

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN GURU

FIKA RAHMANITA¹⁾, PUTUT SAID PERMANA²⁾

^{1,2}Dosen Pendidikan Ekonomi, Universitas Pamulang

*dosen01930@gmail.com*¹, *dosen01843@gmail.com*²

ABSTRAK

Kepuasan kerja adalah kondisi yang muncul akibat pekerjaan. Kepuasan kerja dapat berwujud kondisi yang positif maupun negative. Kondisi positif yang diakibatkan oleh pekerjaan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dan menurunkan tingkat absensi karyawan. Tingkat resiko turn over dan ketidakdisiplinan karyawan meningkat apabila kepuasan kerja yang ditimbulkan negative. Penelitian dilakukan untuk melihat dampak yang ditimbulkan pada kepuasan kerja karyawan oleh kepemimpinan transaksional. Metode survey dengan pendekatan kuantitatif digunakan. Guru di Tangerang Selatan digunakan sebagai sampel menggunakan analisis data *SmartPLS*. Kepemimpinan transaksional terbukti berpengaruh positif pada kepuasan kerja guru.

Kata Kunci: kepuasan kerja, kepemimpinan transaksional.

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang positif maupun negative dari perspektif karyawan pada pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Handoko, 2002). Produktivitas, motivasi, dan loyalitas karyawan dapat meningkat apabila kepuasan kerja positif, serta tingkat absensi dan retensi karyawan dapat ditekan. Karyawan yang memiliki produktivitas yang baik akan tetap bertahan di organisasi.

Disiplin tinggi akan dimiliki oleh karyawan yang memiliki kepuasan kerja positif. Absen akan menjadi tidak ada, tidak terlibat dalam serikat pekerja, bahkan hasil kerja yang didapatkan lebih baik dibanding sebaliknya.

Judge (1993) menganggap bahwa kepuasan kerja, memiliki kedekatan dengan tingkat absensi, pemogokan kerja, dan turnover. Herzberg (dalam Wexley dan Julk, 1988) berpendapat bahwa pekerjaan yang sedang dilakukan, interaksi dalam kehidupan social di

tempat kerja, pendapatan dan tingkat sejahtera, promosi dan hubungan dengan atasan. Burn (Pawar, et.al: 1997) praktik gaya transaksional memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman pada taraf kebutuhan yang lebih rendah. Penelitian ini, akan menganalisis bagaimana kondisi kepuasan kerja guru dan gaya kepemimpinan transaksional pada organisasi sekolah.

METODE PENELITIAN

Kerja menurut Osborn (1985) merupakan kegiatan yang menghasilkan nilai bagi oranglain. Seseorang yang bekerja untuk perusahaan, maka pekerjaan yang dilakukan berpengaruh bagi produktivitas perusahaan. Perhatian organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah suatu hal yang lazimnya dilakukan karena apabila karyawan merasakan kepuasan pada pekerjaannya biasanya cenderung lebih disiplin dibanding dengan karyawan yang memiliki kepuasan kurang, dan biasanya tidak terlibat dengan serikat kerja, dan memiliki hasil kerja yang berprestasi dibanding dengan tidak adanya kepuasan. Namun, karyawan akan melakukan tindakan ketidakdisiplinan, turn over yang tinggi, pengunduran diri lebih awal, dan karyawan tidak turut bergabung dengan serikat kerja apabila harapannya terhadap pekerjaan tidak didapatkan.

Terkadang perusahaan berfikir bahwa kinerja karyawan hanya bergantung pada kemampuan dan keahliannya seseorang, namun pada kenyataannya apa yang karyawan dapatkan dari perusahaan juga berdampak pada hasil kerja mereka. Kepuasan kasat mata, namun terlihat dari nilai dari hasil pekerjaan. Karyawan akan merasa nyaman terhadap pekerjaannya jika mendapat kepuasan kerja yang positif. Seseorang akan dapat menikmati pekerjaan, dan bahkan lebih mencintai pekerjaannya sendiri apabila tujuannya karyawan terpenuhi. Semakin banyak tercapainya aspek-aspek tujuan seorang individu akan semakin membuat karyawan merasa nyaman dengan kondisi yang ada.

