2002:86) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Tahapan-tahapan dalam pengumpulan data dan tehnik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### 1. Tahap Persiapan

- a. Memilih masalah
- b. Melaksanakan studi pendahuluan
- c. Penyusunan proposal
- d. Persiapan pengumpulan data

#### 2. Tahap Pelaksanaan

- a. Pengumpulan data
- b. Mengolah data
- c. Menarik kesimpulan

#### 3. Tahap Pengumpulan Data

- Teknik Kuisisioner/Angket
- Teknik Dokumentasi
- Teknik Wawancara

#### Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan jenis analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*).

### PAMBAHASAN

#### Gambaran Umum Perusahaan Legalitas Lembaga

Badan Hukum Penyelenggara (BHP) STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya di Kediri adalah Yayasan "Pendidikan Cinderella Institute" di Kediri berdasarkan Akte Notaris Noor Irawati S.H Nomor 25 tanggal 10 Februari 1988 yang kemudian berganti nama menjadi Yayasan "Pendidikan Cinderella" di Kediri berdasarkan Akte Notaris Tjahjo Indro Tanojo, S.H Nomor 26 tanggal 10 Mei 2011 yang telah disahkan sebagai Badan Hukum oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum Nomor : AHU – 4995.AH.01.04 Tahun 2011.

- a. STT Cahaya Surya : Ijin Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi SK No : 034/DIKTI/KEP/1996 terakreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi SK No : 029/BAN-PT/Ak-VIII/S1/IX/2008.
- b. STMIK Cahaya Surya : Ijin Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi SK No : 24/D/O/ 2002
- c. STBA Cahaya Surya : Ijin Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat

Jenderal Pendidikan Tinggi SK No : 40/D/O/ 2002

- d. Politeknik Cahaya Surya : Ijin Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi SK No : 64/D/O/ 1996 terakreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi SK No : 015/BAN-PT/Ak-VIII/Dpl-III/IX/2008.

#### **Visi Misi Institusi dan Program Studi**

Visi STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya adalah : *STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya Kediri pada tahun 2025 menjadi perguruan tinggi terbaik di Kediri yang berorientasi pada penguasaan dan pengembangan ilmu teknologi, manajemen informatika computer, bahasa asing dan akuntansi.*

Misi STT, STMIK, STBA dan Politeknik Cahaya Surya adalah : *Menjalankan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam bidang teknologi, manajemen informatika computer, bahasa asing dan akuntansi dengan dukungan sumber daya manusia yang kompeten dan profesional, sarana prasarana dan kerjasama saling menguntungkan dengan lembaga terkait.*

#### **Deskripsi Responden**

##### **a. Menurut jenis kelamin**

Dari total data 31 responden yang terjaring 58% responden adalah laki – laki dan 42% perempuan. Dari data yang diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar atau mayoritas responden adalah laki – laki dan minoritas responden adalah perempuan.

##### **b. Menurut tingkat pendidikan**

Dari total 31 responden yang terjaring 3% berpendidikan S3, 19% berpendidikan S2, 52% berpendidikan S1 10% berpendidikan D3 dan 16% berpemdidikan SMA. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar atau mayoritas responden berpendidikan S1 dan sebagian kecil atau minoritas responden adalah S3 yaitu sebanyak 1 orang.

##### **c. Menurut Usia**

Dari data 31 responden dapat diketahui bahwa 15 responden atau 48.4% responden berusia 20 tahun sampai 30 tahun, sedangkan 16 responden atau 51.6% responden berusia antara 30 tahun sampai 60 tahun. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik responden berdasarkan usia bisa dikatakan berimbang hanya selisih 1 responden saja.

#### **Deskriptif Data**

##### **a. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Dapat diketahui sebanyak 14 atau 45% responden menjawab sangat setuju, 12

atau 39% responden menjawab setuju, 5 atau 16% menjawab netral, sedangkan dua katagori kurang setuju dan tidak setuju tidak satupun karyawan Politeknik Cahaya Surya Kota Kediri yang menjawab. Rata-rata karyawan politeknik Cahaya Surya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan sangat tinggi, hal ini berarti bahwa indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional di politeknik cahaya surya Kediri.

