

# GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA PADA PEKERJA BUMN

<sup>1</sup>Yan Iskandar, <sup>2</sup>Inge Andriani

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma  
Jl. Margonda Raya No 100, Depok 16424, Jawa Barat  
<sup>2</sup>ingeandriani@gmail.com

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada pekerja BUMN. Peneliti menggunakan alat ukur berupa skala Job Satisfaction Scale (JSS) dan skala gaya kepemimpinan transformasional. Responden pada penelitian ini terdiri dari 100 pekerja BUMN berstatus pekerja tetap. Teknik sampling yang dilakukan adalah purposive sampling. Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan melalui uji secara kuantitatif dengan metode statistik regresi linear sederhana. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah nilai nilai R Square sebesar 0.224 ( $p < .01$ ). Hasil tersebut memiliki arti bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja BUMN. Besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada pekerja BUMN sebesar 22.4% dengan sisanya 77.6% merupakan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yang tidak termasuk dalam analisis dalam penelitian yaitu faktor fisiologis, faktor psikologis, faktor sosial, dan faktor jaminan.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, pekerja BUMN

## Abstract

This study aims to empirically examine the effect of transformational leadership styles on job satisfaction among BUMN employees. Researchers used a measuring tool in the form of the Job Satisfaction Scale (JSS) and the transformational leadership style scale. Respondents in this study consisted of 100 BUMN employees with permanent status. The sampling technique used was purposive sampling. Data analysis techniques in this study were carried out through quantitative tests with simple linear regression statistical methods. The results obtained from this study are R Square values of 0.224 ( $p < .01$ ). These results mean that there is a significant influence of transformational leadership style on job satisfaction among BUMN employees. The influence of transformational leadership style on job satisfaction for BUMN employees is 22.4% with the remaining 77.6% are other factors that affect job satisfaction that are not included in the analysis in research, namely physiological factors, psychological factors, social factors, and guarantee factors.

**Keywords:** , BUMN employee, transformational leadershi, work satisfaction,

## PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia, sehingga penting bagi perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam perusahaannya. Sumber daya manusia yang berkualifikasi dan mahir penting dalam

konteks pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada para pemimpin dan pekerja yang bekerja keras, setia, dan terlibat sehingga mampu mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Keberadaan pekerja dalam perusahaan sangat penting karena akan

menentukan kemajuan perusahaan. Pekerja yang berada dalam perusahaan merupakan karyawan yang berkompeten seperti karyawan yang menyediakan tenaganya, memiliki bakat, kreativitas dan rasa semangat yang tinggi. Perusahaan harus mengelola pekerja secara tepat sesuai kemampuannya sehingga akan mewujudkan kepuasan kerja (Imanda, 2012).

Pada era globalisasi ini banyak ditemukan permasalahan kepuasan kerja, tidak hanya ditemukan di perusahaan swasta atau sektor profit lainnya, namun permasalahan kepuasan kerja juga ditemukan pada beberapa perusahaan BUMN terkait kepemimpinan, permasalahan gaji, dan promosi atau kenaikan pangkat pada pekerja di beberapa perusahaan BUMN seperti yang dikemukakan Praditya (2019), permasalahan terkait dengan kekecewaan pekerja terhadap pimpinan, dan telatnya kompensasi pegawai yang terjadi pada salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang jasa. Permasalahan yang terjadi antara serikat pekerja dan direksi perusahaan BUMN ini disebabkan karena direksi dinilai oleh serikat pekerja tidak dapat memenuhi hak pegawai, khususnya dalam pembayaran gaji atau upah kepada pegawai. Serikat pegawai menilai direksi telah melanggar ketentuan dalam PP No. 8 Tahun 1991 tentang perlindungan upah, serta melanggar hukum dan hak asasi manusia. Serikat pekerja melakukan aksi damai dikarenakan keterlambatan pembayaran gaji dan akumulasi kekecewaan terhadap kinerja pimpinan.

Permasalahan kompensasi atau gaji seharusnya dapat diatasi agar memberikan kepuasan tersendiri bagi pekerja, sebagaimana disebutkan oleh Septerina dan Irawati (2018) pemberian kompensasi kepada karyawan secara tepat akan membuat mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dengan giat sehingga hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi pekerja. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai imbalan atas sumbangannya kepada perusahaan, termasuk di dalamnya adalah gaji.