Beberapa ahli menjelaskan pengertian kepuasan kerja, yaitu:

- a. Luthans (2006): emosi yang ditimbulkan seseorang dari pekerjaan yang dilakukannya, baik berwujud positif maupun negatif.
- b. Robbins (2008): sikap yang dilakukan seseorang terhadap pekerjaannya.
- c. Kreitner (2005): tanggapan berupa emosi seseorang terhadap pekerjaan.
- d. Davis (1996): sepaket respon seseorang terhadap pekerjaannya, baik bersifat positif maupun negatif.
- e. Handoko (2002): kondisi emosi seseorang terhadap pekerjaan.

Kepuasan adalah respon melalui perasaan dan sikap yang didapat seseorang dari pekerjaannya. Respon tersebut dapat mengenai menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaannya. Sikap dan perasaan tersebut muncul berdasarkan penilaian terhadap pekerjaannya selama bekerja.

Locke dan Lathan (1976) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi yang ditimbulkan dari pekerjaannya. Kenyamanan yang dirasakan dari perspektif karyawan dari pekerjaan atau pekerjaan yang pengalaman. Perspektif karyawan tentang seberapa jauh kebutuhan dipenuhi karyawan. Menurut Mitchell dan Larson (1987), lazimnya kepuasan kerja dianggap penting dan dipelajari agar dapat menjadi perhatian para pimpinan organisasi untuk dapat memberikan apa yang dibutuhkan karyawan.

Kurangnya kepuasan kerja adalah prediktor berhentinya karyawan dari tempat kerjanya (Alexander, et.al., 1997; Jamal, 1997). Karyawan memutuskan untuk mundur dari pekerjaannya dan sebaliknya. Beberapa karyawan akan merasa kurang puas kepada pekerjaan apabila ada keterlambatan gaji. Mereka akan lebih memilih pekerjaan yang memberikan gaji tepat pada waktunya. Dari sudut pandang tersebut, dapat dinilai bahwa pekerjaan dimotivasi oleh sifat pekerjaan, dimana ada hubungan sosial dan bagaimana

kebutuhan karyawan terpenuhi dari pekerjaan yang dia lakukan. Beberapa alasan lainnya menurut Luthans (2006) adalah kepuasan yang didapatkannya dari gaji yang diberikan organisasi, pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk mendapatkan promosi pada jabatannya, bagaimana atasan berhubungan baik dengan bawahan, dan bagaimana memberikan kesempatan untuk dapat menjalin hubungan dengan rekan kerja. Pekerjaan dapat menjadi berharga dan mempengaruhi karyawan untuk dapat menemukan kepuasan. Penelitian menunjukkan adanya hubungan erat dari tingkat profesionalitas seseorang dengan kepuasan yang didapatkan. Intensitas kepuasan diteliti dari profesi yang mereka geluti.

Menurut Hariadja (2002), tanggung jawab karyawan dalam bekerja bukan hanya menyelesaikan pekerjaan, namun juga bekerja bukanlah hanya menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, namun terkait dengan berbagai unsur lainnya seperti bagaimana pekerjaan dapat memberikan kenyamanan untuk melakukan interaksi dalam bersosialisasi dengan rekanan, atasan, peraturan yang membatasi dan tempat kerja yang tidak memberikan fasilitas memadai. Kepuasan seseorang sangatlah tergantung pada individu dalam menyikapi pekerjaan, bagaimana membandingkan antara harapan dan

kenyataan yang didapatkannya (Gomes, 2001).

Menurut Handoko (2002) meyakini bahwa seorang atasan berkewajiban untuk dapat memperhatikan apa yang seseorang peroleh dari pekerjaannya, karena kepuasan kerja karyawan menentukan bagaimana perilakunya selama bekerja. Kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya adalah salah satu aspek yang dianggap dapat mendorong pekerja untuk dapat bersemangat dalam bekerja.