##### **b. Kepercayaan Karyawan pada Atasan**

Dapat diketahui kepercayaan karyawan pada atasan yang dirasakan oleh karyawan Politeknik Cahaya Surya Kediri sebanyak 4 orang atau 13% responden menyatakan bahwa kepercayaan karyawan pada atasan menjawab netral, sebanyak 10 orang atau 33% responden menyatakan bahwa kepercayaan karyawan pada atasan menjawab setuju, 17 orang atau 54% responden menyatakan bahwa kepercayaan karyawan pada atasan menjawab sangat setuju, kategori tidak setuju tidak satupun karyawan Politeknik Cahaya Surya menjawab. Rata-rata karyawan Politeknik Cahaya Surya Kediri Menyatakan bahwa kepercayaan karyawan terhadap atasannya sangat setuju sekali, hal ini berarti indikator-indikator kepercayaan karyawan pada atasan maupun meningkatkan kualitas kepercayaan karyawan pada atasan di Politeknik Cahaya Surya Kediri.

##### **c. Kepuasan Kerja**

Dapat diketahui kepuasan kerja yang dirasakan karyawan Politeknik Cahaya Surya Kediri. Sebanyak 7 orang atau 22% responden menyatakan Normal atau sedang, 11 orang atau 36% responden menyatakan setuju dan 13 orang atau 42% responden menyatakan sangat setuju, katagori tidak setuju tidak satupun karyawan Politeknik Cahaya Surya Kediri yang menjawabnya. Rata – rata karyawan Politeknik Cahaya Surya Kediri menyatakan bahwa kategori kepuasan kerja yang dirasakan sangat setuju, hal ini berarti bahwa indikator – indikator katagori kepuasan kerja mampu meningkatkan kualitas kepuasan kerja di Politeknik Cahaya Surya Kediri.

#### **Uji Hepotesis dengan analisis jalur**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) Terhadap Kepercayaan Karyawan pada Atasan (X<sub>2</sub>)**

Persamaan jalur yang menyatakan Pengaruh Gaya Kepemimpinan

Transformasional terhadap Kepercayaan Karyawan pada Atasan dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:  $X_2 = X_1 \beta_1 + e_1$

**Hasil Analisis Regresi I (Pengaruh  $X_1$  terhadap  $X_2$ )**

Variabel	Koefisien beta Terstandar	T	Signifikansi	
Konstanta		5,917	0,004	
X1	0,732	13,888	0,000	
Variabel terikat X2				
Model summary				
R	R square ( $R^2$ )	Adjusted R Square	F	Sig. F
0,732	0,569	0,565	192,290	0,000
$e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,569} = \sqrt{0,431} = 0,656$				

Variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari alpha 0.05 atau 5%. Hasil tersebut berarti ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan karyawan pada atasan. Dari model ini dapat diketahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan karyawan pada atasan sebesar 73% ( $\beta = 0.732$ ) dan sisanya 27 % kepercayaan karyawan pada atasan dipengaruhi variabel dan faktor lain diluar model ini.

Dari uraian hasil analisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional

terhadap kepercayaan karyawan pada atasan secara langsung tersebut, maka diperoleh persamaan regresi sederhana, yaitu  $X_2 = 0.732 X_1 + 0.656$ .

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Kepercayaan Karyawan ( $X_2$ ) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)**

Persamaan jalur yang menyatakan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepercayaan pada atasan terhadap kepuasan kerja dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:  $Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$

Variabel	Koefisien beta Terstandar	t	signifikansi	
X1	0,164	0,631	0,533	
X2	0,314	2,752	0,004	
Variabel terikat Y				
Model summary				
R	R square ( $R^2$ )	Adjusted R Square	F	Sig. F
0,568	0,354	0,336	42,879	0,000
$e_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,354} = \sqrt{0,646} = 0,809$				

Menunjukkan bahwa nilai F sebesar 42.879 dengan nilai signifikansi 0.001, nilai signifikansi < 0.05 berarti signifikan, oleh sebab itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Pada model regresi II ini dapat diketahui bahwa pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y sebesar 35% ( $R^2 = 0.354$ ) dan sisanya 65% Y dipengaruhi oleh variabel dan faktor lain diluar model ini.

Berdasarkan hasil regresi II tersebut, diketahui pengaruh masing – masing variabel ( $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap Y. namun variabel  $X_1$  tidak signifikan (sig >0.05) yaitu memiliki nilai 0.533, maka penelitian ini hanya menjabarkan pengaruh variabel  $X_2$  terhadap Y.

