

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI SEKRETARIAT
DAERAH KOTA BANDAR LAMPUNG**

LAPORAN NON TESIS

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen**



Oleh

HENNY MARYUNIWATI, SSTP

2322311024P

**MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT INFORMATIKA DAN BISNIS DARMAJAYA
BANDAR LAMPUNG
2025**

PERSETUJUAN TESIS

Judul Laporan Non Tesis : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP
KEPUASAN PEGAWAI SEKRETARIAT
DAERAH KOTA BANDAR LAMPUNG

Nama Mahasiswa : HENNY MARYUNIWATI, S.STP.

Nomor Pokok Mahasiswa : 2322311024P

Program Studi : Magister Manajemen

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan pada Sidang Non Tesis guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana IBI Darmajaya.

Bandar Lampung, 3 Februari 2025

Menyetujui

Dosen Pembimbing

Kaprodi Magister Manajemen

Dr. Ita Fionita, S.E., M.M.
NIDN.0202108302

Dr. Winda Rika Lestari, S.E., M.M
NIDN. 0201087402

PENGESAHAN LAPORAN NON TESIS

Pada tanggal 3 Februari 2025 telah diselenggarakan ujian sidang non tesis dengan judul

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KOTA BANDAR LAMPUNG untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Institut Informatika & Bisnis Darmajaya, bagi mahasiswa:

Nama Mahasiswa : HENNY MARYUNIWATI, SSTP

Nomor Pokok Mahasiswa : 2322311024P

Program Studi : Magister Manajemen

Dan dinyatakan Lulus/Tidak Lulus oleh Dewan Penguji yang terdiri dari:

Nama	Status	Tanda Tangan
Prof. Dr. Anuar Sanusi, S.E., M.Si.	Penguji 1	
Dr. Winda Rika Lestari, S.E., M.M.	Penguji 2	...

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing

Kaprodi Magister Management

Dr. Ita Fionita, S.E., M.M.
NIDN.0202108302

Dr. Winda Rika Lestari, S.E., M.M.
NIDN. 0201087402

ABSTRAK

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh

HENNY MARYUNIWATI, SSTP

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kepuasan pegawai erat kaitannya dengan kinerja dan kualitas pekerjaan pegawai. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu factor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Penelitian ini menilai pengaruh gaya kepemimpinan moderen, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (variabel independent) terhadap kepuasan pegawai (variabel dependen) menggunakan analysis kuantitatif regresi berganda. Data dikumpulkan atas jawaban kuisisioner secara daring (google form) yang diterima dari 80 responden yang merupakan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Hasil analisis data dengan SPSS versi 26 menunjukkan semua variabel valid, reliabel, dan homoskedastisitas, serta model regresi yang terbentuk sangat baik. Hasil studi menunjukkan kepemimpinan transformasional signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai dengan asumsi setiap kenaikan 1 nilai skor kepemimpinan transformasional diprediksi meningkatkan skor kepuasan pegawai sebesar 0,785. Sedangkan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan pegawai, SDM, organisasi pemerintahan

ABSTRACT

ANALYSIS OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP INFLUENCE ON SATISFACTION OF BANDAR LAMPUNG CITY SECRETARIAT EMPLOYEES

By

HENNY MARYUNIWATI, SSTP

Human resources (HR) play an important role in achieving organizational goals. Employee satisfaction is closely related to employee performance and quality of work. Leadership style is an important factor that can influence employee satisfaction. This research assesses the influence of modern leadership styles, namely transformational leadership and transactional leadership (independent variable) on employee satisfaction (dependent variable) using quantitative analysis, multiple regression. Data was collected based on answers to an online questionnaire (google form) received from 80 respondents who were employees of the Regional Secretariat of Bandar Lampung City. The results of data analysis with SPSS version 26 showed that all variables were valid, reliable, and homoscedastic, and the regression model form was very good. The study results showed that transformational leadership had a significant positive influence on employee satisfaction, assuming that every 1 increase in the value of the transformational leadership score is predicted to increase the employee satisfaction score by 0.785. Meanwhile, transactional leadership did not have a significant effect on employee satisfaction.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, employee satisfaction, human resources, government organization

SURAT PERNYATAAN

Menyatakan bahwa Laporan Non Tesis dengan judul: **“ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KOTA BANDAR LAMPUNG”**

Benar hasil karya saya dan bukan hasil plagiat.

Apabila di kemudian hari terdapat unsur plagiat dalam laporan non tesis tersebut, maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar akademik Magister Manajemen dan akan mempertanggungjawabkan secara hukum.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 3 Februari 2025

Yang Membuat Pernyataan

HENNY MARYUNIWATI, S.STP.

MOTTO

Jangan pernah lelah untuk belajar dalam mengenal sebuah ilmu

PERSEMBAHAN

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas berkat-Nya sehingga laporan non tesis ini dapat terselesaikan. Saya persembahkan karya sederhana ini kepada yang memiliki peran penting dalam kehidupan saya:

1. Terimakasih untuk Keluargaku

Terimakasih untuk suamiku tercinta atas setiap doa dan semangat. Terimakasih untuk setiap motivasi yang selalu mengalir untuk terus maju dan pantang menyerah, semoga Umi dapat membahagiakan kalian dengan menjadi seorang yang sukses dengan langkah-langkah yang baru.

2. Pemerintah Kota Bandar Lampung

Terimakasih kepada Walikota Bandar Lampung Bunda Hj. Eva Dwiana yang telah memberikan kesempatan berharga kepada saya untuk melanjutkan pendidikan S2 di IIB DARMAJAYA. Semoga Ilmu yang di raih dapat bermanfaat bagi Pemerintahan Kota Bandar Lampung.

3. IIB Darmajaya

Terima kasih kepada para pahlawan tanpa jasa (Bapak/Ibu dosen) dan para staf yang telah membantu proses berjalannya perkuliahan dari awal hingga akhir.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmatNya saya dapat menyelesaikan laporan non tesis ini dengan baik. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai penyusunan tesis ini tidaklah mudah untuk penulis menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ita Fionita, S.E., M.M., selaku dosen IIB Darmajaya dan pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan saran dan pengarahan serta bimbingan dengan kesabaran hingga terselesaikannya laporan non tesis ini.
2. Dr. Winda Rika Lestari, S.E., M.M., selaku Ketua Prodi Pascasarjana Magister Manajemen IIB Darmajaya.
3. Segenap dosen Pascasarjana IIB Darmajaya yang telah memberikan wawasan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang berarti bagi penulis. Seluruh staf dan karyawan Pascasarjana, penulis mengucapkan terima kasih atas bantuannya.
4. Walikota Kota Bandar Lampung yang telah mengizinkan penulis untuk melanjutkan kuliah pada jenjang S2 (Magister).
5. Seluruh rekan-rekan Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian.

6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu dan telah membantu penulis dalam menyelesaikan laporan non tesis ini.

Penulis menyadari bahwa laporan non tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan kemampuan penulis, oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun dan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi penulis demi kesempurnaan laporan non tesis ini. Semoga laporan non tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Bandar Lampung, 3 Februari 2025

PENULIS

HENNY MARYUNIWATI, S.STP.

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 I. PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
 II. TINJAUAN PUSTAKA.....	 7
2.1. Kepuasan Pegawai	7
2.1.1. Teori Kepuasan Pegawai.....	7
2.1.2. Faktor-Faktor Kepuasan Pegawai.....	7
2.1.3. Indikator Kepuasan Pegawai.....	12
2.2. Kepemimpinan Transformasional	14
2.2.1. Teori Kepemimpinan Transformasional	14
2.2.2. Indikator Kepemimpinan Transformasional	15
2.2.3. Perilaku Pemimpin Transformasional.....	15
2.3. Kepemimpinan Transaksional	16
2.3.1. Teori Kepemimpinan Transaksional	16
2.3.2. Indikator Kepemimpinan Transaksional	16
2.3.3. Perilaku Pemimpin Transaksional.....	17
2.4. Hubungan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Pegawai	17
2.4.1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Pegawai	18

2.4.2. Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Pegawai	18
2.5. Penelitian Terdahulu	19
2.6. Kerangka Konseptual	24
2.7. Hipotesis	26
III. BAHAN DAN METODE.....	28
3.1. Jenis Penelitian	28
3.2. Sumber Data.....	28
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.4. Populasi dan Sampel	29
3.4.1. Populasi	29
3.4.2. Sampel.....	30
3.5. Analisis Data.....	30
3.5.1. Validitas Data	30
3.5.2. Reliabilitas Data	31
3.5.3. Heteroskedastisitas Data	32
3.5.4. Koefisien Regresi	33
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	34
4.1. Profil Responden.....	34
4.2. Validitas Data.....	34
4.3. Reliabilitas Data	36
4.4. Heteroskedastisitas Data	37
4.5. Regresi Linear Berganda	37
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	40
5.1. Kesimpulan	40
5.2. Saran	40
DAFTAR PUSTAKA	41
LAMPIRAN	47

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Unsur kerja kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.....	4
2. Daftar Penelitian Terdahulu.....	20
3. Daftar Responden	34
4. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Pegawai	35
5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional	35
6. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transaksional	36
7. Hasil Uji Reliabilitas	36
8. Hasil Uji Heteroskedastisitas Metode Glejser	37
9. Hasil <i>Regression Model Summary</i>	37
10. Hasil Uji Regresi Linear Berganda	38

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Model Konseptual Penelitian.....	26

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Hasil Analisis Validitas Data Variabel Kepuasan Pegawai	47
2. Hasil Analisis Validitas Data Variabel Kepemimpinan Transformatif	48
3. Hasil Analisis Validitas Data Variabel Kepemimpinan Transaksional	49
4. Hasil Analisis Reliabilitas Data Variabel Kepuasan Pegawai	50
5. Hasil Analisis Reliabilitas Data Variabel Kepemimpinan Transformatif	51
6. Hasil Analisis Reliabilitas Data Variabel Kepemimpinan Transaksional	52
7. Hasil Analisis Heteroskedastisitas Metode Glejser	53
8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	54
9. Daftar isian profil responden	55
10. Daftar penilaian pernyataan-pernyataan dalam survei kepuasan pegawai.	56
11. Daftar penilaian pernyataan-pernyataan dalam survei kepemimpinan transformasional atasan	57
12. Daftar penilaian pernyataan-pernyataan dalam survei kepemimpinan transaksional atasan	58
13. Tabulasi Data Profil Responden	59
14. Tabulasi Respon Pertanyaan Kepuasan Pegawai	61
15. Tabulasi Respon Pertanyaan Kepemimpinan Transformatif	63
16. Tabulasi Respon Pertanyaan Kepemimpinan Transaksional	65

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan SDM yang baik diyakini mampu menghadirkan kinerja optimal bagi perusahaan. Menurut (Rumeen *et al.*, 2023) Manajemen SDM adalah ilmu dan seni dalam mengelola hubungan dan peranan tenaga kerja untuk mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi. SDM memainkan peran penting dalam pelayanan publik, perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Manajemen SDM yang efektif dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran dan pengembangan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas karyawan dan keseluruhan organisasi (Basuki, 2023). Manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan/organisasi harus dikelola dengan baik agar tidak terjadi konflik dan stres kerja yang berlebihan. Hal ini penting untuk memastikan pegawai dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab tepat waktu sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Cahyaningrum (2018) mengungkapkan bahwa beban kerja, lingkungan kerja, dan faktor manajemen yang tidak optimal dapat memicu stres kerja dan menurunkan kinerja pegawai. Ardianto *et al.* (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ASN.