Blum (1956), Glimer (1966), dan Cougemi & Claypol (1978) dalam As'ad (2001) menyampaikan bahwa hal-hal seperti psikologis, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial mempengaruhi kondisi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (2008), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal. Apabila seseorang diberi kebebasan dalam menggunakan berbagai jenis ketrampilan dan kemampuan, mendapatkan berbagai macam tugas, wewenang dalam menyelesaikan tugas, dan mendapat *feedback* dari hasil kerjanya pada dasarnya akan memberi kesenangan untuknya. Dengan begitu, karyawan merasa lebih tertantang dalam memecahkan segala masalah yang dihadapinya menggunakan berbagai

ketrampilannya. Pekerjaan yang tidak memberikan tantangan dapat menimbulkan rasa jenuh, namun harus diperhatikan juga agar tidak menimbulkan tekanan pada diri karyawan. Kemudian yang kedua, penghargaan yang sesuai. Karyawan menginginkan agar ada transparansi dalam pembayaran gaji, adil, menginginkan sistem bayaran yang adil, berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, berbagai ketrampilan yang dimiliki, dan standar upah karyawan, memberikan peluang besar pada munculnya kepuasan.

Selanjutnya yang ke tiga, kondisi kerja yang mendukung. Karyawan memiliki kondisi nyaman dengan lingkungan yang ditempatinya, seperti petataan ruangan kerja yang rapi dan bersih, fasilitas dan alat bantu, suhu yang baik, dan jauh dari keramaian. Dan yang ke empat adalah kolega yang suportif. Individu memiliki kebutuhan social yang tidak dapat membebaskan dirinya untuk bersosialisasi dengan oranglain, maka wajarlah apabila seorang karyawan berharap untuk dapat memiliki kemudahan dalam berinteraksi dengan kehidupan social di tempat kerjanya. Sikap atasan terhadapnya juga mempengaruhi kondisinya di lingkungan kerja. Sikap loyalitas, menghargai perbedaan, menghargai pendapat satu dengan yang lainnya, adanya keterbukaan, dan solidaritas yang tinggi diantara karyawan menjadi

unsur penting dalam terpenuhi kepuasan kerja yang positif.

Kepuasan kerja seseorang berasal dari peandangannya terhadap pekerjaan yang sedang digelutinya. Pekerjaan dapat memberikan dampak negative terhadap dirinya apabila yang dibutuhkan olehnya tidak memberikan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja yang positif timbul dari sikap positif atasan terhadapnya. Persektif positif berasal dari kondisi yang positif pula, begitu pun sebaliknya. Oleh karena itu apabila seorang manajer menginginkan karyawan untuk dapat memberikan hasil maksimal, maka berikan kesempatan untuk dapat mengeksplorasi dirinya dan jagalah lingkungannya dan berikan jaminan akan adanya kenyamanan.

Teori kebutuhan Maslow dibagi pada dua dimensi berbeda oleh Herzberg (Wexley dan Yulk, 1974). Teori ini dikenal sebagai *two factor theory* atau *motivator hygiene theory*. *Two factor theory*. Maslow membagi kebutuhan fisiologis sampai dengan puncak. Tingkatan kebutuhan individu terbagi mulai dari kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan dasar, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Dalam teori Herzberg kebutuhan tingkat atas disebut sebagai motivator atau seringkali disebut sebagai *satisfier* yang diturunkan melalui teori kebutuhan

Maslow yaitu penghargaan dan aktualisasi diri, sedangkan kebutuhan lain masuk ke dalam golongan *hygiene factor*. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (*satisfier*) adalah *ability utilization, achievement, creativity, independence, moral values, responsibility, dan recognition*. Apabila tidak ada faktor *satisfier* maka akan menyebabkan ketidakpuasan, sikap tidak memihak, atau bisa juga puas namun tidak merasa puas.

Golongan *hygiene factor* adalah *policies and procedures, authority, co-workers, supervision (technical), supervision (human relations), working conditions, variety, dan advancement*. Apabila *hygiene factor* tidak terpenuhi, maka dapat muncul perasaan tidak puas (*dissatisfied*). Namun ini tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dipenuhinya *hygiene factor* membuat karyawan tidak lagi bertempat pada lokasi tidak puas, namun pemenuhan kebutuhan pada *hygiene factor* tersebut bukan menjadi sumber utama kepuasan, namun berada pada posisi netral. *Hygiene factor* untuk menghindari ketidakpuasan, sedangkan pemenuhan *satisfier* adalah untuk memastikan adanya kepuasan.

Robbins mengartikan kepemimpinan transaksional sebagai "Pemimpin yang memimpin terutama dengan menggunakan hubungan sosial untuk transaksi" (Robbins,

2007, hal.475). Kepemimpinan transaksional merupakan jenis kepemimpinan dimana seorang pemimpin memberikan penghargaan kontingen dan *management by exception* (MBE). Penghargaan kontingen terhubung dengan kinerja karyawan. Jika karyawan melakukan sebuah upaya, maka diakui dengan diberi penghargaan. Imbalan yang karyawan dapatkan pada pemenuhan target adalah hadiah kontingen. Pemimpin berkomunikasi dengan karyawan bahwa pekerjaan harus dilakukan dengan usaha yang keras untuk menerima sesuatu yang mereka nilai sebagai penghargaan.

Selanjutnya, pada *management by exception* (MBE) penjelasan dari setiap kesalahan yang terjadi dan dilakukan adanya peringatan sebagai bentuk perbaikan. Apabila terdapat kesalahan dilakukan oleh karyawan, maka atasan berhak untuk mengambil tindakan. Kepemimpinan transaksional berarti para atasan yang menjadi pengarah dengan menggunakan hubungan social sebagai jembatan untuk dapat melakukan efisiensi dan efektivitas anggaran. Dengan diberikan support dari atasan, maka akan menambah energy seorang karyawan dalam bekerja, paham mengenai tugas apa saja harus dilakukan, hasil kerja yang harus dicapai, untuk dapat reward dari hasil kerjanya. Dalam gaya kepemimpinan transaksional, karyawan yang dapat menunjukkan hasil kerja baik akan mendapat

penghargaan dari atasan, dan demikian pula sebaliknya apabila tidak memiliki komitmen terhadap organisasi akan mendapat hukuman dari atasan.

Teori kepemimpinan transaksional didirikan atas prinsip interaksi antara atasan dengan bawahan didasarkan pada negosiasi, pertukaran dan dimensi kontrak (Bass, 1985; Bass & Steidlmeier, 1998). Pemimpin menggunakan hadiah dan aspek hukuman sesuai dengan kontrak atau aturan yang ditetapkan sekolah. Bass dan Avolio (2000) mengidentifikasi faktor-faktor ini sebagai kontingen *reward, manajemen-by-exception*. Pemimpin reward Kontinjensi mengklarifikasi harapan pengikut dan kompensasi yang akan mereka terima jika mereka kinerja mereka memenuhi harapan perusahaan. Dalam organisasi, manajemen dan kepemimpinan kadang-kadang dilihat sebagai berbeda (Fairholm, 1994). Namun, sebagian besar peneliti telah menegaskan bahwa kepemimpinan dan manajemen yang diperlukan (Bass, 1985; Fairholm, 1994; Kotter, 1990).

Robbins (2008) mengatakan bahwa suatu sikap seseorang yang dilakukan atas dasar kewajiban yang dijalannya dalam bekerja adalah wujud dari kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja merupakan issue sentral yang sebaiknya diangkat oleh seorang atasan untuk dapat mempertahankan karyawan yang

berkualitas. Ditunjukkan dari hasil analisis para ahli bahwa kepemimpinan dan manajemen yang diperlukan (Bass, 1985; Fairholm, 1994; Kotter, 1990). Berdasarkan hasil pemikiran di atas, diperlukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana peran gaya kepemimpinan transaksional pada guru dan dampaknya di kepuasan yang mereka rasakan.