Variabel  $X_2$  memiliki signifikansi 0.004 berarti variabel ini secara signifikan (Sig <

0.05) berpengaruh terhadap Variabel Y. nilai beta terstandarisasi variabel  $X_2$  sebesar 0.314 hal ini berarti variabel  $X_2$  mempunyai pengaruh Y sebesar 31% ( $\beta = 0.314$ ) sedangkan sisanya 59% variabel Y dipengaruhi oleh variabel dan faktor lain diluar model ini. Sedangkan nilai beta terstandarisasi Variabel  $X_1$  mempengaruhi variabel Y sebesar 16% ( $\beta = 0.164$ ) sedangkan sisanya 84% Variabel Y dipengaruhi oleh variabel dan faktor lain diluar model ini, namun ini tidak signifikan (sig = 0.533 / sig > 0.05).

Dari uraian dan hasil analisis pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y secara langsung tersebut. Maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:  $Y = 0.164X_1 + 0.314X_2 + 0.899$

### **Pengaruh Tidak Langsung Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) Melalui Kepercayaan Karyawan pada Atasan**

Interprestasi terhadap  $Rm^2$  adalah sama seperti interprestasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi, dari hasil perhitungan  $Rm^2$  tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh total yang diberikan dalam penelitian ini sebesar : 30.9%.

Pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel interverning seperti model diatas diperoleh melalui perkalian nilai pengaruh langsung (koefien beta terstandarisasi) pada masing-masing persamaan. Sehingga untuk menghitung pengaruh variabel  $X_1$  terhadap  $Y$  melalui  $X_2$  adalah:

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh tidak langsung } (X_1 - Y) &= \beta_1 \times \beta_2 \\ &= 0.732 \times 0.314 \\ &= 0.229 \end{aligned}$$

#### **Pengujian Hipotesis**

- Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepercayaan karyawan pada atasan secara langsung dan signifikan, besarnya pengaruh 73.2% ( $\beta = 0.732$ ).
- Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung namun tidak signifikan, besarnya pengaruh 16.4% ( $\beta = 0.164$ ).
- Kepercayaan pada atasan mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung dan signifikan, besarnya pengaruh 31.4% ( $\beta = 0.314$ ).
- Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja melalui kepercayaan karyawan pada atasan secara tidak langsung dan signifikan, besarnya pengaruh 22.9% ( $\beta_1 \times \beta_2 = 0.732 \times 0.314 = 0.229$ ).

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.**

Berdasarkan hasil analisis data, maka diperoleh hasil pengujian yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada Politeknik Cahaya Surya Kediri hal ini ditunjukkan pada nilai regresi ( $\text{sig} = 0.533 > 0.05$ ;  $\beta = 0.164$ ).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tondok & Andarika (2004). Penelitian tersebut menyatakan bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu

meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan diri dan aktualisasi diri. Selain itu Judge & Piccoso dalam Thomson (2008:39) juga mengungkapkan pada penelitian meta analisisnya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan kuat dengan kepuasan terhadap atasan dari pada gaya kepemimpinan transaksional.

Terdapat banyak faktor yang menyebabkan ketidak signifikan ini, antara lain faktor tingkat pendidikan, dan peneliti tidak dapat mendampingi responden saat mengisi angket tersebut, sehingga tidak bisa menjelaskan tiap item – item pernyataan dalam kwisioner tersebut.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan Karyawan pada Atasan**

Gaya kepemimpinan transformasional di Politeknik Cahaya Surya Kediri berpengaruh sebesar 0.732 dengan signifikansi 0.000. Berarti gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan sebesar 73.2% terhadap kepercayaan karyawan pada atasan. Pengaruh yang positif berarti searah, jadi jika kondisi kepemimpinan transformasional tinggi/naik maka kepercayaan pada atasan juga akan tinggi/naik pula dan begitu juga sebaliknya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Thomson (2008:37) yang menyatakan bahwa kaitannya dengan perilaku kepemimpinan transformasional, sikap yang didasarkan pada kepercayaan karyawan pada atasan/pimpinan lebih penting karena perkembangan kepercayaan karyawan terhadap pimpinan adalah pusat segalanya yang mempengaruhi sikap kerja karyawan/bawahan. Selain itu hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Dirks & Ferrin (2002) dalam Gillespie and Mann (2004:590) bahwa dalam sebuah penelitian meta analisis tentang percayaaan karyawan pada atasan dan kepemimpinan ditemukan gaya kepemimpinan transformasional sangat kuat memprediksi kepercayaan karyawan pada atasan.

