

---

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
*LOCUS OF CONTROL* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus Pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi)**

**SARJITA**

Magister Manajemen Universitas Sebelas Maret Surakarta

**ABSTRACT**

This research aimed to know influenced of: 1) the transformational leadership toward the employees job satisfaction, 2) the locus of control toward the employees job satisfaction.

This research was conducted in Bank of BRI Solo Slamet Riyadi with used sample with amount 100 respondent. Sample method with purposive random sampling. Data collecting used questioner, while data analysis technique that used instrument test consist validity test and reliability test; classic assumption test consist heteroscedasticity test, autocorrelation test, normality test, multicollinearity test; hypothesis test consist used multiple linear regression, t test, F test and determinant coefficient.

The results show that: 1) the transformational leadership behavior influenced positive toward the employees job satisfaction, 2) the locus of control uninfluenced positive toward the employees job satisfaction, 3) the transformational leadership behavior and locus of control simultan influenced significant toward the employees job satisfaction, 4) coefficient determination value is 0.090, the meaning of transformational leadership behavior and locus of control influenced toward the employees job satisfaction is 9% and while its remain 91% is explained by other variable which is not involved in the regression model such as a compensation system, job load, pay and position promotion.

Key word: transformational leadership behavior, locus of control, job satisfaction

## **A. Pendahuluan**

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi atau untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan visi, mengembangkan strategi dan menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi bawahan sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian ini, diperlukan seorang pemimpin yang dapat melakukan perubahan kearah yang lebih baik. Seorang pemimpin harus mampu melakukan perubahan-perubahan di dalam organisasi yang dipimpinnya agar mendapatkan kinerja organisasi yang lebih baik dan dapat memuaskan bawahan, oleh karena itu organisasi memerlukan seorang pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional dapat menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan sehingga para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat pada pemimpinnya.

Dalam proses perubahan, belum tentu setiap karyawan kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi dapat mengikuti atau dengan kata lain tidak semua karyawan bisa cepat mengikuti perubahan, sehingga dalam organisasi dibutuhkan motor penggerak bagi anggota organisasi, yaitu peran pemimpin dalam mengelola, mengatur dan mengevaluasi serta mengembangkan kemampuan karyawan di dalam kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi.

Sumberdaya manusia merupakan modal dasar yang digunakan bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya tidak mungkin tercapai jika hanya dilakukan oleh satu orang saja, hal ini sesuai dengan pengertian bahwa organisasi adalah dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

Peran seorang pemimpin dalam kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi adalah sebagai tulang punggung dalam pengembangan organisasi. Faktor kepemimpinan ini menjadi kunci untuk menggerakkan bagian-bagian organisasi dalam mencapai tujuan kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi dan

beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di luar kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi. Pemimpin harus mampu mengembangkan strategi dan menggerakkan karyawan sesuai dengan visi dan tujuan organisasi karena pengaruh pemimpin sangat menentukan pekerjaan bawahannya, artinya kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi dapat berjalan dan berhasil jika didukung adanya kepemimpinan yang baik dan partisipasi dari pegawai.

Dalam semua organisasi kepuasan bawahan harus diperhatikan, tidak terkecuali para karyawan pada kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi. Kepuasan karyawan merupakan perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman dalam pekerjaan. Kepuasan karyawan membawa komitmen, kepercayaan serta semangat untuk bekerja lebih keras lagi. Bawahan menerima pengaruh dari pimpinan karena mereka respek dan suka pada perilaku pimpinan. Pemimpin harus memperhatikan tingkat kepuasan bawahannya atau karyawan karena ketidakpuasan karyawan akan menimbulkan mereka meninggalkan pekerjaannya dan lebih mungkin untuk berhenti.

Penelitian tentang perilaku kepemimpinan dan *locus of control* terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan diantaranya :

1. Bumali (1996) yang meneliti perilaku pemimpin terhadap kepuasan bawahan pada organisasi profit dan non profit. Hasilnya menunjukkan bahwa perilaku pemimpin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan bawahan. Pengaruh perilaku pemimpin dalam organisasi swasta berbeda secara signifikan dari organisasi faktor. Bawahan dalam organisasi swasta cenderung mendapatkan kepuasan yang lebih besar daripada organisasi faktor.
2. Janto (1994) melakukan penelitian yang melihat pengaruh perilaku pemimpin dengan pendekatan kontingensi terhadap *job satisfaction* dengan *locus of control* sebagai variabel *moderating*. Penelitiannya menunjukkan bahwa semakin partisipatif gaya kepemimpinan dalam industri perbankan di DIY maka akan mengakibatkan peningkatan *job satisfaction*.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis mengambil judul pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan *locus of control* terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi). Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh perilaku

kepemimpinan transformasional dan *locus of control* terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **B. Tinjauan Pustaka dan Hipotesis**

### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin yang transformasional mempunyai kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan. Karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Menurut Bass dan Avolio (1994) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi atau sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo.

