

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta)

Endah Tri Nursani

Mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Email: endahtri165@gmail.com

Abstrak

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Menurut Judge dan Locke (1993), gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode survei dengan kuesioner. Sebagai responden adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hubungan yang signifikan ditemukan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi. Ada hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pegawai yang dimediasi oleh budaya organisasi.

Kata kunci: budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja

Job satisfaction is one of the most important factors to get optimal work result. According to Judge and Locke (1993), the style of leadership is one of the determinants of job satisfaction. This study aims to examine the effect of transformational leadership on employee job satisfaction with organizational culture as intervening variable. This research is descriptive qualitative by using survey method with questionnaire. As respondents there is all employees of the Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta. The results showed that there is a positive influence between transformational leadership on employee job satisfaction. Organizational culture has a positive effect on employee job satisfaction. Significant relationships were found between transformational leadership styles and

organizational culture. There is an indirect relationship between transformational leadership styles and employee job satisfaction mediated by organizational culture.

Keywords: organizational culture, transformational leadership, job satisfaction

PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung dari faktor pemimpinnya. Seorang pemimpin harus mampu berlaku adil dan mampu memotivasi bawahannya sehingga para bawahannya akan selalu bersemangat dalam bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Pemimpin yang masih melakukan diskriminasi terhadap anak buah dengan hanya menghargai kerja kelompok pegawai tertentu, maka akan menimbulkan demotivasi dan ketidakpuasan bagi kelompok pegawai yang lain.

Sejak digulirkannya Reformasi Birokrasi di DJP, DJP terus melakukan pembenahan dan perbaikan demi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Sejak tahun 2007 DJP sudah memiliki *Corporate Value* (Nilai-Nilai Organisasi), yaitu : Integritas, Profesionalisme, Inovasi, dan *Teamwork*. Selain Nilai-Nilai Organisasi, DJP juga memiliki Kode Etik Pegawai DJP yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 1/PMK.3/2007. Proses Sosialisasi dan Internalisasi Nilai-Nilai Organisasi terus menerus gencar dilakukan, agar nilai-nilai organisasi tersebut benar-benar difahami, terpatri, dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh seluruh pegawai di Direktorat Jenderal Pajak.

Namun demikian, masih terdapat segelintir oknum pegawai DJP yang melakukan penyimpangan dengan masih mau menerima gratifikasi/suap dari Wajib Pajak. Pada situs Kontan (Kontan.co.id) tanggal 16 Mei 2013, disebutkan sejauh ini sudah ada 5 pegawai Direktorat Jenderal (Ditjen) Pajak yang ditangkap KPK lantaran diduga terkait tindak pidana korupsi.

Selain permasalahan-permasalahan di atas, DJP mengalami suatu fenomena, dimana banyak pegawai DJP yang mengajukan *resign*, atau pengunduran diri. Dalam situs berita Liputan6 (www.liputan6.com) tanggal 30 Mei 2014 diberitakan bahwa banyak Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang mengundurkan diri (*resign*).

Sehubungan dengan permasalahan di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta).

KAJIAN TEORI

1. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2009) dalam buku Kepemimpinan Dalam Organisasi edisi kelima mendefinisikan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Burns (1978) untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-

tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.

Menurut Bass dan Avolio (1994), ada empat dimensi kepemimpinan transformasional yang disebutnya sebagai “*the Four I’s*”, yaitu: 1). *Idealized influence* (pengaruh ideal) 2). *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi) 3). *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) 4). *Individualized consideration* (konsiderasi individu)