Permasalahan selanjutnya tentang promosi atau kenaikan jabatan terjadi pada BUMN dibidang logistik pangan, perusahaan hanya melakukan promosi jabatan apabila adanya jabatan yang kosong, menjadikan sedikit kesempatan untuk promosi jabatan dan juga cukup sulit untuk mendapatkan promosi jabatan di Perusahaan Negara bidang logistik pangan ini, seharusnya perusahaan selalu memberikan kesempatan promosi kepada pekerja apabila kerjanya mencapai target serta kinerjanya bagus (Adjoyasa, 2019). Kesempatan promosi yang jarang terjadi ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti yang disebutkan oleh Luthans (2007) bahwa kesempatan promosi merupakan salah satu indikator yang memengaruhi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan yang merupakan hasil persepsi seseorang terhadap sesuatu yang dirasakan

dalam pekerjaannya dan didasarkan pada aspek-aspek pekerjaan intrinsik dan ekstrinsik (Anggraeni dan Santosa, 2013). Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang berkaitan dengan reaksi emosional dari persepsi seseorang yang telah mendapatkan kebutuhan dan permintaan yang diinginkan dari pekerjaan yang dia lakukan (Pradifta dan Sudibia, 2014). Aspek kepuasan kerja yaitu cara penilaian seseorang dalam menyukai pekerjaan individu, dimana penilaian ini dipengaruhi oleh gaji, kesempatan promosi, supervisi, tunjangan di luar gaji, penghargaan dari perusahaan, prosedur pekerjaan, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi (Laksmi dan Hadi, 2012). Kepuasan kerja dapat dicapai jika karyawan mendapatkan motivasi dari pemimpin (Bushra, Usman dan Naveed, 2011). Seperti yang pernah diteliti oleh Griffin, Malcolm dan Michael (2001) dalam penelitiannya mengenai pengaruh motivasi pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan yang membuktikan bahwa dorongan atau motivasi dari pemimpin memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Menurut Bass dan Riggio (2006) gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi berupa dorongan kepada bawahan untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri kepada visi perusahaan serta inspirasi yang diberikan pemimpin berupa penentuan standar yang tinggi dalam memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai serta mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi terhadap masa depan

kepada setiap karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Bass, Avolio, Jung, Berson dan Yair (2003) gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, dimana visi organisasi tidak hanya diformulasikan tetapi juga dilaksanakan melalui aspek kepemimpinan transformasional pertama *idealized influence* yang berarti menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi / dipuji pengikut. Kedua, *inspirational motivation* menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas, hubungannya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok. Ketiga, *individualized consideration* menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan ber-prestasi bawahan. Keempat, *intellectual stimulation* menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru. Kelima, *attributes charisma* yaitu pemimpin bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan yang menimbulkan kesan kepada bawahannya memiliki keahlian untuk melakukan pekerjaannya sehingga pemimpin patut dihargai dan merasa bangga.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prastiowati dan Romas (2015), tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT X ternyata berada pada tingkat sedang

(84,38%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada PT X cenderung mempunyai kepuasan kerja menengah (tidak bermasalah), berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang sangat signifikan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. X di Yogyakarta. Semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin, maka kepuasan kerja karyawan juga semakin kuat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bushra, Usman dan Naveed (2011) menyebutkan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional membawa 42% perubahan dalam kepuasan kerja secara keseluruhan. Dengan mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, para pemimpin dapat mencapai staf yang lebih puas. Karyawan yang bekerja untuk pemimpin transformasional memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian lain dilakukan oleh Atmojo (2012) menyebutkan bahwa manajer pabrik PTPN V Riau mendorong bawahan untuk terus meningkatkan karir mereka prospek melalui peningkatan produktivitas. Dengan cara ini, seorang karyawan dapat direkomendasikan untuk peningkatan pangkat atau posisi di perusahaan. Pemimpin di level manajer pabrik di PTPN V Riau, memungkinkan bawahan untuk berkomunikasi masalah apapun dan potensi untuk solusi masalah yang diusulkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional

mempengaruhi secara signifikan kepuasan kerja karyawan di PTPN V Riau. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional harus dapat memahami beragam kebutuhan individu. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan di PTPN V Riau. Berdasarkan fenomena dan uraian di atas terlihat tingkat kepuasan kerja di Indonesia masih rendah oleh karena itu dibutuhkan pemimpin yang bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada para karyawannya. Perilaku tersebut harus dimiliki oleh atasan karena perilaku atasan merupakan faktor utama yang menentukan kepuasan kerja. Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada pekerja BUMN.