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai (Mashudi *et al.*, 2020). Kepuasan kerja pegawai didefinisikan sebagai sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh pegawai sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan atau lingkungan pekerjaan (Tamawiwiy and Edastama, 2024). Faktor-faktor seperti upah, hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kesempatan untuk pengembangan karir merupakan penentu utama dari kepuasan pegawai. Kepuasan kerja pegawai Aparatur Sipil Negara

(ASN) merupakan aspek penting dalam manajemen SDM yang berpengaruh langsung terhadap kinerja dan produktivitas pegawai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan merupakan salah satu faktor penting yang langsung mempengaruhi kepuasan pegawai. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memimpin karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi (Budiman, 2012). Pencapaian kinerja seorang pegawai, tidak hanya ditentukan oleh kompetensi yang dimilikinya, secara eksternal mereka juga membutuhkan bimbingan dan arahan dari para pemimpinnya. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menentukan arah dan langkah-langkah yang harus diambil oleh seluruh anggota, agar tujuan organisasi tercapai dan membentuk lingkungan yang nyaman bagi pegawainya (kepuasan pegawai). Penelitian oleh Tanjung & Frinaldi (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang positif berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, penurunan motivasi, dan konflik di tempat kerja. Menurut Ariyanti *et al.* (2021), bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan dengan situasi dan kebutuhan tim cenderung membangkitkan proses mempengaruhi dan mengarahkan pegawai agar tujuannya tercapai, signifikan dalam meningkatkan kepuasan pegawai.

Gaya kepemimpinan menurut Ahmad *et al.* (2015) dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama: transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan memotivasi mereka untuk mengutamakan tujuan organisasi di atas kepentingan pribadi melalui kepemimpinan yang visioner dan inspiratif (Susilo, 2018). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan positif dalam organisasi dengan cara memotivasi dan memberdayakan pengikut untuk mencapai visi bersama.

Pemimpin transformasional dikenal karena kemampuannya untuk memotivasi pengikut melalui pendekatan yang ramah, stimulasi intelektual, dan pengaruh ideal. Mereka menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi (Rafsanjani, 2019). James MacGregor Burns pertama kali memperkenalkan istilah "kepemimpinan transformasional" pada tahun 1978. Sejak saat itu, konsep ini telah berkembang

menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang paling banyak dibahas dalam literatur manajemen. Kepemimpinan transformasional fokus pada inspirasi dan motivasi pengikut untuk mencapai hasil yang melebihi ekspektasi melalui visi dan pengaruh yang kuat (Benmira and Agboola, 2021). Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga berusaha untuk menginspirasi pengikutnya dalam jangka Panjang (Angelia dan Astiti, 2020).

Gaya kepemimpinan transaksional mengandalkan sistem penghargaan dan konsekuensi yang jelas untuk memastikan bawahan mencapai tujuan yang diinginkan (Yekti, 2020). Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dimana kepatuhan pengikut diperoleh melalui insentif atau hukuman berdasarkan kinerja, tetapi ini tidak selalu menciptakan antusiasme atau komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi. Arifudin (2020) menambahkan bahwa pemimpin transaksional memotivasi pengikut dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas, serta memberikan penghargaan atas produktivitas mereka.

Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung merupakan lembaga pelayanan pemerintah yang bergerak dalam kesekretariatan dan administrasi pemerintahan. Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 07 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandar Lampung dan Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 38 Tahun 2021 tentang Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung, Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung mempunyai tugas pokok membantu Walikota dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif. Kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung terdapat 18 unsur kerja yang saling berkoordinasi dan dipimpin oleh Sekretaris Daerah, dibantu oleh Asisten Sekretaris Daerah, Staf Ahli dan 11 Bagian yang menangani masing-masing unsur kerja yang dipimpin oleh Seorang Kepala Bagian dan beberapa Jabatan Fungsional dan Pelaksana ASN yang membantunya (**Tabel 1**).

Tabel 1. Unsur kerja kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung

No	Unsur Kerja	Pria	Wanita	Jumlah
1	Sekretaris Daerah	1	0	1
2	Staf Ahli Bidang Ekonomi, Keuangan dan Pembangunan	1	0	1
3	Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik	1	0	1
4	Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia	1	0	1
5	Asisten Perekonomian dan Pembangunan	1	0	1
6	Asisten Administrasi Umum	1	0	1
7	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	1	0	1
8	Bagian Tata Pemerintahan	3	3	6
9	Bagian Hukum	2	5	7
10	Bagian Organisasi	7	1	8
11	Bagian Perekonomian	0	8	8
12	Bagian Administrasi Pembangunan	2	8	10
13	Bagian Pengadaan Barang dan Jasa	9	2	11
14	Bagian Kesejahteraan Rakyat	4	2	6
15	Bagian Umum	9	7	16
16	Bagian Perencana dan Keuangan	6	11	17
17	Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan	21	8	29
18	Bagian Kerjasama	3	4	7
	Jumlah	73	59	132

Sumber: *Lakip 2023 Kota Bandar Lampung*

Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung merupakan unsur staf yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah dan bertanggung jawab kepada Walikota. Dalam melaksanakan tugas pekerjaan selain di bantu oleh Asisten dan Staf Ahli, berdasarkan pertimbangan beban kerja Sekretaris Daerah dapat melimpahkan pekerjaan kepada Kepala Bagian untuk wilayah Kabupaten/Kota (Permendagri No. 77 Tahun 2020). Untuk itu Sekretariat Daerah dapat dijadikan sebagai area penelitian yang menarik untuk menganalisis kesinambungan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja pegawai, karena dua gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan moderen yang berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dan belum ada studi kuantitatif yang membahasnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan mengkaji secara empiris **“Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung”**. Sehingga, diharapkan temuan penelitian ini dapat memberikan masukan bagi kebijakan pimpinan di Kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif dalam mencapai kepuasan pegawai.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional atasan terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung?
2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transaksional atasan terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis kesinambungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional atasan terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung
2. Menganalisis kesinambungan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional atasan terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Organisasi: Memberikan informasi dan rekomendasi dalam pengembangan strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
2. Bagi Akademisi: Memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dan memberikan referensi bagi penelitian selanjutnya terkait gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.
3. Bagi Pembaca: Memberikan wawasan dan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

BAB II TINAJUAN PUSTAKAN

2.1 Kepuasan Pegawai

2.1.1 Teori Kepuasan Pegawai

Kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja dan kualitas pekerjaan pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih baik dan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka (Yulianisa *et al.*, 2023). Ada beberapa ahli yang membuat teori mengenai kepuasan kerja seorang karyawan, bagaimana tingkat kepuasan seorang karyawan diukur dari beberapa teori yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli, salah satu nya yaitu Teori Kepuasan Kerja Locke Edwin Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu kondisi emosional positif yang muncul dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Menurut Locke, kepuasan kerja bergantung pada perbedaan antara harapan seseorang dengan kenyataan yang dialami dalam pekerjaan. Teori ini menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara harapan individu dengan realitas pekerjaannya. Apabila kenyataan pekerjaan memenuhi atau melampaui harapan, maka akan tercipta kepuasan; sebaliknya, apabila kenyataan berada di bawah harapan, maka timbul ketidakpuasan. Teori ini juga mencakup pentingnya kejelasan tujuan, umpan balik, dan penghargaan dalam menciptakan kepuasan (Wang *et al.*, 2017).

Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam manajemen SDM yang berdampak pada produktivitas dan retensi karyawan. Memahami faktor-faktor dan indikator kepuasan kerja dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

Kepuasan kerja terhadap gaya kepemimpinan atasannya merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan pegawai. Penelitian oleh Tanjung & Frinaldi (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang positif berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pengakuan dan dukungan terhadap kontribusi mereka. Gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan dapat menciptakan suasana kerja yang berbeda-beda, dan secara langsung berdampak pada tingkat kepuasan pegawai. Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian gaya kepemimpinan transformasional signifikan meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui motivasi atasan dan memberikan visi yang jelas yang cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendorong pegawai mencapai potensi yang maksimal. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional lebih fokus pada pertukaran, seperti memberikan penghargaan atas kinerja dan hukuman atas kesalahan juga mempengaruhi kepuasan pegawai, tetapi tidak sebesar gaya kepemimpinan transformasional.

2.1.2 Faktor-Faktor Kepuasan Pegawai

Kepuasan kerja seringkali dipengaruhi oleh bagaimana pegawai menilai berbagai aspek dari pekerjaan mereka, seperti kondisi kerja, imbalan, dan lingkungan kerja (Sunarta, 2020; Pangestu and Handayani, 2024). Hal ini mencakup berbagai aspek, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta penghargaan yang diterima. Menurut Susanto (2020), bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang diukur sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima dan apa yang mereka yakini seharusnya diterima. Hal ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa imbalan yang mereka terima sesuai dengan ekspektasi mereka terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga berhubungan erat dengan persepsi individu tentang keadilan dan penghargaan dalam pekerjaan. Kepuasan kerja sering kali dipengaruhi oleh seberapa adil dan memuaskan imbalan serta penghargaan yang

diterima dibandingkan dengan harapan mereka (Sunarta, 2020). Kepuasan kerja pegawai ASN adalah faktor yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai elemen, termasuk lingkungan kerja, penghargaan, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta komunikasi yang efektif. Memahami dan mengelola faktor-faktor ini sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja, pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai. Ardianto *et al.* (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ASN. Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan pegawai yang dikemukakan oleh para peneliti dalam kurun waktu 2017-2024:

1. Kompensasi dan penghargaan, gaji, dan insentif memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja. Kompensasi yang adil dan kompetitif memberikan motivasi bagi pegawai, sekaligus menunjukkan bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka. Penghargaan dan pengakuan yang adil atas kinerja pegawai juga merupakan faktor penting. Pegawai yang menerima penghargaan yang sesuai dengan kontribusi mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Penghargaan penting diterapkan dalam perusahaan untuk memotivasi karyawan sebagai penghargaan atau timbal balik atas distribusi karyawan kepada perusahaan. Gaji yang adil dan kesempatan untuk promosi juga berkontribusi pada kepuasan kerja. Karyawan merasa dihargai ketika imbalan yang mereka terima sesuai dengan kontribusi yang diberikan.
2. Hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Hubungan interpersonal di tempat kerja, termasuk hubungan dengan atasan dan rekan kerja, sangat mempengaruhi kepuasan pegawai. Dukungan dari rekan dan atasan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara konflik atau komunikasi yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan (Skaalvik and Skaalvik, 2017). Komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan juga berkontribusi pada kepuasan kerja. Komunikasi yang terbuka dan jujur dapat

meningkatkan rasa keterlibatan pegawai Ardianto *et al.* (2021). Kemampuan ini mencakup komunikasi yang baik dan dukungan yang diberikan kepada anggota tim. Interaksi yang baik dengan atasan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki hubungan sosial yang positif di tempat kerja cenderung merasa lebih puas.

3. Lingkungan kerja fisik dan psikologis lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, baik dari segi fisik (fasilitas, kebersihan, kenyamanan) maupun psikologis (bebas dari stres dan tekanan berlebihan), berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Organisasi yang memberikan perhatian pada kesejahteraan fisik dan mental pegawai cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Lingkungan Kerja yang positif dan mendukung sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai ASN. Atasan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini terkait dengan pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan, yang berkontribusi pada motivasi dan produktivitas mereka. Lingkungan fisik yang nyaman dan aman sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Karyawan lebih cenderung merasa puas jika lingkungan kerja mendukung kenyamanan dan produktivitas mereka (Permedi, 2019).
4. Keseimbangan kerja-kehidupan (*Work-life balance*). Ketika pegawai dapat mengatur keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka lebih cenderung merasa puas dalam pekerjaan. Pekerjaan yang memberikan fleksibilitas waktu, seperti kebijakan kerja dari rumah atau jam kerja yang fleksibel, juga meningkatkan kesejahteraan pegawai (Van der Lippe and Lippenyi, 2020). Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi penting untuk menghindari stres dan meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian oleh Mora *et al.* (2023) menunjukkan bahwa pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki waktu untuk kehidupan pribadi mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

5. Peluang pengembangan karier dan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karier seperti pelatihan, promosi, dan pendidikan berkelanjutan merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja. Pegawai yang merasa memiliki prospek karier yang jelas dan bisa mengembangkan keterampilan mereka di tempat kerja lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaannya. Peluang pengembangan karir pegawai yang jelas merupakan salah satu yang dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.
6. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen sangat mempengaruhi kepuasan pegawai. Pemimpin yang menggunakan pendekatan partisipatif dan transformasional cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan kepuasan pegawai dibandingkan dengan pemimpin yang menggunakan pendekatan otoriter.
7. Ketidakadilan dalam distribusi tugas dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil akan lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Ardianto *et al.*, 2021).