2. Budaya Organisasi

Menurut Mas’ud (2004), budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

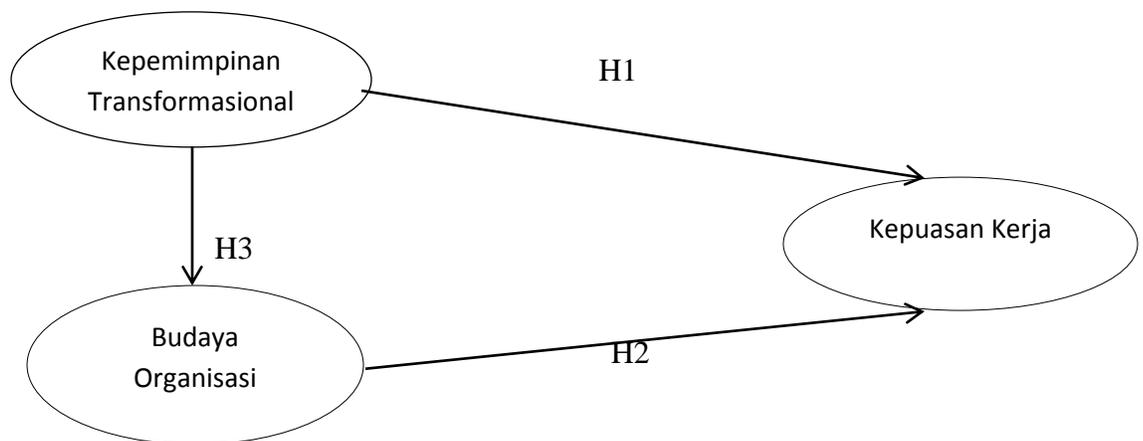
Dimensi Budaya Organisasi menurut Robbins (dalam Moeljono, 2005), yaitu: 1). Inisiatif individu, 2). Toleransi terhadap tindakan berisiko, 3). Arah, 4) Integrasi, 5) Dukungan manajemen 6). Kontrol, 7). Identitas, 8). Sistem imbalan

3. Kepuasan Kerja

Luthans 2008) menambahkan kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya diterima. Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya

ganjaran/penghargaan yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Menurut Luthans (1997), ada lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) pembayaran, (2) pekerjaan itu sendiri, (3) rekan kerja, (4) promosi pekerjaan, (5) supervisi (pengawasan).

Berdasarkan telaah pustaka yang ada maka dikemukakan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian tesis adalah sebagai berikut :

- H1 : Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai
- H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai
- H3 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi
- H4 : Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja melalui budaya organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif. Penelitian dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta. Dalam penelitian ini sampel diambil secara populasi yaitu dengan mengambil seluruh populasi pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta dengan jumlah karyawan sebanyak 115 pegawai atau dengan metode sensus. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner yang akan didistribusikan kepada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta sebagai responden.

Agar data yang terkumpul berwujud kuantitatif, maka setiap alternatif jawaban diberi skor atau nilai pada masing-masing jawaban dengan *skala Likert* yaitu jawaban Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1) (Sugiyono, 2004).

Variabel Penelitian

Terdapat 3 (tiga) variabel penelitian yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah variabel Kepemimpinan Transformasional (X), variabel Budaya Organisasi (Z), variabel Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja:	:	Variabel Terikat / Endogen (Y)
Budaya Organisasi	:	Variabel Terikat / Endogen (Z)
Kepemimpinan Tranformasional	:	Variabel Bebas / Eksogen (X)

Definisi Operasional Variabel

1. Kepemimpinan Transformasional

Variabel ini menjelaskan Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan dalam rangka upaya meningkatkan kepuasan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Yogyakarta. Kepemimpinan Transformasional yaitu

kepemimpinan yang memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan (*catalyst of change*), namun saat bersamaan sebagai seorang pengawas dari perubahan (*a controller of change*). Variabel ini diukur oleh bawahan pada tiap kepemimpinan di tiap seksi/bagian KPP Pratama Yogyakarta dengan menggunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) yaitu: 1) *Idealized influence* (pengaruh ideal), 2) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi), 3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), 4) *Individualized consideration* (konsiderasi individu).

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Robbins (2008) untuk mengukur variabel budaya organisasi terdapat 10 indikator yang berpengaruh terhadap budaya organisasi, yaitu: 1) Inisiatif individu, 2) Toleransi terhadap tindakan berisiko, 3) Arah, 4) Integrasi, 5) Dukungan manajemen, 6) Kontrol, 7) Identitas, 8) Sistem imbalan, 9) Toleransi terhadap konflik, 10) Pola komunikasi.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaan dalam organisasi (Robbins, 1996). Pengukuran variabel kepuasan kerja menurut Luthans (1997), ada lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) pembayaran, (2) pekerjaan itu sendiri, (3) rekan kerja, (4) promosi pekerjaan, (5) supervisi (pengawasan).

Metode Pengolahan dan Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas merupakan kemampuan dari konstruk indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Tujuan utama dari pengujian tersebut yaitu, untuk menguji indikator-indikator yang dirumuskan dalam pertanyaan agar penelitian tersebut reliabel dan valid. Uji Validitas dilakukan dengan melihat dari hasil output *Partial Least Square (PLS)* yaitu *Probability Value* untuk *Regression Weight*. Jika *Probability Value* lebih kecil dari 0,05 maka item dinyatakan Valid.