#### **Pengaruh Kepercayaan Karyawan pada Atasan terhadap Kepuasan Kerja**

Kepercayaan karyawan pada atasan di Politeknik Cahaya Surya Kediri berpengaruh sebesar 0.314 dengan signifikansi 0.004. hal ini berarti percayaaan karyawan pada atasan mempunyai pengaruh langsung 31.4% ( $\beta = 0.314$ ) terhadap kepuasan kerja. Pengaruh yang positif berarti

searah, jadi jika kondisi kepercayaan karyawan pada atasan tinggi/naik maka kepuasan kerja juga akan tinggi/naik pula dan begitu juga sebaliknya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Dirk & Ferrin (2002) dalam Thomson (2008:39) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan telah dipertimbangkan sebagai hasil dari kepercayaan karyawan terhadap kepemimpinan, dan kepuasan terhadap pimpinan telah diperlakukan sebagai sebuah koreksi dari kepercayaan karyawan terhadap pimpinan. Linz (2002) dalam Koesmono (2005:170) juga menyatakan secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja dalam unsur – unsur kepercayaan karyawan pada atasan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Gill (2008:98) mengatakan bahwa kepercayaan karyawan pada atasan dirumah sakit memegang peranan penting dalam pengembangan kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Kepercayaan Karyawan pada Atasan**

Untuk pengaruh secara tidak langsung pada variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) melalui kepercayaan karyawan pada atasan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh sebesar 0.393. dengan demikian hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan karyawan pada atasan secara tidak langsung” tidak ditolak atau diterima. Berdasarkan hasil tersebut, dapat diketahui bahwa variabel intervening (kepercayaan karyawan pada atasan) secara tidak langsung dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

#### **Faktor-Faktor Lain Diluar Model Penelitian**

##### **1. Kepuasan Kerja Karyawan**

Peran pemimpin dalam suatu perusahaan sangat diharapkan dalam menciptakan rasa nyaman bagi karyawan, Nurrahman & Wahyuddin (tanpa tahun) dalam penelitiannya memaparkan terdapat banyak faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain:

- a. Kepemimpinan transaksional
- b. Komunikasi internal
- c. Pengembangan karir

Sedangkan dalam penelitian Engko dan Gudono (2007), Variabel – variabel yang

mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

- a. Kompleksitas tugas
- b. *Locus of control*

##### **2. Kepercayaan Karyawan pada Atasan**

Kepercayaan karyawan pada atasan merupakan suatu hal yang tergolong penting dalam suatu organisasi/perusahaan, karena berawal dari faktor kepercayaan akan berimbas besar terhadap kinerja organisasi. Vandania (2008) dalam penelitiannya menyebutkan beberapa variabel yang mempengaruhi kepercayaan, yaitu: a) Komunikasi organisasi; b) Keadilan procedural.

#### **Kesimpulan**

1. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kepercayaan karyawan pada atasan ( $X_2$ ) di Politeknik Cahaya Surya Kediri.
2. Tidak terdapat pengaruh secara langsung yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja pada karyawan ( $Y$ ) di Politeknik Cahaya Surya Kediri
3. Terdapat pengaruh secara langsung yang positif dan signifikan antara kepercayaan karyawan pada atasan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja pada karyawan ( $Y$ ) di Politeknik Cahaya Surya Kediri
4. Terdapat Pengaruh secara tidak langsung yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) yang melalui kepercayaan karyawan pada atasan ( $X_2$ ) pada karyawan Politeknik Cahaya Surya Kediri.

#### **Saran**

1. Pimpinan Politeknik Cahaya Surya Kediri perlu melakukan evaluasi atas gaya kepemimpinan yang berjalan selama ini, dan perlu mempertimbangkan reorientasi gaya kepemimpinan yang mengarah pada gaya kepemimpinan transformasional. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara peningkatan kepercayaan karyawan pada atasan dan gaya kepemimpinan transformasional. (1) untuk melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin puncak di Politeknik Cahaya Surya perlu mengarahkan pada pimpinan bagian yang berhubungan langsung dengan karyawan untuk menanamkan tentang pentingnya kebanggaan, bekerja untuk kebaikan