Berdasarkan hasil pemikiran yang telah disampaikan di atas, dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₁: contingen reward memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja

H₂: *management by exception* memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja

Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan menggunakan list pertanyaan diajukan kepada responden dan melakukan Tanya jawab untuk mendapatkan berbagai data pendukung untuk penelitian. Data dikumpulkan dengan menggunakan menggunakan instrument berupa kuesioner penelitian untuk mendapatkan data primer. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang berkaitan dengan variable penelitian tertulis yang telah disusun sebagai pedoman dalam melakukan penelitian untuk diajukan kepada responden (Sekaran, 2006). Daftar pertanyaan menggunakan dua jenis kuesioner yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan. Data primer didapatkan

melalui hasil pengisian kuesioner yang diperoleh dari guru sekolah, sedangkan data sekunder didapatkan dari data-data arsip sekolah. Skala likert digunakan untuk kuesioner penelitian. Menurut Ghozali (2006) skala likert terdiri dari lima pilihan jawaban dengan 1 merupakan jawaban responden terhadap pertanyaan sebagai skor terendah dan 5 adalah jawaban responden terhadap pertanyaan yang dianggap sebagai skor tertinggi.

Data primer didapatkan dengan melalui kuesioner yang diantar kepada guru yang bersangkutan kemudian diisi langsung oleh guru tersebut. Hasil pengisian kuesioner kemudian diambil kembali oleh peneliti pada waktu yang telah dijanjikan sebelumnya. Selain itu juga dilakukan wawancara kepada beberapa guru untuk mendukung hasil kuesioner yang telah disebarkan. Wawancara yang dilakukan terhadap beberapa guru sebagai data awal yaitu memberi gambaran untuk peneliti sebelum melakukan penelitian dan sebagai data pendukung dan mempertajam pembahasan hasil penelitian. Selanjutnya data diperoleh dari data sekunder. Data sekunder yaitu data pendukung berupa profil perusahaan dan laporan yang diperoleh.

Analisis data penelitian menggunakan PLS dengan kepemimpinan sebagai variable laten eksogen dengan indikator pada

instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Indikator gaya kepemimpinan transaksional

No.	Indikator/ variabel teramati
1	<i>Contingen reward</i>
2	<i>Management by exception</i>

Model yang dibentuk juga menggunakan variabel laten endogen sebagai hasil dari adanya pengaruh variabel laten eksogen yaitu kepuasan kerja dengan indikator yang digunakan dalam instrument penelitian yaitu:

Tabel 2. Indikator kepuasan kerja

No.	Indikator/ variabel teramati
1	Hygine factor
2	Motivator

Data yang didapatkan peneliti dari hasil pengisian kuesioner kemudian diinterpretasikan dari data kuantitatif skor yang didapatkan. Interpretasi sesuai dengan kondisi nyata di lokasi penelitian. Selanjutnya, data yang didapatkan kemudian dianalisis menggunakan analisis data SEM (*Structural Equation Modeling*). SEM dapat digunakan pada model penelitian dengan hipotesis yang kompleks dan memiliki banyak variable. Teknik analisis yang digunakan yaitu PLS (*Partial Least Square*) sebagai model alternatif dari *covariance based SEM* (Ghozali, 2006).

Penilaian dilakukan dengan dua tahap yaitu *outer model* dan *inner model*. Bagaimana indikator

membentuk variable dianalisis menggunakan *outer model*. Persyaratan yang harus dipenuhi adalah uji validitas dengan menggunakan kriteria *convergent validity* dan uji reliabilitas menggunakan kriteria *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Kriteria evaluasi model pengukuran adalah dengan syarat Penelitian dilanjutkan dengan tahap penilaian *inner model* (model struktural) dengan melakukan analisis pada nilai R^2 dan Q^2 *predictive relevance*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

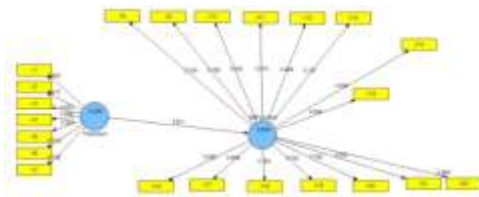
Hasil penelitian dijelaskan oleh: (1) uji model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas; (2) uji model struktural dan uji hipotesis untuk mengetahui hubungan variable satu dengan variable lainnya; (3) pembahasan hasil penelitian.

Analisis dilakukan terhadap instrumen untuk menentukan apakah dapat digunakan telah dapat digunakan sebagai alat pengukuran yang baik. Karakteristik alat ukur yang baik adalah bahwa alat ukur tersebut harus akurat, mudah, dan efisien untuk digunakan. Menurut Hair *et al.* (2013) dan terdapat tiga karakteristik utama untuk mengevaluasi alat ukur, yaitu validitas (*validity*) atau sah, reliabilitas (*reliability*) atau andal, dan kepraktisan (*practicality*).

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan sebagai tahap awal pada evaluasi *outer model* di variabel laten dengan menggunakan perangkat

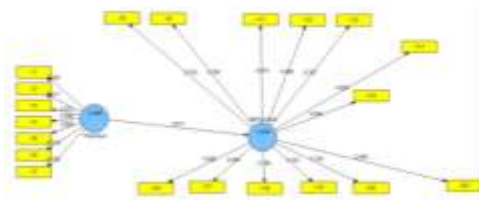
lunak *Smartpls*. Pada tahap ini, dilakukan analisis terhadap *loading factor*. *Loading factor* dengan nilai di bawah 0,7 maka didrop dari model.

Pada tahap ini, apabila indicator penelitian memenuhi syarat minimal *loading factor* yaitu 0,7 maka, dapat dikatakan valid. Hasil olah data pertama menunjukkan terdapat beberapa variable yang harus didrop dari penelitian yaitu sebagai berikut.



Gambar 1. Evaluasi *Outer Model* Tahap 1

Berdasarkan hasil analisis data melalui PLS diketahui terdapat beberapa indicator yang belum memenuhi kriteria yaitu X10 dan X21. Oleh karena itu, dilakukan olah data tahap ke dua.



Gambar 2. Evaluasi *Outer Model* Tahap 1

Berdasarkan hasil analisis data penelitian tahap ke dua pada variable penelitian diketahui indicator penelitian memiliki *loading factor* lebih dari 0,7. Penelitian

dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu uji terhadap nilai AVE. kriteria indikator valid adalah memenuhi standar minimal AVE= 0,5.

Tabel 3. Evaluasi *Outer Model*

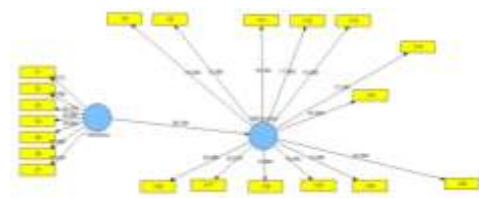
<i>Variable</i>	AVE	<i>Composit e reliability</i>	<i>R-squar e</i>
<i>Transact</i>	0,72	0,948	
	4		
Kepuasa n kerja	0,65	0,950	0,829
	1		

Hasil menunjukkan nilai AVE lebih dari 0,5, maka indicator valid. Berdasarkan hasil tersebut, maka analisis data dapat berlanjut ke tahap uji reliabilitas dengan melakukan uji terhadap *composite reliability*. Indicator dikatakan valid apabila memiliki nilai >0,7. Table 3 menunjukkan hasil bahwa *composite reliability* memenuhi kriteria, maka indicator dikatakan reliabel.

Setelah analisis validitas dan reliabilitas dilakukan dengan hasil yang memenuhi kriteria serta sesuai dengan tujuannya, maka data hasil penelitian diproses lebih lanjut dengan menggunakan paket program statistik *SmartPLS*, untuk melakukan pengujian model struktural, yaitu untuk menguji hubungan variable penelitian satu dengan variable lainnya dan uji hipotesis berdasarkan struktur model penelitian. Gambar 3 menunjukkan model struktural, termasuk di dalamnya nilai *path coefficients* (β) dan *variance explain* (R^2). Dari *output* perhitungan setelah program dijalankan diperoleh nilai

R^2 kepuasan kerja adalah 0,829, maka kepemimpinan kepemimpinan sebesar 82,9% berperan pada kepuasan.

Pada analisis data menggunakan PLS, variabel yang dikatakan berpengaruh terhadap variabel lainnya adalah variabel yang memiliki hubungan dengan nilai t-statistik $\geq 1,96$ pada level kepercayaan 95% dan *path coefficient* (*Beta*) pada setiap kemungkinan yang menjadi kesimpulan sementara. Nilai t-statistik ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 3. Hasil PLS-SEM Uji Hipotesis

Berdasarkan analisis hasil penelitian menggunakan PLS, diketahui beberapa variabel berpengaruh terhadap variabel lainnya. Untuk menguji hubungan antara kedua variable, dilakukan analisis terhadap nilai t-statistik pada gambar 3. Pada analisis data PLS, variable yang berpengaruh terhadap variable lainnya adalah variable yang memiliki nilai t-statistik > 1.96 . Berdasarkan hasil olah data PLS pada Gambar 3 ditunjukkan nilai t-statistik adalah 38,749. Kepemimpinan transaksional

menunjukkan hasil pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru.

KESIMPULAN

Kepuasan adalah salah satu indikasi bahwa karyawan dapat bertahan di organisasi tempatnya bekerja dengan kenyamanan yang timbul dari tidak adanya jarak antara kebutuhannya dan pemenuhan kebutuhan yang diberikan oleh pekerjaan terhadap dirinya. Karyawan yang tidak mendapatkan kebutuhannya akan menimbulkan perasaan tidak nyaman pada dirinya sehingga organisasi harus mampu mendiagnosa mana saja aspek yang menjadi kebutuhan karyawan dalam memenuhi tugas di organisasi tempatnya bekerja.

Karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja akan cenderung memiliki retensi kerja yang tinggi, tidak memperhatikan aturan yang ada, memiliki kemampuan kolaborasi yang kurang baik dengan rekan sekerjanya, dan dapat pula aktif menentang aturan-aturan dengan melalui cara melibatkan dirinya dalam serikat pekerja, bahkan dapat meningkatkan jumlah absennya.

Sebaiknya dilakukan diagnose terhadap kebutuhan karyawan terhadap pekerjaannya. Hasil diagnose dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan organisasi untuk dapat membantu karyawan mencapai kepuasannya. Apabila kepuasan telah terpenuhi maka karyawan dapat semakin

mudah dalam mendapatkan kenyamanan dan emosi positif sehingga memiliki semangat kerja tinggi untuk dapat lebih produktif dalam menyelesaikan kewajibannya, menghindari melakukan pelanggaran terhadap aturan yang ada, memudahkan mereka mendapat ide baru dalam pekerjaannya, dan meningkatkan loyalitasnya dalam bekerja. Apabila kebutuhan telah dipenuhi dari organisasi, maka karyawan tidak akan memiliki alasan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Karyawan memiliki kecenderungan ketidakpuasan apabila pekerjaan tidak dapat memberikan apa yang diinginkannya. Ketidakpuasan dapat meningkatkan intensi karyawan dalam melakukan pelanggaran terhadap tugasnya. Ketidakpuasan juga dapat meningkatkan resiko retensi kerja.

Dalam penelitian ini diketahui bahwa kepuasan kerja guru memiliki pengaruh besar terhadap kepemimpinan transaksional. Faktor-faktor yang membentuk kepemimpinan transaksional dapat ditingkatkan untuk dapat menjamin kepuasan kerja guru.

REFERENSI

- Bartol, K., & Martin, D.C. (1994). *Management*, 2nd edition, published by McGraw- Hill Inc.
- Barbuto, J. E. (2005). *Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents*. *Journal of leadership and organizational studies*, 11(4), 26-40.
- George, J.M., & Jones, G.R. (2008). *Organizational Behavior*. New Delhi: Pearson Publication.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2009). *Behavior in Organizations* (9th ed.). India: Pearson Prentice Hall Publication.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. *Journal of Applied Psychology*.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw – Hill/ Irwin Publication.
- Mondy, R. W., & Premeaux, S. R. (1995). *Management* (7th ed.). Englewood-Cliffs-New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior*. (12th ed.). India: Pearson: Prentice Hall.
- Osborn, Schermerhorn, & Hunt (2008). *Organizational Behavior* (10th ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Webb, K. S. (2003). *Presidents' Leadership Behaviors Associated with Followers' Job Satisfaction, Motivation toward extra effort, and Presidential*. Dissertation, University Of North Texas, December, 2003. <http://digital.library.unt.edu/ark:/67531>.

Williams, C. R. (2009). *Principle of Management (5thed.)*. USA: South-Western Cengage Learning.