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relative sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,6$.

2. Teknis Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis inferensi berbasis model persamaan struktural (SEM) dengan *Partial Least Square (PLS)*.

HASIL PENELITIAN

Tabel 1.

Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja

Indikator	AVE	Communality	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,627794	0,627794	0,50	Valid
Budaya Organisasi	0,593730	0,593730	0,50	Valid
Kepuasan Kerja	0,537114	0,537114	0,50	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Dari Tabel 1. tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai AVE (r_{xy}) $> 0,50$, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja adalah valid.

Tabel 2.
Hasil Uji Reliabilitas

Indikator	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,973592	0,971353	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,964678	0,959129	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,962670	0,961091	0,60	Reliabel

Dari Tabel 2 tersebut di atas dapat diketahui bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,60 sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja adalah reliabel.

Hasil koefisien Regresi Linier Model Jalur dengan metode PLS (*Partial Least Square*) dapat dilihat pada Tabel 3:

Tabel 3
Hasil Koefisien Regresi Metode PLS

Variabel	Koefisien Beta	t-hitung	t-tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,160264	2,367382	1,960	Signifikan (H1 diterima)
Budaya Organisasi (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,791885	13,499756	1,960	Signifikan (H2 diterima)
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Budaya Organisasi (Z)	0,737678	18,007614	1,960	Signifikan (H3 diterima)
N : 110				

Sumber: Hasil Olah Data Regresi Linier Model Jalur, 2017.

a. Pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta (Y).

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi diperoleh $t_{hitung} = 2,367382$.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai t_{hitung} (2,367382) > t_{tabel} (1,960), maka disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta (Y).

- b. Pengujian pengaruh Budaya Organisasi (Z) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta (Y).

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi diperoleh probabilitas $t_{\text{hitung}} = 13,499756$.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (13,499756) > t_{tabel} (1,960), maka disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta (Y).

- c. Pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Budaya Organisasi (Z).

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi diperoleh $t_{\text{hitung}} = 18,007614$.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai t_{hitung} (18,007614) > t_{tabel} (1,960), maka disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi (Z).

- d. Pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Y) melalui Budaya Organisasi (Z).

Untuk menguji pengaruh variabel mediasi atau variabel intervening dilakukan dengan menggunakan rumus *Sobel Test*. *Sobel Test* merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Koefisien regresi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi sebesar 0,737678 dengan standar error 0,040965. Sedangkan koefisien regresi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,791885 dengan standar error 0,058659. Dengan memasukkan angka-angka tersebut di kalkulator *Sobel Test*, maka

diperoleh nilai z sebesar 10,8. Karena nilai z yang diperoleh sebesar $10,8 > 1,98$ dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa Budaya Organisasi mampu memediasi hubungan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

KESIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta melalui Budaya Organisasi sebagai variabel intervening. Berkaitan dengan dominannya (dapat dilihat dari nilai koefisien beta) pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta, maka perlu diupayakan agar dapat meningkatkan Budaya Organisasi melalui peningkatan pelaksanaan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan sebagai Budaya Organisasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta, yang meliputi: Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan (*Excellent*). Dengan peningkatan pelaksanaan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan tersebut akan memperbaiki Budaya Organisasi. Dengan demikian, maka Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta akan lebih meningkat.

SARAN

Saran untuk penelitian selanjutnya dapat menambah variabel penelitian, misalnya keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, *employee engagement*, dan modal sosial yang dapat berdampak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformasional Leadership*, Thousand Oaks : Sage.
- Burns, R.B. (1978), *Self Concept: In Theory Measurement, Development and Behavior*, New York: Longman Group Limited.
- Judge, T.A., and Locke, E.A. (1993), Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 475-490
- Luthans, F. (1997), *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Vivin Andika, dkk, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Luthans, F. (2008) *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw-Hill.
- Mas'ud, F. (2004), *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Moeljono, D. (2005), *Budaya Organisasi dan Tantangan*, Jakarta: Elex Media.
- Robbins, S.P. (1996), *Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, S.P. (2003), *Organizational Behavior*, 10th Edition, New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, S.P. (2008), *Organizational Behaviour*, (Perilaku Organisasi), Alih Bahasa Drs.Benyamin Molan. Jakarta : Salemba Empat
- Sugiyono (2004), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Yukl, G. (2009), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi ke 5, Jakarta : Indeks
- www.kontan.com, 16 Mei 2014
- www.liputan6.com, 30 Mei 2014