Penelitian oleh Mora *et al.* (2023) menunjukkan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai meliputi:

1. Lingkungan kerja yang positif dan memotivasi;
2. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi;

3. Distribusi tugas, penghargaan, dan hukuman yang adil;
4. Transparansi dalam pengambilan keputusan;
5. Perlakuan adil dari atasan;
6. Kemampuan atasan dalam mengarahkan tim;
7. Pertimbangan atasan terhadap pengembangan diri dan peluang karir bawahan;
8. Adanya jalur karir yang jelas.

2.1.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja terhadap atasan merupakan suatu alat ukur dalam menilai kepuasan kerja pegawai terhadap atasannya dalam suatu organisasi yang meliputi afektif: perasaan senang atau tidak senang terhadap atasan/pekerjaan, kognitif: penilaian rasional terhadap aspek-aspek pekerjaan, dan behavioral: tingkat penyelesaian pekerjaan dan niat untuk terus bekerja. Berdasarkan two-factor theory menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja, atasan tidak hanya memenuhi faktor higienis untuk menghindari ketidakpuasan, tetapi juga harus menciptakan kondisi yang memungkinkan faktor motivator berkembang. Dengan kata lain, hanya memenuhi kebutuhan dasar (faktor higienis) tidak cukup; atasan juga harus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk merasa puas dan termotivasi melalui pencapaian dan pengakuan. Menurut Wahyuni *et al.* (2023), beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di instansi pemerintah antara lain: komunikasi yang efektif, keadilan dan transparansi, dan dukungan dan penghargaan.

1. Komunikasi yang efektif: Pimpinan harus memastikan informasi disampaikan dengan jelas, terbuka, dan konsisten kepada seluruh pegawainya (Yuliarti dan Mukhlis, 2023).
2. Keadilan dan transparansi: Keputusan diambil secara adil dan tidak memihak serta proses pengambilan keputusan tersebut transparan (Wahyuni *et al.*, 2023).

3. Dukungan dan penghargaan: Pimpinan memberikan dukungan dan motivasi kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya, serta menghargai prestasi yang diraih (Wahyuni *et al.*, 2023).

Kepuasan pegawai terhadap gaya kepemimpinan menurut Muttalib *et al.* (2023), secara umum mendukung pentingnya perilaku adil, kepercayaan atasan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kejelasan informasi. Berikut pernyataan-pernyataan yang dapat menjelaskan beberapa indikator tersebut:

1. Atasan mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan memotivasi, karena lingkungan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan.
2. Distribusi tugas, penghargaan, dan hukuman, karena penghargaan yang adil berkontribusi pada motivasi dan kepuasan.
3. Transparansi dalam pengambilan keputusan, karena keterlibatan dalam keputusan meningkatkan rasa kepemilikan.
4. Pertimbangan atasan terhadap pengembangan diri dan peluang karir bawahan, karena peluang untuk berkembang adalah faktor motivator.
5. Adanya jalur karir yang jelas memberikan harapan dan motivasi.
6. Kualitas komunikasi atasan (terbuka, jujur, efektif yang baik meningkatkan kepuasan kerja.
7. Frekuensi komunikasi dengan atasan yang tinggi meningkatkan keterhubungan.
8. Tingkat dukungan dari atasan secara emosional dan praktis meningkatkan kepuasan.
9. Perhatian atasan meningkatkan rasa dihargai.
10. Kemampuan atasan menciptakan hubungan yang baik berkontribusi pada kepuasan kerja.
11. Kemampuan atasan mendelegasikan tugas menunjukkan kepercayaan.
12. Kepercayaan atasan terhadap kemampuan bawahan berkontribusi pada motivasi dan kepuasan.

13. Seberapa besar kepercayaan atasan mendelegasikan tugas kepada bawahan menunjukkan pengakuan terhadap kemampuan bawahan.
14. Perlakuan adil dari atasan, karena perlakuan yang adil mengurangi ketidakpuasan.
15. Persepsi bawahan terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi penting untuk menghindari ketidakpuasan.
16. Kejelasan atasan dalam menyampaikan informasi dan harapan membantu pegawai memahami tugas.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang sangat relevan dalam konteks organisasi modern yang terus berubah. Dengan memfokuskan pada pengembangan individu dan pencapaian visi bersama, pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Kepemimpinan transformasional mengutamakan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual terhadap kebutuhan pegawai. Pemimpin transformasional cenderung meningkatkan kepuasan pegawai dengan menciptakan iklim kerja yang mendukung, serta mendorong pengembangan diri. Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif yang kuat dengan kepuasan pegawai di berbagai sektor industri (Majeed *et al.*, 2017). Teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya pengaruh pemimpin dalam mengubah sikap dan perilaku pengikut. Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

1. *Idealized Influence*: Pemimpin menjadi teladan bagi pengikutnya, menciptakan rasa hormat dan pengikut yang setia.
2. *Inspirational Motivation*: Pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

3. *Intellectual Stimulation*: Pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas dengan memberikan kebebasan kepada pengikut untuk berpikir kritis.
4. *Individualized Consideration*: Pemimpin memperhatikan kebutuhan individual pengikut dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk pengembangan mereka.

2.2.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional mencakup beberapa karakteristik yang dapat diidentifikasi dalam perilaku mereka, antara lain:

1. Visioner: Mampu merumuskan dan mengkomunikasikan visi yang jelas untuk masa depan organisasi.
2. Inspiratif: Memberikan motivasi dan semangat kepada pengikut untuk mencapai tujuan Bersama (Angelia dan Astiti, 2023).
3. Adaptif: Mampu beradaptasi dengan perubahan dan mendorong pengikut untuk melakukan hal yang sama.
4. Memberdayakan: Menghargai kontribusi individu dan memberikan kesempatan bagi pengikut untuk berkembang.

2.2.3 Perilaku Pemimpin Transformasional

Pemimpin transformasional menunjukkan perilaku yang mendukung perubahan positif dalam organisasi. Mereka cenderung:

1. Mengembangkan hubungan yang kuat dengan pengikut, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung.
2. Mendorong partisipasi aktif dari pengikut dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap visi organisasi.

3. Menunjukkan empati dan perhatian terhadap kebutuhan dan aspirasi pengikut, yang membantu membangun kepercayaan dan loyalitas (Angelia dan Astiti, 2023).

2.3 Kepemimpinan Transaksional

2.3.1 Teori Kepemimpinan Transaksional

Teori kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan antara pemimpin dan pengikut yang didasarkan pada transaksi. Menurut Adinata and Yunianto (2024), Dalam kepemimpinan transaksional, terdapat dua faktor utama yang menjadi fokus: imbalan kontingen dan manajemen eksepsi. Imbalan kontingen merujuk pada penghargaan yang diberikan kepada pengikut yang berhasil menyelesaikan tugas sesuai dengan harapan, sedangkan manajemen eksepsi melibatkan pengawasan dan intervensi dalam kasus penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan. Sementara itu, manajemen eksepsi aktif adalah pendekatan di mana pemimpin secara aktif memantau dan mengoreksi kinerja pengikut untuk mencegah kesalahan.

Kepemimpinan transaksional berperan penting dalam mengelola organisasi dengan cara yang sistematis dan terstruktur. Meskipun pendekatan ini efektif dalam mencapai tujuan jangka pendek, penting bagi pemimpin untuk mempertimbangkan aspek motivasi dan keterlibatan pengikut untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis. Teori ini lebih berfokus pada hubungan berbasis transaksi, di mana kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian penghargaan dan hukuman. Meskipun gaya kepemimpinan ini kurang mampu memberikan kepuasan yang mendalam dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, studi menunjukkan bahwa ketika diterapkan dengan efektif, kepemimpinan transaksional tetap mampu memberikan kepuasan yang cukup bagi pegawai, terutama terkait dengan penghargaan yang sesuai (Purnomo and Novalia, 2018).

2.3.2 Indikator Kepemimpinan Transaksional

Budiwibowo (2019) menjelaskan bahwa indikator pemimpin transaksional dapat diidentifikasi melalui beberapa karakteristik utama. Gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dengan penekanan pada penghargaan atau hukuman sebagai imbalan atas pencapaian tugas. Karakteristik ini meliputi:

1. Imbalan kontingen: Pemimpin memberikan imbalan kepada pengikut yang memenuhi ekspektasi kinerja mereka.
2. Manajemen eksepsi aktif: Pemimpin melakukan pengawasan ketat terhadap proses kerja pengikut untuk mengantisipasi dan mengoreksi kesalahan.
3. Manajemen eksepsi pasif: Pemimpin hanya terlibat dalam pengawasan ketika kesalahan sudah terjadi, dan lebih cenderung menghindari intervensi aktif.

2.3.3 Perilaku Pemimpin Transaksional

Pemimpin transaksional menunjukkan perilaku yang berfokus pada pencapaian tujuan melalui kontrol dan pengawasan. Perilaku mereka cenderung:

1. Memberikan arahan yang jelas kepada pengikut mengenai tugas dan ekspektasi yang harus dipenuhi (Jufrizen and Lubis, 2020).
2. Menggunakan imbalan dan hukuman sebagai alat untuk memotivasi pengikut, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada hasil (Arfiudin, 2020).
3. Menjaga jarak komunikasi dengan pengikut, yang dapat mengurangi kreativitas dan inovasi di dalam tim (Hussain *et al.*, 2017).

2.4 Hubungan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja pegawai. Penelitian oleh Tanjung & Frinaldi (2023) menunjukkan

bahwa gaya kepemimpinan yang positif berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional cenderung meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui pengakuan dan dukungan terhadap kontribusi mereka. Pemimpin yang berorientasi hubungan, seperti dalam gaya kepemimpinan transformasional, lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Mereka cenderung memotivasi dan memberdayakan pegawai, sehingga meningkatkan komitmen dan antusiasme dalam bekerja (Arifudin, 2020). Di sisi lain, pemimpin yang terlalu berorientasi tugas dapat menciptakan lingkungan kerja yang kaku dan kurang suportif, yang dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai (Budiwibowo, 2019). Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung akan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.4.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja pegawai. Penelitian oleh Tanjung & Frinaldi (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui pengakuan dan dukungan terhadap kontribusi mereka. Pemimpin transformasional cenderung memberikan memotivasi dan memberdayakan pegawai, sehingga meningkatkan komitmen dan antusiasme dalam bekerja (Arifudin, 2020). Mereka cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan

memberdayakan pegawai, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.4.2 Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Gaya kepemimpinan transaksional juga memiliki hubungan dengan kepuasan kerja pegawai. Penelitian oleh Tanjung & Frinaldi (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Pemimpin transaksional yang memberikan imbalan yang jelas berdasarkan kinerja pegawai cenderung meningkatkan kepuasan kerja mereka. Meskipun gaya kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui sistem imbalan yang jelas, pemimpin juga perlu memperhatikan aspek motivasi dan pengembangan pegawai untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan inovatif (Italiani, 2018).

Penelitian Tamawiwiy and Edastama (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional signifikan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa terinspirasi dan ditantang oleh pemimpinnya cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan yang mereka hasilkan. Gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran imbalan dan penghargaan atas kinerja yang dicapai. Pemimpin transaksional memberikan arahan yang jelas, menghargai pencapaian yang diperoleh, dan mengoreksi kesalahan-kesalahan yang terjadi. Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja dianggap positif namun lebih lemah dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional (Muttalib *et al.*, 2023).

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dianggap relevan disusun dalam bentuk matrik sebagai bahan rujukan pendukung, pelengkap, serta pembanding dalam menyusun dan mengembangkan penelitian yang akan dilakukan. Peneliti mengambil sumber penelitian dalam rentang waktu mulai dari tahun 2017 hingga tahun 2024, hal

tersebut dilakukan peneliti untuk menjaga kebaruan dan kevalidan data dalam perkembangan penelitian terkait sumber daya manusia dalam menganalisis pengaruh kesinambungan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, terhadap kepuasan pegawai. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berhasil peneliti kumpulkan dan review sebagai bahan rujukan penelitian tersaji pada **Tabel 2**.

Tabel 2. Daftar penelitian terdahulu

No	Sumber	Metode	Hasil
1	Lan, T.S., Chang, I.H., Ma, T.C., Zhang, L.P., and Chuang, K.C. (2019) Judul: Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members Sustainability. Vol. 11, No. 3465, pp. 1-13 (terindeks Scopus Q1)	Variabel Latar Belakang (X) X1: Umur X2: Jenis Kelamin X3: Pendidikan Gaya Kepemimpinan (Y) Y1: Transformasional Y2: Transaksional Y3: Paternalistik Kepuasan Kerja (Z) Z1: Kepuasan Dalam Z2: Kepuasan Luar Penelitian menggunakan metode sampling intensional untuk melakukan survei kuesioner. Setelah data terkumpul, perangkat lunak SPSS 12.0 digunakan untuk menganalisis statistik deskriptif, analisis reliabilitas, deskripsi	Kepemimpinan transformasional memiliki efek negatif pada kepuasan kerja internal dan eksternal, tetapi keduanya tidak signifikan. Hal ini mencerminkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak begitu penting bagi kepuasan kerja di industri sekolah persiapan. Selain itu, karyawan yang dipimpin oleh kepemimpinan transformasi dapat kehilangan kepuasan kerja mereka. Hal ini mungkin karena kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi, kreasi, dan pemikiran positif, yang dapat menyebabkan beban tambahan bagi anggota fakultas di sekolah persiapan. Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa imbalan bersyarat, pertukaran pemimpin-anggota atau faktor-faktor lain dapat memainkan peran penting dalam kepuasan

		statistik, metode uji-t analisis varians faktor tunggal, dan regresi	kerja karyawan.
2	Faizal Roni (2019) Judul: Gaya Kepemimpinan Transformasional dan transaksional Serta dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Jurna Sekretari dan Manajemen. Vol. 5, No. 1, hlm. 55-67. (terindeks Sinta 3)	Variabel Independen X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Kepemimpinan Transaksional Variabel Dependen Y: Kepuasan Pegawai Penelitian ini menggunakan data asosiatif Kuesioner Primer. Penggunaan sampel ditentukan dengan “rumus Slovin tersebut jumlah sampel sebanyak 130 responden dari 200 karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif analisa.	Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, hal yang sama terjadi pada gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di yayasan khazanah kebajikan. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara simultan atau bersama-sama berpengaruh positif (sekalipun sangat lemah) terhadap kepuasan kerja karyawan di yayasan khazanah kebajikan.

Tabel 2. (Lanjutan)

3	Ardiansyah, D. (2022) Judul: Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja (Studi pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jambi) Jurnal Dinamika Manajemen. Vol. 14, No. 2, hlm. 223-235. (terindeks Sinta 2)	Variabel Independen X: Perilaku Kepemimpinan Variabel Dependen Y1: Kepuasan Pegawai Y2: Kinerja Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jambi yaitu sebanyak 45 orang Pengawas Ketenagakerjaan sebagai responden. Jenis data yang digunakan adalah jenis data kuantitatif sedangkan sumber datanya adalah data primer. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis menggunakan Partial Least Square dengan bantuan program SmartPLS 3.0.	Perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, akan tetapi kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, dan perilaku kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
---	---	---	--

4	Suhartini dan Lusianah (2019) Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Serang Primanomics: Jurnal Ekonomi and Bisnis. Vol. 18, No. 3, hlm. 89-102. (terindeks Sinta 5)	Variabel Independen X1: Kepemimpinan Transaksional X2: Kepemimpinan Transformasional Variabel Dependen Y: Kepuasan Pegawai penelitian dilakukan dengan metode Survei dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian berjumlah 136 pegawai dan diambil sampel sebanyak 101 pegawai dihitung menggunakan rumus slovin. Data dikumpulkan menggunakan angket dan dianalisis dengan SPSS versi 21.0.	Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, begitu pula gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta terdapat pengaruh positif dan signifikan interaksi gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai. Dari penelitian dapat dimaknai bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang tinggi terhadap kepuasan kerja pegawai.
---	---	--	--

Tabel 2. (Lanjutan)

5	Azizah, N.S. dan Nurdin, N. (2024) Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja ASN Pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia INNOVATIVE: Journal of Social Science Research. Vol. 7, No. 1, hlm. 200-215. (terindeks Sinta 5)	Variabel independent X: Gaya Kepemimpinan Variabel dependen Y: Kepuasan pegawai Populasi penelitian ini adalah 60 orang. Sampel dalam penelitian ini dipilih secara acak dengan jumlah 50% yakni 30 orang. Teknik pengambilan sampel stratified random sampling, di mana strata didasarkan pada unit kerja atau departemen di dalam Biro Sumber Daya Manusia dan Umum. Pengumpulan data dengan kuesioner dan wawancara. Pengolahan data menggunakan SPSS.	Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan pegawai ASN Biro SDM dan Umum Ombudsman Republik Indonesia sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ASN Biro SDM dan Umum Ombudsman Republik Indonesia.
6	Deddy, A. (2022) Judul: Pengaruh Kepemimpinan	Variabel independent X: Kepemimpinan Transformasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji R-square sebesar 84,60 variabel kinerja pegawai dan kepuasan kerja sebesar 0,6 persen.

	Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan. Vol. 6, No. 3, hlm. 178-190. (terindeks Sinta 3)	Variabel dependen Y1: Kinerja Pegawai Y2: Kepuasan Pegawai Populasi berjumlah 45 yang keseluruhan merupakan Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Tidak Tetap (PTT). Penarikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh yaitu penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014). Analisis data yang digunakan adalah kuantitatif. analisis Structural Equation Model (SEM) dengan Software Smart PLS 3.0.	Hal ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai termasuk kategori baik. Sedangkan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja termasuk kategori lemah. Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
--	---	---	---

Tabel 2. (Lanjutan)

7	Giyanisa, A. (2021) Judul: Kepemimpinan transformational, keterlibatan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan ALIGNMENT: Journal of Administration and Educational Management. Vol 4, No.1, pp. 71-77 (terindeks Sinta 4)	Penelitian ini menggunakan 3 variabel independent: X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Work Engagement X3: Motivasi Kerja 2 variabel dependen Y1: Kepuasan Kerja Y2: Kinerja Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Jumlah sampel disesuaikan dengan metode analisis yang dibutuhkan paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator, sehingga sample yang diambil sebanyak 325 responden. Metode pengukuran datanya menggunakan skala likert dengan interval skala satu sampai	Kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi secara langsung dalam kepuasan kerja. Sedangkan, sikap kerja dan motivasi kerja mempengaruhi secara langsung dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Namun, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung dalam meningkatkan kinerja. Motivasi kerja tidak mempengaruhi kinerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi dan sikap kerja, sedangkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.
---	---	---	--

		empat	
8	Lumbantoruan, S., Christi, L.K., and Sihombing, J.B. (2020) Judul: Impact of Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction TAZKIYA (Journal of Psychology). Vol. 8, No.1, pp. 56-63 (terindek Sinta 2)	Variabel independent X: Kepemimpinan Transaksional Variabel dependen Y: Kepuasan Kerja Metode penelitian kuantitatif dengan sampel penelitian ini berjumlah 105 orang karyawan yang bekerja di UD. X. Teknik pengambilan sampel memilih seluruh populasi sebagai sampel. Uji asumsi yang dilakukan uji normalitas dan uji linearitas. Metode analisis data yang digunakan adalah teknik korelasi Product Moment dengan bantuan SPSS Statistic versi 25	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan transaksional (Pearson Correlation 0.9000, Sig 0.000 < p = 0.05). Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa sumbangan yang diberikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 81 persen. Dari hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian ini ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja.

2.6 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dibangun untuk menggambarkan hubungan antara variabel independen (kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional) dengan variabel dependen (kepuasan pegawai). Variabel-variabel tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Independen, yaitu:
 - Kepemimpinan Transformasional (X1)
 - Kepemimpinan Transaksional (X2)
2. Variabel Dependen, yaitu:
 - Kepuasan Pegawai (Y)

Kerangka konseptual ini menyatakan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun transaksional mempengaruhi kepuasan pegawai secara langsung. Efek gabungan dari kedua jenis kepemimpinan ini juga akan dievaluasi

untuk melihat apakah ada pengaruh sinergis. Berdasarkan teori Bass and Avolio (1994) dan penelitian sebelumnya, berikut adalah kerangka konseptual untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional dicirikan oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Indikator kepemimpinan transformasional meliputi:

1. Karisma: Pemimpin menjadi teladan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap pengikut.
2. Inspirasional: Pemimpin mampu mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi dan memfokuskan upaya pengikut.
3. Stimulasi Intelektual: Pemimpin mendorong kreativitas dan pemecahan masalah secara cermat.
4. Perhatian Individual: Pemimpin memberikan perhatian dan dukungan pada pengembangan pribadi pengikut.

Gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan imbalan atau hukuman berdasarkan kinerja. Indikator kepemimpinan transaksional meliputi:

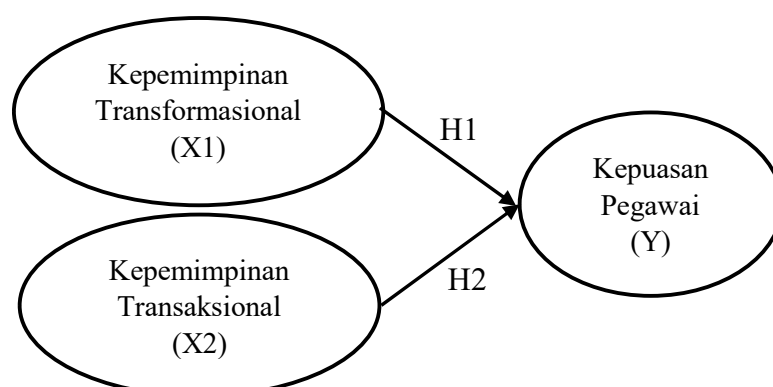
1. Imbalan Kontingen: Pemimpin memberikan imbalan kepada pengikut yang memenuhi ekspektasi kinerja.
2. Manajemen Eksepsi Aktif: Pemimpin secara aktif memantau dan mengoreksi kinerja pengikut.
3. Manajemen Eksepsi Pasif: Pemimpin hanya terlibat saat terjadi kesalahan.

Kepuasan kerja menurut Edwin Locke berfokus pada emosi positif yang timbul dari penilaian kondisi pekerjaan berdasarkan bagaimana pekerjaan tersebut memenuhi ekspektasi atau nilai individu. Indikator utama dalam teori ini meliputi aspek afektif, kognitif, dan perilaku, yang memengaruhi kepuasan secara menyeluruh. Penelitian ini mengukur kepuasan pegawai berdasarkan beberapa

indikator-indikator yang dijelaskan oleh Wahyuni *et al.* (2023) dan Muttalib *et al.* (2023), yaitu:

1. Komunikasi yang efektif: Komunikasi yang baik dapat memperjelas harapan kerja, meningkatkan hubungan atasan-bawahan, dan menyelaraskan tujuan pekerjaan.
2. Keadilan dan transparansi: Ini berkaitan erat dengan penilaian kognitif pegawai terhadap keadilan atasan. Jika persepsi pegawai terhadap keadilan terpenuhi, mereka cenderung merasa puas.
3. Kepercayaan atasan: Kepercayaan pada atasan merupakan bagian dari evaluasi kognitif dan afektif, yang menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kepuasan.
4. Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi pegawai: Keseimbangan ini adalah faktor penting dalam penilaian pekerjaan, karena memenuhi kebutuhan pribadi dan profesional.
5. Dukungan dan penghargaan: Ini berhubungan dengan perasaan afektif yang positif ketika pegawai merasa dihargai, yang dapat memperkuat kepuasan kerja secara keseluruhan.

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, penelitian dapat dilakukan untuk mengukur persepsi pegawai terhadap pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, serta korelasi kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan wawasan bagi pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Gambar kerangka konseptuan tersaji pada **Gambar 1.**



Gambar 1. Model konseptual penelitian

2.7. Hipotesis

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hipotesis asosiatif, yaitu pernyataan yang diajukan untuk menguji hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Menurut Sugiono (2013), hipotesis asosiatif bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara variabel yang diteliti. Hipotesis ini dapat berupa hipotesis hubungan simetris atau hipotesis hubungan sebab akibat (kausal). Jenis hipotesis asosiatif hubungan sebab akibat yang menyatakan hubungan yang bersifat sebab akibat antara dua variabel.

Pengujian hipotesis asosiatif melibatkan beberapa langkah, antara lain:

1. Merumuskan Hipotesis: Menyusun hipotesis berdasarkan teori dan literatur yang ada
2. Mengumpulkan Data: Melakukan pengumpulan data dari responden yang relevan dengan menggunakan metode yang sesuai, seperti survei atau eksperimen
3. Analisis Data: Menggunakan teknik statistik untuk menganalisis data dan menguji hipotesis. Uji statistik yang umum digunakan untuk hipotesis asosiatif adalah regresi dan korelasi
4. Menarik Kesimpulan: Berdasarkan hasil analisis, menarik kesimpulan apakah hipotesis nol dapat diterima atau ditolak

Pegawai kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung merupakan pegawai pemerintah dengan gaji yang sudah ditetapkan oleh Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2022 tentang Gaji dan Tunjangan ASN. Pada penelitian ini hipotesis asosiatif yang diajukan oleh peneliti terhadap pengaruh gaya

kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung, yaitu:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian Kuantitatif menurut Sugiyono (2013) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan memenuhi kaidah ilmiah. Penelitian ini menggunakan desain Penelitian Kuantitatif untuk menggambarkan Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Selain itu jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Penelitian Asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

3.2 Sumber Data

Sumber data yang di gunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer diperoleh dengan cara mengukur kesesuaian pernyataan-pernyataan yang diajukan kepada pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung dalam setiap variable objek penelitian. Pada penelitian ini dilakukan pengukuran dengan penilaian Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepemimpinan Transaksional (X2), serta Kepuasan Pegawai (Y).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. Field Study (Studi Lapangan)

Metode field study atau studi lapangan, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan di lingkungan alami subjek penelitian. Studi lapangan bertujuan untuk memahami fenomena sosial atau perilaku manusia dalam konteks nyata, bukan dalam kondisi laboratorium atau buatan. Setelah data dikumpulkan, peneliti menganalisis informasi tersebut untuk menarik kesimpulan dan memahami konteks yang lebih luas dalam mendukung hasil penelitian.

2. Metode Kuesioner

Metode kuisisioner, yaitu dengan membuat daftar pertanyaan terlebih dahulu untuk mendapatkan jawaban secara tertulis dari responden pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung, dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaaan (pertanyaan yang sudah disiapkan melalui google form yang telah disediakan). Penggunaan google form berguna untuk menghindari jawaban yang kurang objektif dan merahasiakan identitas responden. Skala Pengukuran menggunakan skala Likert dalam menilai kesesuaian pernyataan terhadap objek penelitian, yaitu skor rendah hingga tinggi (1 – 6). Penggunaan 6 point skala Likert cocok digunakan dalam penelitian dalam menghindari jawaban netral dan dapat mengurangi penyimpangan atau resiko penyimpangan pengambilan keputusan pribadi dan memiliki kehandalan tinggi (Chomeya, 2010), Deskripsi nilai skala di jelaskan sebagai berikut:

Nilai 1 adalah sangat tidak setuju;

Nilai 2 adalah tidak setuju;

Nilai 3 adalah agak tidak setuju

Nilai 4 adalah agak setuju

Nilai 5 adalah setuju; dan

Nilai 6 adalah sangat setuju

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai bagian kantor Sekretariat Daerah kota Bandar Lampung yang berjumlah 132 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, yaitu dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampling. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Sugiyono (2013), bahwa teknik sampling jenuh dilakukan ketika jumlah populasi yang relatif sedikit, sehingga memungkinkan peneliti mendapatkan data yang lebih akurat dan representatif. Sehingga total sampling yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 132 orang dengan asumsi semua responden mengisi kuisioner yang diberikan.

3.4.2 Sampel

Sampel yang di gunakan dalam penelitian ini dengan sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2013) sampel jenuh yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

3.5 Analisis Data

Data hasil penelitian disusun dan ditabulasi untuk mengukur validitas data, reliabilitas data, heteroskedastisitas data, dan koefisien regresi dengan menggunakan software program SPSS versi 26.

3.5.1 Validitas Data

Validitas data adalah ukuran seberapa baik alat pengumpulan data mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Anggraini *et al.* (2022), bahwa dalam penelitian, validitas data sangat penting untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Validitas yang diuji pada penelitian ini adalah validitas konstruk, untuk menguji apakah alat ukur benar-benar mengukur konstruk teoretis yang dimaksud. Validitas data sangat krusial dalam penelitian karena mempengaruhi keandalan dan kredibilitas hasil penelitian. Jika data yang digunakan tidak valid, maka kesimpulan yang diambil dari penelitian tersebut dapat menyesatkan dan tidak dapat diterima secara ilmiah. Oleh karena itu, pengujian validitas harus menjadi langkah awal dalam proses penelitian.

Data dianggap valid jika nilai signifikansi (*p-value*) dari uji validitas kurang dari atau sama dengan 0,05. Ini berarti ada hubungan yang signifikan antara item yang diuji dengan variabel yang diukur. Selain nilai signifikansi, koefisien korelasi (*r*-hitung) juga harus dibandingkan dengan nilai *r*-tabel. Jika *r*-hitung lebih besar atau sama dengan *r* tabel, maka item tersebut dinyatakan valid (Anggraini *et al.*, 2022). Nilai *r* hitung yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa item pertanyaan mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Sebaliknya, jika nilai *r*-hitung kurang dari *r*-tabel, maka item tersebut dianggap tidak valid.

3.5.2 Reliabilitas Data

Uji reliabilitas adalah pengujian yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat digunakan. Hal ini menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran data tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Reliabilitas juga berkaitan dengan konsistensi hasil pengukuran. Jika instrumen yang sama

digunakan dalam situasi yang sama dan memberikan hasil yang serupa, maka instrumen tersebut dapat dianggap reliabel. Ini penting untuk memastikan bahwa data yang diperoleh tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak diinginkan. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Menurut Taber (2018), bahwa data dikatakan reliabel berdasarkan nilai koefisien reliabilitas, biasanya menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Reliabilitas alat ukur dinyatakan baik jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7. Nilai antara 0,7 hingga 0,9 menunjukkan reliabilitas yang tinggi, sedangkan nilai antara 0,5 hingga 0,7 menunjukkan reliabilitas yang moderat. Nilai di bawah 0,5 menunjukkan bahwa instrumen tidak reliabel. Selain itu, uji signifikansi juga dapat dilakukan untuk menentukan apakah koefisien reliabilitas yang diperoleh dapat dianggap signifikan. Biasanya, jika nilai signifikansi (*p-value*) dari uji reliabilitas kurang dari 0,05, maka instrumen tersebut dapat dianggap reliabel. Ini berarti bahwa hasil pengukuran konsisten dan dapat diandalkan.

3.5.3 Heteroskedastisitas Data

Uji heteroskedastisitas merupakan salah satu uji asumsi klasik yang harus dilakukan pada regresi linear. Menurut Machado and Silva (2000), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap atau adanya kesamaan untuk semua pengamatan setiap variabel bebas pada model regresi, disebut homoskedastisitas. Namun jika berbeda disebut heteroskedastisitas, keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari error untuk semua pengamatan setiap variabel bebas pada model regresi.

Apabila model regresi yang digunakan mengandung heteroskedastisitas, maka akan menyebabkan:

1. Akibat tidak konstannya varians menyebabkan varians hasil estimasi menjadi besar.

2. Besarnya varians estimasi akan berpengaruh pada uji hipotesis yang dilakukan (uji t dan uji F) karena kedua uji tersebut menggunakan besaran varians estimasi. Akibatnya, kedua uji hipotesis tersebut menjadi tidak valid.

Uji heteroskedastisitas yang digunakan dengan metode uji Glejser, yaitu meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian, uji heteroskedastisitas sangat penting dilakukan untuk memastikan asumsi homoskedastisitas terpenuhi dalam model regresi. Jika terjadi heteroskedastisitas, maka model regresi dinyatakan tidak valid sebagai alat peramalan.

3.5.4 Koefisien Regresi

Koefisien regresi adalah parameter dalam model regresi yang menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan buku Wooldridge (2019), dalam analisis regresi, koefisien regresi digunakan untuk mengukur hubungan antara variabel-variabel tersebut dan memberikan informasi tentang arah dan kekuatan hubungan tersebut. Koefisien regresi adalah angka yang menunjukkan seberapa banyak variabel dependen (Y) akan berubah ketika variabel independen (X) berubah satu unit, dengan asumsi variabel lain tetap konstan. Dalam penelitian ini menggunakan persamaan regresi linear sederhana dan berganda, bentuk umum regresi berganda adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y adalah kepuasan pegawai

a adalah nilai konstanta

b_1 adalah koefisien regresi variabel X_1

b_2 adalah koefisien regresi variabel X_2

X_1 adalah gaya kepemimpinan transformasional

X_2 adalah gaya kepemimpinan transaksional

Jika koefisien regresi positif, ini menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel independen akan menyebabkan peningkatan pada variabel dependen dalam 1 satuan unit. Sebaliknya, jika koefisien regresi negatif, peningkatan pada variabel independen akan menyebabkan penurunan pada variabel dependen dalam 1 satuan unit.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Data penelitian diperoleh dari 80 pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung dengan karakteristik responden yang dirangkum pada **Tabel 3**.

Tabel 3. Data Responden

Variabel	Jumlah	Persen
<i>Jenis Kelamin</i>		
- Perempuan	36 orang	45,00%
- Laki-laki	44 orang	55,00%
<i>Usia</i>		
- < 30 tahun	23 orang	28,75%
- 30 – 39 tahun	19 orang	23,75%
- 40 – 49 tahun	30 orang	37,50%
- ≥ 50 tahun	8 orang	10,00%
<i>Pendidikan</i>		
- SD - SMP	1 orang	1,30%
- SMA – D3	26 orang	32,50%
- Setara S1	43 orang	53,80%
- Setara S2	10 orang	12,50%

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah, 2024

Tabel 2 menunjukkan data responden yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung yang menjadi sampel penelitian sebanyak 80 orang pada level pelaksana. Sebagian besar responden laki-laki sebesar 55%, berusia diatas 40 - 49 tahun sebesar 37,5% dan dengan pendidikan setara S1 sebesar 53,8%.

4.2. Validitas Data

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap variabel kepuasan pegawai pada penelitian ini dari 10 butir item pertanyaan/ Pernyataan Valid dengan nilai R-hitung > R-tabel dan nilai signifikansi 0,000 atau < 0,01. Ini berarti ada hubungan yang signifikan antara item yang diuji dengan variabel kepuasan pegawai, sehingga item pertanyaan mampu mengukur konstruk variabel kepuasan pegawai. Hasil uji validitas kepuasan pegawai dapat dilihat pada **Tabel 4**.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Pegawai

Butir	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> / R-hit	R-tab	Sig.	Kriteria
1	0,830	0,220	0,000	Valid
2	0,807	0,220	0,000	Valid
3	0,828	0,220	0,000	Valid
4	0,938	0,220	0,000	Valid
5	0,888	0,220	0,000	Valid
6	0,866	0,220	0,000	Valid
7	0,766	0,220	0,000	Valid
8	0,861	0,220	0,000	Valid
9	0,920	0,220	0,000	Valid
10	0,907	0,220	0,000	Valid

****Sig.** < 0,01

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah, 2024

Berdasarkan **Tabel 5**, menunjukan bahwa semua item pernyataan/pertanyaan pada variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan Valid. Hal ini dengan ditunjukkannya nilai R-hitung > R-tabel dan nilai signifikansinya 0,000 atau < 0,01. Ini berarti ada hubungan yang signifikan antara item yang diuji dengan variabel yang kepemimpinan transformasional, sehingga item pertanyaan mampu mengukur konstruk variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Butir	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> / R-hit	R-tab	Sig.	Kriteria
1	0,941	0,220	0,000	Valid
2	0,932	0,220	0,000	Valid
3	0,958	0,220	0,000	Valid
4	0,949	0,220	0,000	Valid
5	0,901	0,220	0,000	Valid
6	0,941	0,220	0,000	Valid
7	0,955	0,220	0,000	Valid
8	0,947	0,220	0,000	Valid
9	0,945	0,220	0,000	Valid

****Sig.** < 0,01

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah, 2024

Berdasarkan **Tabel 6**, menunjukkan bahwa semua item pernyataan/pertanyaan pada variabel kepemimpinan transaksional dinyatakan Valid. Hal ini dengan ditunjukkannya nilai R-hitung > R-tabel dan nilai signifikansinya 0,000 atau < 0,01. Ini berarti ada hubungan yang signifikan antara item yang diuji dengan variabel kepemimpinan transaksional, sehingga item pertanyaan mampu mengukur konstruk variabel kepemimpinan transaksional.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transaksional

Butir	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> / R-hit	R-tab	Sig.	Kriteria
1	0,924	0,220	0,000	Valid
2	0,902	0,220	0,000	Valid
3	0,892	0,220	0,000	Valid
4	0,942	0,220	0,000	Valid
5	0,920	0,220	0,000	Valid
6	0,674	0,220	0,000	Valid

****Sig.** < 0,01

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah, 2024

4.3. Reliabilitas Data

Berdasarkan **Tabel 7**, menunjukkan item-item pernyataan/pertanyaan dari variabel kepuasan pegawai, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan transaksional memiliki reliabilitas yang tinggi. Hal ini terlihat dari nilai *Cronbach's Alpha* ketiga variabel ini > 0,70 atau nilai masing-masing, yaitu 0,961; 0,984; dan 0,927.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	R-alpha	R-kritis	Kriteria
1	Kepuasan Pegawai	0,961	0,70	Reliabel
2	Kepemimpinan Transformasional	0,984	0,70	Reliabel
3	Kepemimpinan Transaksional	0,927	0,70	Reliabel

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah, 2024

4.4. Heteroskedastisitas Data

Berdasarkan **Tabel 8**, menunjukan data variabel penelitian ini homoskedastisitas atau tidak bergejala heteroskedastisitas. Hal ini ditandai dari hasil pengujian dengan metode Glejser nilai signifikansi dari variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap variabel dependen (*ABS_RES*; *Absolut Residual*) dari kepuasan pegawai $> 0,05$ atau nilai masing-masing, yaitu 0,455 dan 0,351.

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas Metode Glejser

	Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,942	0,161		5,854	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	-0,067	0,089	-0,217	-0,751	0,455
	Kepemimpinan Transaksional	-0,086	0,092	-0,271	-0,939	0,351

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah, 2024

4.5. Regresi Linear Berganda

Berdasarkan **Tabel 9**, menunjukan bahwa model regresi yang terbentuk sangat baik, hal ini ditunjukkan pada hasil R Square (R^2) sebesar 0,825. Data ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel variabel independent (kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional) dapat menjelaskan variabel dependen (kepuasan pegawai) sebesar 82,50%.

Tabel 9. Hasil *Regression Model Summary*

Model	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	0,908 ^a	0,825	0,820	0,324

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan **Tabel 10**, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai, dimana memiliki nilai t-hitung sebesar 6,359 lebih besar dari nilai t-tabel ($\alpha=0,01$) sebesar 2,649 dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Sedangkan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai, hal ini ditunjukkan dengan nilai t-hitung 0,241 yang lebih kecil dari t-tabel sebesar t-tabel ($\alpha=0,01$) sebesar 2,649 dan nilai signifikansi sebesar 0,810 atau lebih besar dari 0,05. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan pegawai yang ditunjukkan pada nilai *unstandardized coefficients* B bernilai positif (0,785). Sehingga, dari model regresi ini diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan 1 nilai skor kepemimpinan transformasional diprediksi akan meningkatkan skor kepuasan pegawai sebesar 0,785.

Tabel 10. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,930	0,222		4,186	0,000
Kepemimpinan Transformasional	0,785	0,123	0,877	6,359	0,000
Kepemimpinan Transaksional	0,031	0,127	0,033	0,241	0,810

a. Variabel Dependen: Kepuasan Pegawai

Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Hal ini disebabkan oleh pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, pemberdayaan, dan dukungan terhadap pegawai, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Hal inidukung oleh beberapa hasil penelitian terdahulu, bahwa kepemimpinan transformasional membantu meningkatkan persepsi pegawai terhadap tujuan organisasi, memberikan rasa penghargaan terhadap kontribusi mereka, serta memperkuat

hubungan emosional antara pemimpin dan pegawai. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong kepuasan kerja melalui mediasi persepsi terhadap keadilan dan dukungan organisasi (Chen *et al.*, 2022). Selain itu, transformasi dalam pola pikir dan keterlibatan pegawai yang dicapai melalui kepemimpinan transformasional memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi, bahkan dalam struktur birokratis seperti pemerintahan (Long *et al.*, 2014; Indriasari *et al.*, 2024). Kepemimpinan transformasional juga menurut Ambalele & Tellu (2023), memungkinkan pegawai merasakan penghargaan intrinsik, seperti rasa bangga dalam pekerjaan, yang relevan dengan motivasi non-finansial yang dominan di sektor pemerintahan.

Kepemimpinan transaksional secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan tertentu melalui penghargaan berbasis kinerja, kejelasan tugas, dan hubungan kerja yang kontraktual. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada industry sekolah persiapan (Lan *et al.*, 2019) dan UD. X (Lumbantoruan *et al.*, 2020). Namun, pengaruh ini tidak berlaku secara signifikan di instansi pemerintahan karena beberapa faktor, seperti yang terjadi pada pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Hal ini disebabkan beberapa faktor: 1) Struktur birokrasi yang kaku di instansi pemerintahan membatasi fleksibilitas pemimpin untuk memberikan penghargaan langsung atau pendekatan personal kepada karyawan. Hal ini bertentangan dengan prinsip dasar kepemimpinan transaksional. 2) Pegawai pemerintahan lebih termotivasi oleh stabilitas pekerjaan, penghargaan simbolis, dan rasa tanggung jawab publik dibandingkan penghargaan berbasis kinerja yang menjadi fokus kepemimpinan transaksional. 3) Pada lingkungan pemerintahan, hubungan kerja lebih berorientasi pada sistem daripada interaksi personal. Hal ini menyulitkan pemimpin transaksional untuk membangun kepercayaan dan menciptakan rasa kepuasan emosional di antara pegawai. Dengan demikian, meskipun efektif di sektor swasta atau organisasi berorientasi kinerja tinggi, kepemimpinan transaksional kurang cocok diterapkan di instansi pemerintahan yang memiliki dinamika organisasi yang berbeda. Pada instansi pemerintahan, pegawai membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang inspiratif dan transformatif untuk meningkatkan kepuasan mereka.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis regresi data penelitian menunjukkan, bahwa model regresi yang terbentuk sangat baik ($R^2 = 0,825$) atau kemampuan variabel-variabel independen (kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional) dapat menjelaskan variabel dependen (kepuasan pegawai) sebesar 82,50%. Selain itu, semua variabel dalam penelitian ini valid, reliabel, dan homoskedastisitas. Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) Kepemimpinan transformasional meningkatkan secara signifikan kepuasan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Setiap kenaikan 1 satuan nilai skor kepemimpinan diprediksi akan meningkatkan kepuasan kerja seorang pegawai sebesar 0,785. 2) Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai, dimana nilai $p\text{-value} > 0,05$. Hal ini disebabkan pada instansi pemerintah membatasi fleksibilitas pemimpin untuk memberikan penghargaan langsung atau pendekatan personal yang bertentangan dengan prinsip dasar kepemimpinan transaksional.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, saran untuk organisasi pemerintah untuk dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasional pejabat struktural melalui pelatihan *soft skill* gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, R.S. dan Yuniarto, A. 2024. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi and Ekonomi Syariah*. Vol. 7, No. 2, hlm. 1499-1510.
- Ahmad, A.R., Rahman, A.G.A., and Soon, N.K. 2015. The effects of transformational and transactional leadership styles on job satisfaction. *Advanced Science Letters*. Vol. 21, pp. 1505-1508.
- Ambalele, E dan Tellu, A.H. 2023. Pentingnya kepemimpinan transformasional dalam manajemen sumber daya manusia. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*. Vol. 8, No. 2, pp. 984-992.
- Angelia, D. dan Astiti, D.P. 2020. Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*. Vol. 1, No. 3, hlm. 187 – 195.
- Anggraini, F.D.P., Aprianti, A., Setyawati, V.A.V., dan Hartanto, A.A. 2022. Pembelajaran Statistika Menggunakan Software SPSS untuk Uji Validitas dan Reliabilitas. Vol. 6, No.4, hlm. 6491-6504.
- Ardiansyah, D. 2022. Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja (Studi pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jambi). *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 14, No. 2, hlm. 223-235.
- Ardianto, Prasetyo, I., dan Indrawati, M. 2021. Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja pada kinerja melalui semangat kerja pegawai pada kantor desa se kecamatan rangsang pesisir. *Journal of Applied Management and Accounting Science*. Vol. 3, No.1, hlm. 1-13.
- Arifudin, M. 2020. Kepemimpinan transformasional dalam organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 14, No. 1, hlm. 45-60.
- Arifudin, O. 2020. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*. Vol. 4, No. 3, hlm. 178-187.
- Ariyanti, S., Andika, F., Anjasmar, P. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja (Study Kasus PT. PLN Rayon Majalaya). *Jurnal*

Penelitian dan Aplikasi Sistem & Teknik Industri (PASTI). Vol. 15, No. 1, hlm. 11-20.

Azizah, N.S. dan Nurdin, N. 2024. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja ASN pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*. Vol. 7, No. 1, hlm. 200-215.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 256 hlm.

Basuki, N. 2023. Mengoptimalkan modal manusia: strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol. 4, No. 2, hlm. 192-192.

Benmira, R. and Agboola, M. 2021. Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. Vol. 5, pp. 3-5. doi:10.1136/leader-2020-000296

Budiman, S. 2012. Analisis gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan dan motivasi kerja karyawan (Studi kasus di PT XYZ). *Jurnal ELKHA*. Vol. 4, No. 1, hlm. 26-30.

Budiwibowo, A. 2019. Gaya kepemimpinan transaksional. *Jurnal Manajemen*. Vol. 5, No. 2, hlm. 123-130.

Cahyaningrum, S. 2018. Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. Surya Cipta Internusa Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 6, No. 1, 9 hlm.

Chen, C., Ding, X., & Li, J. 2022. Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Relations Climate and the Moderating Role of Subordinate Gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, No. 233, pp. 1-14.

Chomeya, R. 2010. Quality of psychology test between likert scale 5 and 6 points. *Journal of Social Sciences*. Vol. 24, No. 1, pp. 1-10.

Deddy, A. 2022. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*. Vol. 6, No. 3, hlm. 178-190.

Giyanisa, A. 2021. Kepemimpinan transformational, keterlibatan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. *ALIGNMENT: Journal of Administration and Educational Management*. Vol 4, No.1, pp. 71-77.

- Hussain, S.T., Abbas, J., Lei, S., Haider, M.J., and Akram, T. 2017. Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business and Management*. Vol. 4, No. 1, pp. 1-11. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1361663>
- Indriasari, R., Permatasari, M., Khair, O.I., Yusuf, A., Susi, Luthfi, A. 2024. The impact of transformational leadership on employee performance: An intermediary function of organizational commitment and job satisfaction. *Kawanua International Journal of Multicultural Studies*. Vol. 4, No. 1, hlm. 29-34.
- Jufrizen dan Lubis, A.S.P. 2020. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan locus of control sebagai variabel moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol. 3, No. 1, hlm. 41-59.
- Lan, T.S., Chang, I.H., Ma, T.C., Zhang, L.P., and Chuang, K.C. 2019. Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*. Vol. 11, No. 3465, pp. 1-13.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M, Kowang, T. O., & Heng, L. H. 2014. The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29, 117-124.
- Lumbantoruan, S., Kurniawan, L., Christi, dan Sihombing, J.B. 2020. Impact of transactional leadership style on employee job satisfaction. *TAZKIYA (Journal of Psychology)*. Vol. 8, No.1, pp. 56-63.
- Machado, J.A.F. and Silva, J.M.C.S. 2000. Glejser's test revisited. *Journal of Econometrics*. Vol. 97, No. 1, pp. 189-202. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(00\)00016-6](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(00)00016-6)
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., and Jamshed, S. 2017. Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator. *Management and Marketing*. Vol. 12, No. 4, pp. 571-590. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0034>
- Mashudi, M., Fauziah, L., and Fachrista T.K. 2020. The influence of transformational leadership and transactional leadership style on employee performance with job satisfaction as intervening variables in bank "XXX". *JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik)*. Vol. 8, No. 2. Doi: 10.21070/jkmp.v8i2.1149
- Mora, Z., Syardiansyah, dan Raningsih, R. 2023. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol. 20, No. 2, hlm. 148-159.

- Muttalib, A., Danish, M.E., and Zehri, A.W. 2023. The impact of leadership styles on employee's job satisfaction. *Research Journal for Societal Issues*. Vol. 5, No. 2, pp. 133-156.
- Pangestu, A.F. dan Handayani, A. 2024. Pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan Kota Surakarta. *Jurnal Imiah Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 2, No. 7, hlm. 125-137.
- Permedi, R.H. 2019. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 7, No. 4, hlm. 966-973.
- Purnomo, A.K. and Novalia, N. 2018. The effects of transformational leadership and job satisfaction on organizational commitment. 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018). *Advances in Economics, Business and Management Research*. 65: 432-436.
- Rafsanjani, H. 2019. Kepemimpinan transformasional. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi and Perbankan Syariah*. Vol. 4, No. 1, hlm. 1-27.
- Roni, F. 2019. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Sekretaris dan Manajemen*. Vol. 5, No. 1, hlm. 55-67.
- Rumeen, A.R., Kojo, C., dan Walangitan, M.D.B. 2023. Pengaruh pelatihan, kompensasi, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pada bank BRI cabang Palu Sulawesi Tengah. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 11, No. 1, hlm. 1231-1241.
- Skaalvik, E.M. and Skaalvik, S. 2017. Job satisfaction, stress and coping strategies in the teaching profession—What do teachers say? *International Education Studies*. Vol. 10, No. 3, pp. 37-48. <https://doi.org/10.5539/ies.v10n3p37>
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R and D*. Bandung: Alfabeta. 334 hlm.
- Suhartini dan Lusianah. 2019. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Serang. *Primanomics: Jurnal Ekonomi and Bisnis*. Vol. 18, No. 3, hlm. 89-102.
- Sunarta. 2020. Pentingnya kepuasan kerja. *Jurnal Efisiensi – Kajian Ilmu Administrasi*. Vol. 16, No. 2, hlm. 63-75.
- Susanto, R. 2020. Kontribusi faktor mendasar kepuasan kerja: Fondasi pengembangan profesionalitas tenaga pendidik. *Jurnal Imiah Pendidikan dan Pembelajaran*. Vol. 4, No. 2, hlm. 232-248.

- Susilo, D. 2018. Transformational Leadership: A style of motivating employees. *Management and Economics Journal*. Vol. 2, No. 2, hlm. 124-132.
- Taber, K.S. 2018. The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Res Sci Educ*. Vol. 48, pp. 1273–1296 (2018). <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tamawiwiy, S.R. and Edastama, P. 2024. The Influence of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Business and Economics Research*. Vol 5, No.2, hlm. 253-261.
- Tanjung, A., & Frinaldi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 506-518.
- Van der Lippe, T. and Lippényi, Z. 2020. Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*. Vol. 35, No. 1, pp. 60-79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Wahyuni, A., Haerana, dan Rasdiana. 2023. Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas sosial kabupaten Enrekang. *Unismuh*. Vol. 4, No.1, hlm. 54-68.
- Wang, H.-J., Lu, C.-Q., and Siu, O.-L. 2017. Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 102, No. 3, pp. 521-530. <https://doi.org/10.1037/apl0000174>
- Wooldridge, J. M. (2019). *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. 7th Edition. Cengage Learning. Boston, MA. 864 p.
- Yekti, S. 2020. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Paradigma*. Vol. 1, No. 3, hlm. 336-356.
- Yulianisa, N., Isyanto, P. dan Yani, D. 2023. Pengaruh kepuasan kerja karyawan pada PT. Toyo Dies Karawang. *Jurnal Economina*. Vol. 2, No. 7, hlm. 1511-1522.
- Yuliarti dan Mukhlis. 2023. Pengaruh komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor dinas pekerjaan umum dan penataan ruang Kabupaten Bima. *Jurnal Riset Manajemen*. Vol. 1, No. 3, hlm. 127-146.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil Analisis Validitas Data Variabel Kepuasan Pegawai

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Total Y
Y1	Pearson Correlation	1	.813**	.791**	.680**	.653**	.609**	.724**	.556**	.692**	.716**	.830**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y2	Pearson Correlation	.813**	1	.778**	.704**	.624**	.632**	.670**	.531**	.629**	.650**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y3	Pearson Correlation	.791**	.778**	1	.720**	.563**	.529**	.810**	.617**	.711**	.656**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y4	Pearson Correlation	.680**	.704**	.720**	1	.854**	.879**	.590**	.859**	.886**	.855**	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y5	Pearson Correlation	.653**	.624**	.563**	.854**	1	.904**	.548**	.819**	.811**	.823**	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y6	Pearson Correlation	.609**	.632**	.529**	.879**	.904**	1	.508**	.816**	.763**	.757**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y7	Pearson Correlation	.724**	.670**	.810**	.590**	.548**	.508**	1	.554**	.648**	.617**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y8	Pearson Correlation	.556**	.531**	.617**	.859**	.819**	.816**	.554**	1	.807**	.774**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y9	Pearson Correlation	.692**	.629**	.711**	.886**	.811**	.763**	.648**	.807**	1	.950**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y10	Pearson Correlation	.716**	.650**	.656**	.855**	.823**	.757**	.617**	.774**	.950**	1	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Total Y	Pearson Correlation	.830**	.807**	.828**	.938**	.888**	.866**	.766**	.861**	.920**	.907**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 2. Hasil Analisis Validitas Data Variabel Kepemimpinan Transformatif

		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	Total X1
X11	Pearson Correlation	1	.904**	.902**	.878**	.803**	.865**	.871**	.883**	.866**	.941**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X12	Pearson Correlation	.904**	1	.872**	.896**	.823**	.850**	.857**	.853**	.838**	.932**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X13	Pearson Correlation	.902**	.872**	1	.893**	.836**	.897**	.920**	.885**	.912**	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X14	Pearson Correlation	.878**	.896**	.893**	1	.863**	.873**	.895**	.861**	.872**	.949**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X15	Pearson Correlation	.803**	.823**	.836**	.863**	1	.818**	.855**	.836**	.805**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X16	Pearson Correlation	.865**	.850**	.897**	.873**	.818**	1	.896**	.874**	.887**	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X17	Pearson Correlation	.871**	.857**	.920**	.895**	.855**	.896**	1	.900**	.897**	.955**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X18	Pearson Correlation	.883**	.853**	.885**	.861**	.836**	.874**	.900**	1	.921**	.947**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X19	Pearson Correlation	.866**	.838**	.912**	.872**	.805**	.887**	.897**	.921**	1	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Total X1	Pearson Correlation	.941**	.932**	.958**	.949**	.901**	.941**	.955**	.947**	.945**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 3. Hasil Analisis Validitas Data Variabel Kepemimpinan Transaksional

		X21	X22	X23	X24	X25	X26	Total X2
X21	Pearson Correlation	1	.765**	.893**	.913**	.912**	.443**	.924**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X22	Pearson Correlation	.765**	1	.768**	.829**	.794**	.580**	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X23	Pearson Correlation	.893**	.768**	1	.869**	.872**	.380**	.892**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X24	Pearson Correlation	.913**	.829**	.869**	1	.891**	.498**	.942**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X25	Pearson Correlation	.912**	.794**	.872**	.891**	1	.429**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
X26	Pearson Correlation	.443**	.580**	.380**	.498**	.429**	1	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Total X2	Pearson Correlation	.924**	.902**	.892**	.942**	.920**	.674**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 4. Hasil Analisis Reliabilitas Data Variabel Kepuasan Pegawai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	45.20	48.972	.794	.958
Y2	45.18	49.108	.766	.959
Y3	45.28	47.316	.783	.959
Y4	45.33	45.260	.919	.953
Y5	45.26	46.550	.857	.956
Y6	45.23	46.809	.830	.957
Y7	45.23	49.215	.716	.961
Y8	45.31	46.319	.821	.957
Y9	45.35	46.534	.899	.954
Y10	45.35	47.066	.883	.955

Lampiran 5. Hasil Analisi Reliabilitas Data Variabel Kepemimpinan Transformasional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.984	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	40.24	46.867	.925	.982
X12	40.26	46.804	.913	.982
X13	40.21	46.650	.947	.981
X14	40.21	46.068	.934	.981
X15	40.24	47.399	.876	.984
X16	40.29	46.157	.924	.982
X17	40.24	46.487	.943	.981
X18	40.28	46.328	.932	.981
X19	40.24	45.930	.929	.982

Lampiran 6. Hasil Analisa Reliabilitas Data Variabel Kepemimpinan Transaksional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	24.48	17.240	.889	.902
X22	24.55	17.061	.854	.905
X23	24.44	17.895	.848	.908
X24	24.51	17.139	.915	.899
X25	24.45	16.884	.880	.902
X26	25.01	17.911	.499	.965

Lampiran 7. Hasil Analisis Heterokedastisitas Metode Glejser

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.480 ^a	.231	.211	.23432

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.268	2	.634	11.543	.000 ^b
Residual	4.228	77	.055		
Total	5.495	79			

a. Dependent Variable: ABS_RES

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.942	.161		5.854	.000
	Kepemimpinan Transformasional	-.067	.089	-.217	-.751	.455
	Kepemimpinan Transaksional	-.086	.092	-.271	-.939	.351

a. Dependent Variable: ABS_RES

Lampiran 8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.908 ^a	.825	.820	.32355

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformatif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.887	2	18.944	180.959	.000 ^b
	Residual	8.061	77	.105		
	Total	45.948	79			

a. Dependent Variable: Kepuasan Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformatif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.930	.222		4.186	.000
	Kepemimpinan Transformatif	.785	.123	.877	6.359	.000
	Kepemimpinan Transaksional	.031	.127	.033	.241	.810

a. Dependent Variable: Kepuasan Pegawai

Lampiran 9. Daftar isian profil responden

No	Pertanyaan profil responden
1	Nama
2	Usia
3	Jenis kelamin
4	Pendidikan terakhir
5	Jabatan
6	Bagian/Subbagian
7	Lama bekerja dalam jabatan
8	Lama kerja keseluruhan

Lampiran 10. Daftar penilaian pernyataan-pernyataan dalam survei kepuasan pegawai

No	Pernyataan	*Skala likert 1 – 6 (Sangat tidak setuju – Sangat setuju)					
		1	2	3	4	5	6
1	Saya mempunyai atasan dengan kualitas komunikasi yang baik : terbuka, jujur dan efektif						
2	Saya memiliki kesempatan yang cukup untuk berkomunikasi langsung dan rutin dengan atasan						
3	Saya yakin dan percaya bahwa atasan yang selalu bersikap transparan dalam pengambilan keputusan						
4	Saya mempunyai atasan yang memperlakukan saya dan rekan kerja lain secara adil						
5	Saya merasa didukung atasan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tantangan yang dihadapi						
6	Saya mempunyai atasan yang mempercayai kemampuan saya untuk melaksanakan tugas yang diberikan						
7	Saya mengharapkan atasan yang selalu mendukung keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi						
8	Saya merasa yakin bahwa atasan selalu memberi perhatian dengan tulus terhadap kesejahteraan dan perkembangan karir bawahannya						
9	Saya yakin bahwa atasan selalu mendelegasikan tugas dengan tepat dan jelas kepada tim dan bawahannya						
10	Saya yakin bahwa atasan memberikan tugas, penghargaan serta sanksi yang jelas dan adil						

Keterangan:

*Skala likert: 1 (Sangat tidak setuju); 2 (Tidak setuju); 3 (Agak tidak setuju); 4 (Agak setuju); 5 (Setuju); 6 (Sangat setuju)

Lampiran 11. Daftar penilaian pernyataan-pernyataan dalam survei kepemimpinan transformasional atasan

No	Pernyataan	Nilai Skala 1 – 6 (Sangat tidak setuju – Sangat setuju)					
		1	2	3	4	5	6
1	Saya yakin bahwa atasan selalu memberikan contoh yang baik dalam bekerja						
2	Saya yakin bahwa atasan selalu mampu memimpin tim dengan baik						
3	Saya yakin bahwa atasan selalu memiliki visi yang jelas untuk masa depan satuan kerja/organisasi						
4	Saya yakin bahwa atasan selalu terbuka terhadap masukan dan saran dari bawahannya						
5	Saya yakin bahwa atasan selalu mampu membangkitkan semangat kerja bawahannya						
6	Saya yakin bahwa atasan selalu memberikan pujian atas prestasi yang dicapai bawahannya						
7	Saya yakin bahwa atasan selalu mendorong bawahannya untuk berpikir kreatif dan inovatif						
8	Saya yakin bahwa atasan selalu membuat bawahannya merasa menjadi tim yang solid						
9	Saya yakin bahwa atasan selalu memperhatikan kebutuhan dan perkembangan karier bawahannya						

Keterangan:

*Skala likert: 1 (Sangat tidak setuju); 2 (Tidak setuju); 3 (Agak tidak setuju); 4 (Agak setuju); 5 (Setuju); 6 (Sangat setuju)

Lampiran 12. Daftar penilaian pernyataan-pernyataan dalam survei kepemimpinan transaksional atasan

No	Pernyataan	Nilai Skala 1 – 6 (Sangat tidak setuju – Sangat setuju)					
		1	2	3	4	5	6
1	Saya yakin bahwa atasan selalu memiliki tujuan yang jelas dan terukur untuk tim						
2	Saya yakin bahwa atasan selalu memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja yang baik						
3	Saya yakin bahwa atasan selalu mengawasi kinerja pegawai (bawahannya) secara langsung						
4	Saya yakin bahwa atasan selalu memberikan sanksi yang adil jika saya melakukan kesalahan dalam pekerjaan						
5	Saya yakin bahwa atasan selalu segera mengambil tindakan korektif ketika terjadi kesalahan dalam pekerjaan						
6	Saya yakin bahwa atasan selalu mulai bertindak hanya ketika terjadi masalah yang serius						

Keterangan:

*Skala likert: 1 (Sangat tidak setuju); 2 (Tidak setuju); 3 (Agak tidak setuju); 4 (Agak setuju); 5 (Setuju); 6 (Sangat setuju)

Lampiran 13. Tabulasi Data Profil Responden

Responden	Usia (Tahun)					Jenis kelamin	Pendidikan
	Usia	20-29	30-39	40-49	>49	P=0; L=1	
1	29	1				0	3
2	50				1	0	3
3	27	1				0	3
4	47			1		1	4
5	38		1			1	2
6	39		1			1	3
7	28	1				0	3
8	36		1			0	4
9	37		1			0	2
10	44			1		1	3
11	42			1		1	3
12	26	1				0	3
13	26	1				1	2
14	40			1		0	3
15	48			1		0	3
16	46			1		1	1
17	26	1				1	3
18	52				1	0	3
19	46			1		0	3
20	51				1	0	4
21	41			1		0	3
22	37		1			0	2
23	42			1		0	3
24	25	1				1	3
25	32		1			0	3
26	28	1				1	2
27	31		1			1	3
28	45			1		1	3
29	49			1		1	3
30	37		1			1	2
31	42			1		0	3
32	47			1		1	3
33	42			1		0	3
34	45			1		0	2
35	53				1	0	4
36	45			1		1	2
37	32		1			0	2
38	23	1				0	2
39	30		1			0	3
40	38		1			1	2
41	49			1		1	3
42	40			1		1	2
43	52				1	1	3
44	40			1		0	3
45	51				1	1	2

Lampiran 13. (Lanjutan)

46	49			1		1	3
47	35		1			1	2
48	24	1				1	3
49	32		1			1	3
50	41			1		0	4
51	27	1				1	3
52	47			1		1	3
53	42			1		1	4
54	43			1		1	2
55	25	1				0	2
56	46			1		0	3
57	28	1				1	3
58	26	1				0	2
59	29	1				0	2
60	24	1				0	3
61	45			1		1	4
62	26	1				1	4
63	26	1				1	4
64	44			1		1	4
65	24	1				0	3
66	22	1				1	3
67	24	1				1	3
68	34		1			1	2
69	42			1		1	3
70	33		1			1	2
71	33		1			1	2
72	35		1			1	2
73	23	1				1	3
74	27	1				0	3
75	46			1		1	3
76	37		1			1	2
77	42			1		0	3
78	54				1	0	2
79	52				1	0	2
80	36		1			0	2

Lampiran 14. Tabulasi Respon Pertanyaan Kepuasan Pegawai

Pernyataan/Pertanyaan Kepuasan Pegawai											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Rerata
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	6.00
6	5	5	6	5	5	5	6	6	6	55	5.50
6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	58	5.80
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	51	5.10
6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	56	5.60
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	6.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	56	5.60
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	6.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	54	5.40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	51	5.10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	57	5.70
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	6.00
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	6.00
5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	51	5.10
5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	53	5.30
5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	45	4.50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
4	6	4	5	5	6	5	5	4	4	48	4.80
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	6	4	5	6	6	4	5	4	5	50	5.00
6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	52	5.20
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	6.00
3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	38	3.80
3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	25	2.50
6	6	6	1	1	1	6	1	2	2	32	3.20
5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	50	5.00
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	6.00
5	5	3	3	4	4	4	2	4	5	39	3.90

Lampiran 14. (Lanjutan)

6	5	5	5	6	6	5	5	5	5	53	5.30
5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	58	5.80
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	46	4.60
5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	51	5.10
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41	4.10
6	5	6	6	5	6	6	5	5	5	55	5.50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	6	6	5	6	5	6	6	5	55	5.50
5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	51	5.10
4	3	5	3	4	3	6	5	5	5	43	4.30
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	53	5.30
5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	46	4.60
5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	51	5.10
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	6.00
6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	59	5.90
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	48	4.80
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
4	3	1	3	5	5	3	4	4	4	36	3.60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	51	5.10
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49	4.90
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	6.00
6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	56	5.60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	51	5.10

Lampiran 15. Tabulasi Respon Pertanyaan Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan/Pertanyaan Kepemimpinan Transformatif										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total	Rearata
6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6.00
5	5	6	6	5	5	6	6	6	50	5.56
6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	4	5	4	43	4.78
6	5	5	5	5	5	5	5	5	46	5.11
6	6	6	6	6	5	6	5	5	51	5.67
6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
6	6	6	6	6	5	6	5	5	51	5.67
6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	6	5	5	5	5	5	5	46	5.11
5	5	5	5	5	5	5	5	6	46	5.11
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	4	5	5	5	44	4.89
6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6.00
6	6	5	6	5	6	5	5	5	49	5.44
6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6.00
6	6	6	6	6	6	5	6	6	53	5.89
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	6	6	6	6	6	5	5	50	5.56
4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4.11
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	4.89
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
6	5	5	5	6	5	5	6	5	48	5.33
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6.00
4	4	4	3	4	4	4	3	3	33	3.67
4	2	4	4	4	4	4	4	4	34	3.78
2	2	2	1	1	1	1	1	1	12	1.33
5	5	6	5	5	5	6	6	6	49	5.44
6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6.00
2	3	2	3	5	2	3	3	2	25	2.78

Lampiran 15. (Lanjutan)

5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	4	4	5	5	43	4.78
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.00
4	4	4	5	4	4	4	3	4	36	4.00
6	5	5	5	5	4	5	5	6	46	5.11
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	6	5	6	5	4	5	5	5	46	5.11
6	6	5	6	5	6	6	6	5	51	5.67
5	4	5	5	4	5	5	5	5	43	4.78
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	6	5	6	6	5	5	6	49	5.44
4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	4.56
5	5	5	5	5	5	6	5	5	46	5.11
6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6.00
6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	6	6	47	5.22
5	5	5	5	5	5	5	4	5	44	4.89
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89
5	5	6	6	6	6	6	5	6	51	5.67
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	4	3	5	5	5	5	42	4.67
6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6.00
5	6	5	6	5	6	5	5	6	49	5.44
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00

Lampiran 16. Tabulasi Respon Pertanyaan Kepemimpinan Transaksional

Pernyataan/Pertanyaan Kepemimpinan Transaksional							
1	2	3	4	5	6	Total	Rerata
6	6	6	6	6	6	36	6.00
6	6	5	5	6	5	33	5.50
6	6	6	6	6	6	36	6.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	4	4	5	5	26	4.33
5	5	5	5	5	5	30	5.00
6	6	5	5	6	6	34	5.67
6	6	6	6	6	6	36	6.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
6	4	6	5	6	3	30	5.00
6	6	6	6	6	6	36	6.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	4	29	4.83
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	3	28	4.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	3	28	4.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
6	2	6	5	6	2	27	4.50
6	6	6	6	6	6	36	6.00
6	5	6	6	6	2	31	5.17
5	5	5	5	5	2	27	4.50
5	5	6	5	5	3	29	4.83
5	4	4	4	5	3	25	4.17
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	4	29	4.83
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	6	5	5	6	5	32	5.33
5	5	6	5	5	5	31	5.17
6	6	6	6	6	6	36	6.00
3	4	4	4	4	3	22	3.67
4	4	4	4	4	4	24	4.00
1	2	2	1	1	2	9	1.50
5	6	6	6	6	5	34	5.67
6	6	6	6	6	5	35	5.83
3	2	3	3	2	3	16	2.67

Lampiran 16. (Lanjutan)

5	5	5	5	6	2	28	4.67
6	6	6	6	5	3	32	5.33
5	5	5	5	5	3	28	4.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	5	3	3	2	21	3.50
5	5	5	5	5	4	29	4.83
1	1	1	1	1	1	6	1.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	5	6	6	3	30	5.00
5	4	5	5	5	5	29	4.83
6	5	5	6	5	6	33	5.50
5	6	5	6	5	5	32	5.33
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	4	4	5	4	5	27	4.50
5	5	5	5	5	3	28	4.67
6	6	6	6	6	6	36	6.00
6	6	6	6	6	2	32	5.33
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	6	5	5	5	31	5.17
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	6	31	5.17
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	6	6	5	6	6	34	5.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
6	6	6	6	6	6	36	6.00
6	6	6	5	6	4	33	5.50
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00