- kelompok, dapat membangun rasa hormat karyawan, percaya diri, menanamkan nilai dan keyakinan, perasaan kuat tentang organisasi, mempertimbangkan kosekuensi moral dan etika dalam pembuatan keputusan, menekankan pentingnya misi bersama, optimis dengan masadepan organisasi, semangat mencapai tujuan, percaya diri tujuan pasti akan tercapai, penyemangat akan masa depan, pandangan – pandangan yang berbeda dalam mengatasi masalah, memberikan nasehat barubagaimana menyelesaikan tugas, melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang, memberikan arahan pada karyawan, menghargai karyawan sebagai mahluk individu, membantu mengembangkan kekuatan/kemampuan karyawan, dan demokrasi terhadap karyawan; (2) untuk meningkatkan kepercayaan pada atasan, pimpinan puncak Politeknik Cahaya Surya Kediri perlu mengarahkan pada pimpinan bagian yang berhubungan langsung dengan karyawan tentang pentingnya ikatan emosional bahwa karyawan dengan pimpinan bagian, dan kemampuan/kopetensi yang harus dimiliki kepala bagian. Selain itu pimpinan juga harus mempertimbangkan faktor – faktor yang secara umum dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, antara lain: kondisi keamanan ruang kerja, kondisi fisik ruang kerja, kesejahteraan akhir jabatan, kebebasan, promosi jabatan/karir, dan pekerjaan yang dilakukan juga.
2. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih umum maka perlu dilakukan penelitian lanjut dengan unit analisis pada beberapa perusahaan/instansi, sehingga dapat menggambarkan hasil penelitian secara umum. Selain itu metode pengumpulan data perlu dikembangkan khususnya wawancara mendalam, observasi dan diskusi kelompok terarah sehingga bias dalam penelitian dapat diminimalisir.
  3. peneliti diharapkan dapat melakukan penelitian ditempat yang berbeda sehingga bisa diketahui perbedaan kondisi kepemimpinan transformasional, kepercayaan karyawan pada atasan dan kepuasan kerja.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2003. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: rineka cipta.
- Asgari, et. al. 2008. *The Relationship Between Transformasional Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Persived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors*. *Eropean junal of scientific research*. (online), vol. 23, no. 2, (<http://www.eurojournals.com/ejsr.htm>, diakses 3 januari 2008).
- Brahmana, S.S., & Sofyandi, H. 2007. *Transformasional Leadership dan Organizational Chitizenship Behaviour ddi UTAMA*. Laporan penelitian kelompok. Bandung: fakultas bisnis dan manajemen Universitas Widiatama (<http://www.dspace.widiyatama.sc.id>, diakses 5 Desember 2008).
- Firt, L. 2003. *How Can Managers Reduce Employe Intention to Quit? Jurnal of Managerial Psychology*. (Online) Vol. 9. No. 2. (<http://www.eurojournals.com>, diakses 3 januari 2009).
- Engko dan Gudono, 2007. *Pengaruh Kompleksitas Tugas dan Locus Of Control Terhadap Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Auditor*. Symposium akuntansi X. (Online). (<http://www.perbanasinstitu.ac.id> di akses 12 Desember 2008).
- Gill, S. 2008. *Research in Brief The Role of Trust in Employe-Manager Relationship. Internet Jurnal of Contemporary Hospitality Managemen*. (Online), Vol. 20, No. 1, ([www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm](http://www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm), diakses 17 Maret 2009).
- Gillespie & Mann. 2004. *Transformasional Leadership and Shared Values: the bulding blocks of trust*. *Jurnan managemen of psycology*. Vol. 19, No. 6, (<http://www.eurojournals.com/jmp.htm>, diakses 3 Januari 2009).

- Hasibuan, S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaihatu & Rini. 2007. *Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru – Guru SMA di Kota Surabaya*. Jurnal manajemen dan kewirausahaan, (Online), Vol. 98, No.1, (<http://www.petra.ac.id/-puslit/jurnals/dir.php?departemenID=M&AN>, diakses 12 Desember 2008).
- Pareke, J. 2004. *Kepemimpinan Transformasional dan Prilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Penelitian*. Fokus ekonomi, (Online), Vol. 3, No. 2, (<http://www.id-jurnal.blogspot.com/2008/04/fokus-ekonomi-agustus-2004>, diakses 16 Desember 2008).
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Prilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Dr. Hadyana pujatmaka & Drs. Benyamin Molan. Jilid 1. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Prilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo.