

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

Henny Maryuniwati¹⁾ dan Ita Fionita^{2*)}

¹Program Studi Magister Manajemen, Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

²Program Studi Manajemen, Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

¹email: hennymaryuniwati0506@gmail.com

^{2*} email correspondence: ita@darmajaya.ac.id

Abstract

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 faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Tujuan Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan moderen, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan pegawai menggunakan analysis kuantitatif regresi berganda. Data dikumpulkan dari 80 responden yang merupakan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Metode analisis menggunakan multiple regresi berganda. Hasil analisis data dengan SPSS menunjukan semua variabel valid, reliabel, dan homoskedastisitas, serta model regresi yang terbentuk sangat baik. Hasil studi menunjukan 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.

Keywords : *Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kepuasan Pegawai, SDM, Organisasi Pemerintahan*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja yang baik, meningkatkan komitmen terhadap organisasi, dan pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi. 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 & Edastama, 2024). Menurut Atdianto et al. (2021), kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ASN. Faktor-faktor seperti upah, hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kesempatan untuk pengembangan karir merupakan penentu utama dari kepuasan pegawai.

Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan (Harsoyo, 2022). Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi persepsi pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai, serta mendorong tercapainya kinerja yang optimal (Fadhilah et al., 2020). Menurut Tanjung & Frinaldi (2023), 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. Hal ini didukung oleh 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. Berdasarkan penelitian Sugiharti & Sari (2018), ketidakpuasan karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh organisasi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Kepemimpinan menurut Ahmad et al. (2015) dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama, yaitu kepemimpinan 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; Rafsanjani, 2019) . Pemimpin transformasional dikenal karena kemampuannya untuk memotivasi karyawan melalui pendekatan yang ramah, stimulasi intelektual, dan pengaruh ideal. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga berusaha untuk menginspirasi karyawannya dalam jangka Panjang (Ridwansyah et al., 2023) . Kepemimpinan transaksional mengandalkan sistem penghargaan dan konsekuensi yang jelas untuk memastikan bawahan mencapai tujuan yang diinginkan (Yekti, 2020) . Menurut Arifudin (2020) , pemimpin transaksional memotivasi pengikut dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas, serta memberikan penghargaan dan hukuman atas produktivitas karyawan. Akan tetapi, menurut Harsoyo (2022) , kepatuhan pengikut yang diperoleh melalui insentif atau hukuman juga tidak selalu menciptakan antusiasme atau komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi. Informasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional pada instansi pemerintahan masih jarang. Tujuan penelitian ini untuk mendapatkan data pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan pada Instansi Pemerintah umumnya dan Pemerintah Kota Bandar Lampung pada khususnya dalam penerapan gaya kepemimpinan moderen yang sesuai dalam meningkatkan kepuasan pegawai.

2. LANDASAN TEORI

2.1. 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; Permatasari & Anwar, 2023; Santoso & Hakim, 2024). Teori Kepuasan Kerja Locke Edwin 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. 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). Berdasarkan penelitian Wahyuni et al. (2023), beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai di instansi pemerintah antara lain: komunikasi yang efektif, keadilan dan transparansi, dan dukungan dan penghargaan. Menurut Mora et al. (2023) menunjukkan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai meliputi: lingkungan kerja yang positif dan memotivasi; keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi; distribusi tugas, penghargaan, dan hukuman yang adil; transparansi dalam pengambilan

keputusan; perlakuan adil dari atasan; kemampuan atasan dalam mengarahkan tim; pertimbangan atasan terhadap pengembangan diri dan peluang karir bawahan; dan adanya jalur karir yang jelas. Pendapat ini diperkuat oleh Muttalib et al. (2023), selain indikator tersebut, kepuasan pegawai juga didukung oleh perilaku adil, kepercayaan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kejelasan informasi dari atasan.

2.2. Teori Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Pegawai

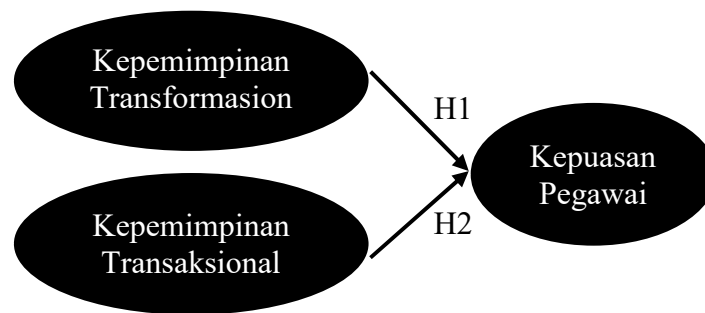
Kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif yang kuat dengan kepuasan pegawai di berbagai sektor industri (Majeed et al., 2017). Teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya pengaruh pemimpin dalam mengubah sikap dan perilaku pengikut. Bass & Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama: *idealized influence* (pemimpin menjadi teladan bagi pengikutnya, menciptakan rasa hormat dan pengikut yang setia), *inspirational motivation* (pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi), *intellectual stimulation* (pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas dengan memberikan kebebasan kepada pengikut untuk berpikir kritis), dan *individualized consideration* (pemimpin memperhatikan kebutuhan individual pengikut dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk pengembangan mereka). Pemimpin transformasional cenderung meningkatkan kepuasan pegawai dengan menciptakan iklim kerja yang mendukung, serta mendorong pengembangan diri. Menurut Rusandi & Yanto (2023), bahwa kepemimpinan transformasional yang dimediasi kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap niat seseorang terus bekerja.

Hipotesis 1 (H1): Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

2.2. Teori Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Pegawai

Teori kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan antara pemimpin dan pengikut yang didasarkan pada transaksi atau proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dengan penekanan pada penghargaan atau hukuman sebagai imbalan atas pencapaian tugas. Menurut Adinata & Yudianto (2024), bahwa 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 untuk mencegah kesalahan. 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 (Lumbantoruan et al., 2020).

Hipotesis 2 (H2): Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.



Sumber: Pengembangan Model 2024

Gambar 1. Desain Penelitian

3. METODE PENELITIAN

3.1. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan survey dengan metode kuisioner, yaitu dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sudah disiapkan melalui *google form*. Skala pengukuran menggunakan skala Likert dalam menilai kesesuaian pernyataan terhadap objek penelitian, yaitu skor rendah hingga tinggi (1 – 6). Penggunaan 6 poin 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.

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. Berdsarkan 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.

3.2. Metode Analisis

Data hasil penelitian disusun dan ditabulasi untuk merekap data profil responden dan mengukur validitas data, reliabilitas data, heteroskedastisitas data, dan koefisien regresi dengan menggunakan program *software* IBM-SPSS versi 26. Variabel-variabel pada penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu: X1 sebagai kepemimpinan transformasional, X2 sebagai kepemimpinan transaksional, dan Y sebagai kepuasan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Masing-masing variabel disusun dari butir-butir pertanyaan/pernyataan yang disusun berdasarkan indikator atau pengembangan indikator pada masing-masing variabel dari literatur terdahulu. Kuisioner yang telah dibuat diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya pada beberapa sampel pegawai. Setelah semua butir pertanyaan/pernyataan pada semua variabel menunjukkan hasil yang baik, maka kuisioner siap untuk dijadikan instrumen alat ukur dalam penelitian ini. Beberapa uji klasik harus dilakukan dalam mendapatkan nilai regresi yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan. Uji yang dilakukan pada penelitian ini sebagai berikut:

3.2.1. Uji Validaitas

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. Data dianggap valid jika nilai signifikansi (*p-value*) dari uji validitas kurang $< 0,05$. Selain nilai signifikansi, nilai R-hitung digunakan dalam menentukan signifikansi data, jika R-hitung $>$ R-tabel, maka item tersebut dinyatakan valid, begitu juga sebaliknya (Anggraini *et al.*, 2022). Ini berarti ada hubungan yang signifikan antara item yang diuji dengan variabel yang diukur.

3.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat digunakan dan diandalkan. 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.

3.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan salah satu uji asumsi klasik yang harus dilakukan pada regresi linear. Menurut Machado & Silva (2000), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya.

3.2.4. Analisis Regresi Linear Berganda

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 berganda, sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

- Y adalah kepuasan pegawai
- a adalah konstanta
- b₁ adalah koefisien regresi variabel X₁
- b₂ adalah koefisien regresi variabel X₂
- X₁ adalah kepemimpinan transformasional
- X₂ adalah kepemimpinan transaksional

Jika nilai R² pada *Regression Model Summary* bernilai 0-0,2, maka bentuk regresi yang dihasilkan sangat sangat lemah atau variabel independen hampir tidak menjelaskan variabel dependen; 0,2-0,4 (lemah) atau variabel independen hanya menjelaskan sebagian kecil variasi variabel dependen; 0,4-0,6 (sedang) atau variabel independen menjelaskan sekitar setengah variasi variabel dependen; 0,6-0,8 (kuat) atau variabel independen cukup baik menjelaskan variabel dependen; dan 0,8-1,0 (sangat kuat) atau model hampir sepenuhnya menjelaskan

variasi variabel dependen (nilai mendekati 1 menunjukkan hubungan sempurna. Pada tabel koefisien regresi, jika nilai $T\text{-hitung} > T\text{-tabel}$ dan nilai Signifikansi $< 0,05$, maka variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, begitu juga sebaliknya. Nilai *Unstandardized Coefficients* β menginterpretasikan besarnya perubahan absolut variabel dependen untuk setiap kenaikan satu unit pada variabel independen. Nilai ini digunakan untuk menyusun persamaan regresi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil penelitian

4.1.1. Profil Responden

Data penelitian diperoleh dari 80 pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung dengan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan. Hasil penjarangan menunjukkan sebagian besar responden laki-laki sebesar 55%, berusia diatas 40 - 49 tahun sebesar 37,5% dan dengan pendidikan setara S1 sebesar 53,8%.

4.1.2. Validitas Data

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap instrumen pertanyaan pada variabel kepuasan pegawai, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan transaksional dengan masing-masing 10, 9, dan 6 butir item pertanyaan/pernyataan dinyatakan Valid dengan nilai $R\text{-hitung} > R\text{-tabel}$ dan nilai signifikansi 0,000 atau $< 0,01$. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara item yang diuji pada masing-masing variabel penelitian, sehingga item pertanyaan mampu mengukur konstruk variabel kepuasan pegawai, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan transaksional.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Data

Variabel	Jumlah Pertanyaan	R-hitung	R-tabel	Sig.	Kriteria
Kepuasan Pegawai	10	0,766- 0,938	0,220	0,00 0	Valid
Kepemimpinan Transformasional	9	0,901- 0,958	0,220	0,00 0	Valid
Kepemimpinan Transaksional	6	0,674- 0,942	0,220	0,00 0	Valid

***Sig. < 0,01*

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah (2024)

4.1.3. Reliabilitas Data

Berdasarkan Tabel 2 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 2. Hasil Uji Reliabilitas Data

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)

4.1.4. Heteroskedastisitas Data

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan 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 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas Metode Glejser

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	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

Variabel Dependen: ABS_RES

Sumber: Data hasil kuisiomer yang diolah (2024)

4.1.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Pegawai

Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan 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 independen (kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional) dapat menjelaskan variabel dependen (kepuasan pegawai) sebesar 82,50%.

Tebel 4. Hasil *regression Model Summary*

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

Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 5 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 5. Hasil Uji Linier 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

Variabel dependen: Kepuasan Pegawai

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah (2024)

4.2. Pembahasan

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 ini didukung 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). Kepemimpinan ini juga 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. 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.

Temuan ini memiliki implikasi yang cukup penting dalam pengembangan organisasi pemerintahan. Pemimpin di sektor publik disarankan untuk fokus pada pengembangan visi dan inspiratif, memberikan dukungan individu, dan mendorong untuk lebih inovatif. Selain itu, penting untuk dapat memahami bahwa penghargaan intrinsik dan simbolis lebih efektif dalam memotivasi pegawai pemerintah dibandingkan dengan insentif finansial dan kontraktual. Kemampuan kepemimpinan transformasional untuk memberikan penghargaan intrinsik yang sesuai dengan motivasi non-finansial yang dominan di sektor pemerintahan menyebabkan gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan dalam instansi pemerintahan yang memiliki kondisi birokrasi yang membatasi fleksibilitas pimpinan dalam memberikan penghargaan langsung atau pendekatan personal. Temuan ini juga memberikan gambaran kepada Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung untuk dapat meningkatkan kepuasan pegawai melalui peningkatan kemampuan pimpinan dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis regresi data penelitian menunjukkan, bahwa model regresi yang terbentuk sangat baik atau kemampuan variabel-variabel independen (kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional) dapat menjelaskan variabel dependen (kepuasan pegawai). 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 kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai. Hal ini disebabkan pada instansi pemerintah membatasi fleksibilitas pemimpin untuk memberikan penghargaan langsung atau pendekatan personal yang bertentangan dengan prinsip dasar kepemimpinan transaksional. 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., & Yuniarto, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 7(2), 1499-1510.
- Ahmad, A. R., Rahman, A. G. A., & Soon, N. K. (2015). The Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on Job Satisfaction. *Advanced Science Letters*, 21, 1505-1508.
- Anggraini, F. D. P., Aprianti, A., Setyawati, V. A. V., & Hartanto, A. A. (2022). Pembelajaran Statistika Menggunakan Software SPSS untuk Uji Validitas dan Reliabilitas. *Journal of Applied Research*, 6(4), 6491-6504.

- Ardianto, Prasetyo, I., & 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*, 3(1), 1-13.
- Arifudin, O. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Kinerja. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(3), 178-187.
- Ariyanti, S., Andika, F., & Anjasmara, P. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus PT. PLN Rayon Majalaya). *Jurnal Penelitian dan Aplikasi Sistem & Teknik Industri (PASTI)*, 15(1), 11-20.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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*, 19(233), 1-14.
- Chomeya, R. (2010). Quality of Psychology Test Between Likert Scale 5 and 6 Points. *Journal of Social Sciences*, 24(1), 1-10.
- Tanjung, A., & Frinaldi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 506-518.
- Fadhilah, M. L. Z., Suryadi, & Abubakar (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 206-224.
- Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass Dan Aplikasinya dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247-262.
- 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, Sihombing, J. B. (2020). Impact of Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction. *TAZKIYA (Journal of Psychology)*, 8 (1), 56-63.
- Machado, J. A. F., & Silva, J. M. C. S. (2000). Glejser's Test Revisited. *Journal of Econometrics*, 97(1), 189-202.
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Modeling Emotional Intelligence as Mediator. *Management and Marketing*, 12(4), 571-590.
- Mora, Z., Syardiansyah, & Raningsih, R. (2023). Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 20(2), 148-159.
- Muttalib, A., Danish, M. E., & Zehri, A. W. (2023). The Impact of Leadership Styles on Employee's Job Satisfaction. *Research Journal for Societal Issues*, 5(2), 133-156.
- Permatasari, T. A., & Anwar, R. (2023). Analisis Kinerja Karyawan Berbasis Pengukuran Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 9(1), 63-79.
- Rafsanjani, H. (2019). Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 4(1), 1-27.
- Ridwansyah, R., Purwadhi, P., & Andriani, R. (2023). Pengaruh Elektabilitas Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Tingginya Turnover Karyawan PT. Sumi Rubber Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Kreatif*, 9(1), 92-101.

- Rusandi, R. Y., & Yanto (2023). Kepuasan Kerja dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja Terhadap Intention to Stay. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 4(2), 117-128.
- Santoso, I. B., & Hakim, L. (2024). Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi Lampung. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 10(1), 15-27.
- Sugiharti, & Sari, S. P. (2018). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Intention. Makalah disampaikan dalam Seminar Nasional Teknologi dan Bisnis IIB Darmajaya, Bandar Lampung, 14 Agustus.
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Susilo, D. (2018). Transformational Leadership: A Style of Motivating Employees. *Management and Economics Journal*, 2(2), 124-132.
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(4), 1273-1296.
- Tamawiwiy, S. R., & Edastama, P. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Business and Economics Research*, 5(2), 253-261.
- Wahyuni, A., Haerana, & Rasdiana. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial kabupaten Enrekang. *Unismuh*, 4(1), 54-68.
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & 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*, 102(3), 521-530.
- Wooldridge, J. M. (2019). *Introductory Econometrics: A Modern Approach (7th ed.)*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Yekti, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Paradigma*, 1(3), 336-356.
- Yulianisa, N., Isyanto, P., & Yani, D. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Toyo Dies Karawang. *Jurnal Economina*, 2(7), 1511-1522.