Salah satu karakteristik yang penting dari kepemimpinan transformasional adalah karisma. Para pemimpin transformasional memerlukan keahlian penilaian, kemampuan komunikasi dan kepekaan kepada orang lain. Pemimpin harus mampu mengemukakan dengan jelas visi yang dilakukan dan peka pada ketidakahlian pengikut. Karisma yang merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional merupakan prediktor terkuat atas *leadership outcomes* seperti usaha ekstra bawahan, komitmen terhadap organisasi, kepuasan terhadap pemimpin dan penilaian bawahan terhadap keterampilan kepemimpinan (Bass, 1990).

Menurut Bass (1985) kepemimpinan transformasional tepat diterapkan untuk situasi yang sifatnya non rutin, sementara Pawar dan Eastman (1997) menegaskan bahwa organisasi akan lebih bersedia menerima kepemimpinan transformasional apabila adaptasi dan bukannya efisiensi merupakan tujuannya, sebaliknya situasi yang fokusnya pada mempertahankan status quo dan mencapai sasaran yang lebih spesifik lebih cocok dengan kepemimpinan transaksional yang menekankan pada klasifikasi sasaran, penggunaan insentif dan imbalan untuk memacu prestasi karyawan dan fokus pada penyelesaian tugas (Bass & Avolio, 1994).

## 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi para karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya (Luthans, 1997). Gibson *et al* (1995) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Jewel dan Siegall (1990: 529) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai cara seorang pekerjaan merasakan pekerjaannya, yang merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek dalam pekerjaan yang bermacam-macam. Sikap seorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalamannya yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalamannya di masa depan.

Kepuasan kerja dikatakan Davis dan Newstrom (1999: 134) sebagai seperangkat perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pekerja menurut pandangan subyektif mereka tentang pekerjaan. Kepuasan kerja tidak dapat secara langsung dilihat secara kasat mata tetapi dapat diperhatikan melalui perilaku yang ditunjukkan dan apa yang mereka ungkapkan melalui kata-kata.

## 3. *Locus of Control*

Menurut Rotter dalam Falikhatun (2003) *locus of control* merupakan cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa, dimana seseorang merasa dapat atau tidak dapat mengendalikan perilaku yang terjadi padanya. Ada 2 jenis perilaku yang ekstrim berbeda berdasarkan dimensi ini. Pertama adalah internals, yaitu perilaku pada orang yang percaya bahwa hasil kerja pegawai hanya berdasarkan pada tindakan pegawai sendiri. Kedua adalah eksternal yaitu individu yang percaya bahwa peristiwa baik maupun buruk yang terjadi tidak berhubungan dengan perilaku seseorang pada situasi tertentu sehingga individu yang memiliki *locus of control* eksternal percaya bahwa semua peristiwa yang terjadi selalu berada di luar kontrolnya dan percaya bahwa hidupnya sangat dipengaruhi takdir, keberuntungan, kesempatan dan kekuatan lain di luar dirinya.

Brownell dalam Shinta (2006) *locus of control* adalah tingkatan dimana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka. *Locus of control* dibedakan menjadi dua yaitu *locus of control* internal dan eksternal. *Locus of control* internal mengacu kepada persepsi bahwa kejadian baik positif maupun negatif terjadi sebagai konsekuensi dari tindakan atau perbuatan diri sendiri dan dibawah pengendalian diri, sedangkan *locus of control* eksternal mengacu kepada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak mempunyai hubungan langsung dengan tindakan oleh diri sendiri dan berada di luar kontrol dirinya, sedangkan Kustini dan Fendy (2004: 41) *locus of control* adalah salah satu aspek kepribadian yang dimiliki oleh setiap individu, yang pada dasarnya menunjukkan pada keyakinan individu mengenai sumber penyebab dari peristiwa-peristiwa yang terjadi pada dirinya.