## **METODE PENELITIAN**

Sampel penelitian ini adalah pekerja BUMN dengan masa kerja minimal dua tahun dengan status pekerja tetap yang akan diambil sebanyak 100 sampel. Penelitian dilakukan di salah satu BUMN yang berlokasi di daerah Tangerang, Banten.

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 atau

sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukannya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya, dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya, lalu dalam penelitian ini peneliti menggunakan aspek yang dikemukakan oleh Spector (2012) yaitu gaji (*pay*), promosi (*promotion*), kepemimpinan (*supervision*), tunjangan (*fringe benefits*), penghargaan dari perusahaan (*contingent rewards*), prosedur kerja (*operating conditions*), rekan kerja (*co-workers*), sifat pekerjaan (*nature of work*) dan komunikasi (*communication*). Skala ini memiliki 31 butir aitem dengan daya diskriminasi yang baik. Reliabilitas skala ini adalah 0.906.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku pengikutnya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu serta pemimpin mengubah bawahannya sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama, lalu pada penelitian ini peneliti menggunakan lima aspek yang dikemukakan Bass dan Riggio (2006) yaitu kharisma (*attributed charisma*), perhatian individual (*individual consideration*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), pengaruh teridealisasi (*idealized influence*). Skala ini memiliki 23 butir aitem dengan daya diskriminasi yang baik. Reliabilitas skala pada penelitian ini adalah 0.902.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana. Variabel yang terlibat dalam penelitian ini ada dua, yaitu gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (X) dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat (Y). Analisis data dilakukan dengan bantuan SPSS for Windows versi 25.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada pekerja BUMN. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan teknik regresi linear sederhana memberikan hasil bahwa terdapat nilai F sebesar 28.280 dan nilai signifikan sebesar 0.000 ( $p < .01$ ). Nilai R diperoleh sebesar 0.473 dan nilai R Square yang diperoleh sebesar 0.224 yang berarti bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja BUMN yang berstatus pegawai tetap dan minimal dua tahun masa kerja sebesar 22.4% dan sisanya 77.6% merupakan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yang tidak termasuk dalam analisis dalam penelitian ini yaitu faktor fisiologis, faktor psikologis, faktor sosial, dan faktor jaminan. Hal itu menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan diterima, karena gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi berupa dorongan kepada bawahan sehingga bawahan memiliki kepuasan kerja yang

tinggi. Beberapa penelitian sebelumnya mendukung temuan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan (Boamah, Laschinger, Wong, & Clarke, 2018; Munir, Rahman, Malik, & Ma'amoor, 2012; Li & Yuan, 2017).

Temuan ini sejalan dengan penelitian Dewi (2013) yang memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pekerja, karena gaya kepemimpinan transformasional lebih mengarah terhadap pemimpin yang memberi perhatian kepada bawahan, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, dan tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, sehingga gaya kepemimpinan transformasional menimbulkan motivasi kerja karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja pekerja. Penelitian Kartika dan Kaihatu (2010) juga yang menyebutkan bahwa pekerja yang termotivasi dan kepuasan kerjanya tinggi akan membentuk sebuah keadaan yang ideal, baik bagi perusahaan maupun pekerja itu sendiri. Hal itu dilakukan oleh pemimpin perusahaan BUMN dengan memberikan motivasi kepada bawahan dan melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan untuk lebih baik dalam bekerja dan juga mencapai kepuasan dalam bekerja.

Berdasarkan perhitungan rerata empirik pada variabel kepuasan kerja didapatkan hasil sebesar 101.52 yang berarti kepuasan kerja responden pada penelitian ini

termasuk dalam kategori yang tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di perusahaan BUMN mengalami kepuasan kerja yang tinggi. Hal itu terjadi karena telah terpenuhinya faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu imbalan atau penghargaan materil atau non materil seperti gaji atau penghasilan, tunjangan, karir, dan kedudukan yang lebih baik (Muayyad & Gawi, 2016).

Berdasarkan perhitungan rerata empirik pada variabel gaya kepemimpinan transformasional didapatkan hasil sebesar 77.41 yang berarti responden pada penelitian ini menerima gaya kepemimpinan transformasional dalam kategori yang tinggi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sanjaya (2015) yaitu gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun karena gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan pada kekayaan konseptual melalui kharisma, perhatian individual, dan stimulasi intelektual yang mampu melahirkan pemikiran-pemikiran untuk jangkauan kedepan.

Berdasarkan data usia yang didapatkan, ditemukan bahwa rerata empirik gaya kepemimpinan transformasional pada setiap responden termasuk dalam kategori yang tinggi. Selanjutnya data rerata empirik kepuasan kerja berdasarkan usia, ditemukan bahwa responden yang berusia 21-30 tahun, 31-40 tahun dan 41-50 tahun termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan responden yang berusia 51-60 tahun termasuk dalam kategori

sangat tinggi, artinya pekerja berusia lebih tua memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Kaswan (2015) bahwa pegawai dalam kelompok usia yang lebih tinggi lebih puas daripada pekerja yang lebih muda karena pada saat ini mereka yang dalam usia lebih tua memiliki kehidupan yang stagnan, kehidupan mereka sudah mapan, dan mereka telah memperoleh hampir semua yang mereka inginkan dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda.

Hasil deskripsi berdasarkan jenis kelamin responden data *rerata* empirik gaya kepemimpinan transformasional dan data rerata empirik kepuasan kerja menunjukkan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki kategori tinggi, artinya setiap responden mempunyai persepsi yang tinggi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Suyanto, Endarwati dan Muhson (2001) yaitu tidak ada perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dialami laki-laki dan perempuan. Terlihat dari bukti empiris bahwa laki-laki dan perempuan dapat dipimpin secara tidak berbeda, baik yang berjenis kelamin laki-laki maupun perempuan dapat menerima tingkat kepuasan yang sama karena perusahaan telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional kepada seluruh pekerja, dan perusahaan juga telah mengutamakan kesejahteraan pekerjanya sehingga tercipta kepuasan kerja yang tinggi.

Hasil deskripsi berdasarkan tingkat pendidikan terakhir menunjukkan hasil rerata empirik kepuasan kerja setiap responden memiliki kategori yang tinggi. Sementara, hasil rerata empirik gaya kepemimpinan transformasional responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA memiliki kategori sedang, hal ini terjadi karena responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA hanya bekerja di lapangan, seperti melakukan instalasi perangkat, maka jarang berinteraksi dengan atasan karena hanya menjalankan perintah atasan melalui surat jalan atau surat tugas sehingga kurang mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional atasannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan menurut Hidayat (2013) yaitu tingkat pendidikan formal berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil deskripsi responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa pada setiap responden rerata empirik gaya kepemimpinan transformasional memiliki kategori tinggi. Pada data rerata empirik kepuasan kerja berdasarkan lama bekerja, ditemukan bahwa setiap responden memiliki tingkat kepuasan kerja dalam kategori tinggi, dan hasil menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja pekerja maka nilai dalam kategori lebih tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sholeha, Kristanto, dan Jokom (2015), juga didapatkan hasil serupa bahwa pekerja dengan masa kerja lama cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan

karyawan yang memiliki masa kerja yang baru, dengan kata lain kepuasan kerja akan meningkat seiring dengan lamanya masa kerja seorang karyawan. Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seseorang pekerja lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah ber-adaptasi dengan lingkungan yang cukup lama sehingga seseorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari organisasi mengenai tercapainya keinginan pekerja dan jaminan hidup.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan dengan uji regresi linear sederhana, didapatkan hasil bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hal itu menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada pekerja BUMN. Hasil uji hipotesis tersebut juga menunjukkan bahwa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dengan sisanya kemungkinan besar merupakan faktor fisiologis, faktor psikologis, faktor sosial, dan faktor jaminan. Rerata empirik kepuasan kerja pada responden penelitian ini termasuk dalam kategori tinggi. Rerata empirik gaya kepemimpinan transformasional pada penelitian ini termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, kepemimpinan transformasional dipersepsikan positif dan baik oleh karyawan, sedangkan

kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga tergolong baik.

Ada beberapa saran terkait hasil penelitian ini. Pertama, pekerja diharapkan mengimplementasikan dan mempertahankan motivasi dari pimpinan, sehingga nanti kedepannya dapat lebih mencapai target-target, tujuan perusahaan dapat tercapai, pekerja diharapkan dapat lebih berpartisipasi aktif dalam menyampaikan aspirasi kepada perusahaan agar pertimbangan perusahaan dalam mengambil kebijakan lebih dan tepat sesuai dengan apa yang diharapkan bersama. Kedua, di dalam penelitian ini, objek penelitian hanya pada satu perusahaan, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi pada semua perusahaan. Oleh karena itu, peneliti mendatang dapat meng-embangkan penelitian ini dengan menambah jumlah perusahaan sebagai unit analisis.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adjoyasa, M. (2019). *Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perum Bulog Divisi Regional Lampung*. Skripsi (tidak diterbitkan). Bandar Lampung: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
- Anggraeni, Y., & Santosa, T. E. C. (2012). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 59, 51-67.
- Atmojo, M. (2012). The influence of trans-



- formational leadership on job satisfaction, organizational commitment and employee performance. *International Research of Business Studies*, 5(2), 11-123.
- Bass, B. M, Avolio, B. J., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership, (2nd ED)*. New Jersey: Lawrence Elbaum Associates.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180-189.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Dewi, K. S. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi pada PT KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 7(2), 116-125.
- Griffin, M. A., & Malcolm, G. P., & Michael, A. W. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.
- Hidayat, W. (2013). Analisis pengaruh tingkat pendidikan formal dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dengan gender sebagai variabel moderasi. *Jurnal Bisnis, Teori dan Implementasi*, 4(1), 106-119.
- Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2010). Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (studi kasus pada karyawan restoran di Pakuwon food festival Surabaya). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 100-112.
- Kaswan. (2015). *Sikap kerja dari teori dan implementasi sampai bukti*. Bandung: CV Alfabeta.
- Laksmi, N. A. P., & Hadi, C. (2012). Hubungan antara konflik peran ganda (work family conflict) dengan kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT. X. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2), 66-72.
- Li, J., & Yuan, B. (2017). Both angel and devil: The surprising effect of transformational leadership on proactive employee's career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 59-70.
- Luthans, F. (2007). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mirkamali, S. M., Thani, F. N., & Alami, F. (2011). Examining the role of transformational leadership and job

- satisfaction in the organizational learning of an automotive manufacturing company. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 29, 139-148.
- Muayyad, D. M., & Gawi, A. I. O. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai bank syariah X kantor wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 79-102.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., & Ma'amoor, H. (2012). Relationship between transformational leadership and employee's job satisfaction among academic staff. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.
- Pradifta, N. B., & Sudibia, G. A. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional (studi pada aerowisata Sanur Beach Hotel). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(9), 2534-2537.
- Praditya, I. I. (6 Februari 2019). *Kementerian BUMN minta Pos Indonesia perbaiki komunikasi dengan pekerja*. Diperoleh dari:  
[https://www.liputan6.com/bisnis/read/3888623/kementerian-bumn-minta-pos-indonesia-perbaiki-komunikasi-dengan-pekerja?related=dable&utm\\_expid=.9Z4i5ypGQeGiS7w9arwTvQ.1&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.liputan6.com](https://www.liputan6.com/bisnis/read/3888623/kementerian-bumn-minta-pos-indonesia-perbaiki-komunikasi-dengan-pekerja?related=dable&utm_expid=.9Z4i5ypGQeGiS7w9arwTvQ.1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.liputan6.com%2Fbisnis%2Fread%2F3888623%2Fkementerian-bumn-minta-pos-indonesia-perbaiki-komunikasi-dengan-pekerja)
- Prastiowati, I., & Romas, M. Z. (2015). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. *Seminar Psikologi & Kemanusiaan*, 160-165.
- Sanjaya, R. (2015). Kepemimpinan transformasional yang paling baik? (sebuah kajian pustaka). *Prosiding Seminar Nasional & Call For Paper*, 1-15.
- Sholeha, M., Kristanti, M., & Jokom, R. (2015). Kepuasan kerja karyawan Gogo Café di Hotel Oval Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 3(1), 396-409.
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology research and practice (6thed.)*. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Suyanto., Endarwati, M. L., & Muhson, A. (2001). Gaya kepemimpinan tranformasional kepala sekolah dasar dan kepuasan kerja guru. *Jurnal Kependidikan: Penelitian Inovasi Pembelajaran*, 33(1), 41-54.