Individu yang memiliki keyakinan bahwa nasib dalam kehidupan berada dibawah kontrol dirinya dikatakan individu memiliki internal *locus of control*, sedangkan individu yang memiliki keyakinan bahwa lingkungan mempunyai kontrol terhadap nasib yang terjadi dalam kehidupan dikatakan individu memiliki eksternal *locus of control*. Individu dengan internal *locus of control* mempunyai Persepsi bahwa lingkungan dapat dikontrol oleh dirinya sehingga mampu melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan keinginan. Orang-orang yang termasuk dalam kelompok internal mempunyai persepsi bahwa apa yang terjadi pada diri pegawai, misalnya *reward* maupun *reinforcement* bergantung pada apa yang dilakukan oleh pegawai sendiri karena individu merasa dapat mengontrol diri sendiri, sedangkan individu dengan eksternal *locus of control* tinggi cenderung akan pasrah terhadap apa yang menimpa dirinya tanpa usaha untuk melakukan perubahan sehingga cenderung untuk menyukai perilaku penyesuaian diri terhadap lingkungan agar tetap bertahan dalam situasi yang ada. Individu dengan eksternal *locus of control* tidak mempunyai keyakinan yang tinggi atau dengan kata lain individu dengan eksternal *locus of control* mempunyai keyakinan diri yang rendah (Kustini dan Fendy, 2004: 43).

#### 4. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Locus of Control

Perilaku positif yang dilakukan individu berkenaan dengan pekerjaannya mencerminkan kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Robbin (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut adanya interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, serta hidup pada kondisi kerja yang ideal. Sementara Gibson (1996) memandang kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaannya. Seorang karyawan yang memiliki kepuasan dari pekerjaannya akan mempertahankan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang tinggi, sebaliknya apabila seseorang karyawan tidak memperoleh kepuasan dari pekerjaannya, maka karyawan tersebut cenderung menurun prestasi kerja dan produktivitasnya.

Conger *et al* (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja bawahan disebabkan perilaku karismatik yang ditampilkan oleh pemimpin transformasional. Kepemimpinan karismatik dapat meningkatkan kepuasan bawahan atau pengikut melalui tiga cara:

- a. Pernyataan-pernyataan pemimpin dalam mengungkapkan tujuan yang berharga dan pendekatan delegasian mereka, ketika pemimpin terlihat sebagai sumber utama visi yang ada maka pengikut merasa pemimpin membawa arti penting dalam hidup mereka dan juga menyediakan tujuan-tujuan yang melebihi batas yang ada dan menginginkan mereka untuk mencapai kebutuhan penghargaan yang lebih tinggi. Sifat dan rasa keberartian dan penghargaan yang kental ini dapat memuaskan bawahan. Perilaku pemimpin yang dianggap oleh pengikut sebagai memuaskan bagi mereka maka akan meningkatkan kepuasan bawahan dengan pemimpin itu.
- b. Perilaku pemimpin yang patut dicontoh berkenaan dengan keterlibatan dalam risiko personal dan pengorbanan diri membangun kepuasan bawahan pada pemimpin dengan menegaskan persepsi komitmen pemimpin untuk merealisasikan visi dan penghargaan yang mereka terima bersamaan dengan hasil misi.

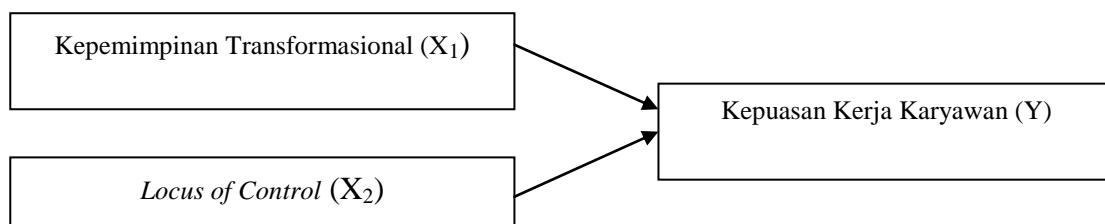
- c. Pemimpin karismatik meningkatkan rasa *self efficacy* dan *locus of control* bawahan dalam hubungannya dengan penyelesaian tugas yang dapat meningkatkan kepuasan pada atasan atau pemimpin melalui penggunaan aktif strategi pendelegasian.

Jung dan Avolio (2000) mengatakan melalui komunikasi pemimpin yang efektif dan artikulasi visi yang menyenangkan, pengikut diharapkan dapat menerima dan mengambil nilai-nilai dan visi pemimpin, apabila pengikut ini memegang nilai-nilai yang selaras dan sesuai dengan nilai-nilai pemimpin maka pengaruh pemimpin pada usaha serta kepuasan bawahan akan terus meningkat.

Sebagai variabel yang dipengaruhi, kepuasan kerja dihubungkan dengan *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supporting working conditions* dan *supportive colleagues* (termasuk di sini perilaku pemimpin). Kecocokan antara pekerjaan dengan kepribadian seseorang juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Salah satu faktor kepribadian seseorang yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah *locus of control* (Luthans, 1997).

*Locus of control* memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karena keyakinan diri pegawai mengenai usaha yang dilakukan dengan akibat yang diterima sehingga semakin tinggi kemampuan mengendalikan diri (*locus of control*) yang dimiliki masing-masing pegawai maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena pegawai mampu mengendalikan diri dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

## 5. Kerangka Pemikiran



Gambar 1.  
Kerangka Pemikiran

## 6. Hipotesis

H<sub>1</sub>: Perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan karyawan.



H<sub>2</sub>: *Locus of control* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan karyawan.

### C. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian survey yang dilakukan pada karyawan BRI Solo kantor cabang Slamet Riyadi. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan BRI kantor cabang Slamet Riyadi yang berjumlah 175 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil secara acak proporsional (*proportional random sampling*), dimana pengambilan sampel diambil secara acak dari masing-masing bagian secara proporsional yaitu dengan melihat jumlah karyawan di masing-masing bagian yang berbeda-beda, sehingga peneliti mengambil sampel sebanyak 100 responden.

Data diperoleh dengan melakukan wawancara langsung dan penyebaran angket, yaitu dengan mengirimkan kuesioner kepada responden yang diantar langsung ke masing-masing responden dan diambil langsung oleh peneliti. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian meliputi: 1) uji instrumen penelitian yang dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas; 2) uji hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi ( $R^2$ ).

### D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### 1. Pengujian Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item pertanyaan valid dalam mengukur variabelnya dan hasil uji reliabilitas menunjukkan butir-butir pertanyaan seluruh variabel dalam keadaan reliabel.

#### 2. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Autokorelasi

Nilai Durbin-Watson sebesar 0,781. Nilai Durbin Watson berada diantara -2 sampai +2 sehingga tidak ada autokorelasi dalam model regresi

##### b. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas memperlihatkan tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

### c. Uji Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas diketahui besarnya VIF masing-masing variabel lebih kecil dari 10 dan mempunyai angka *tolerance* 0,1 sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinieritas.

### d. Uji Normalitas

Pengujian normalitas yang telah dilakukan memperlihatkan adanya titik yang mengikuti arah garis linier dari kiri bawah ke kanan atas sehingga variabel yang diuji mengindikasikan adanya gejala normalitas, dengan demikian variabel yang diuji sudah memenuhi uji asumsi normalitas yang disyaratkan.

## 3. Uji Hipotesis

### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil regresi linier berganda dalam penelitian ini menunjukkan hasil sebagai berikut ini:

Tabel  
Tabel Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien	t hitung	Sig	Keterangan
Konstanta	63,008	6,416	0,000	Signifikan
Perilaku kepemimpinan transformasional	0,328	3,087	0,003	Signifikan
<i>Locus of control</i>	-0,196	-1,278	0,204	Tidak signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2012

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 63,008 + 0,328X_1 - 0,196X_2$$

(0,000)\*\*\* (0,003)\*\*\* (0,204)

Keterangan:

Y = Kepuasan kerja

X<sub>1</sub> = Perilaku kepemimpinan transformasional

X<sub>2</sub> = *Locus of control*

\*\*\* = signifikan di tingkat kesalahan 1%

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda:

a= Konstanta sebesar 63,008, artinya bahwa jika variabel perilaku kepemimpinan transformasional dan *locus of control* tidak ada perubahan atau konstan maka kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi positif.

$b_1$ = Koefisien regresi variabel perilaku kepemimpinan transformasional sebesar 0,328, artinya bahwa variabel perilaku kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi. Hal ini menunjukkan apabila perilaku kepemimpinan transformasional ditingkatkan, maka kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi juga akan meningkat.

$b_2$ = Koefisien regresi variabel *locus of control* sebesar -0,196, artinya bahwa variabel *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi. Hal ini menunjukkan apabila *locus of control* ditingkatkan, maka kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi tidak akan meningkat

#### b. Uji t

##### 1) Pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Hasil regresi linier berganda menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  variabel perilaku kepemimpinan transformasional sebesar 3,087 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003, karena nilai signifikansi sebesar  $0,003 < \alpha = 0,05$  maka terdapat pengaruh yang signifikan variabel perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

##### 2) Pengaruh *locus of control* terhadap kepuasan kerja

Hasil regresi linier berganda menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  variabel *locus of control* sebesar -1,278 dengan nilai signifikansi sebesar 0,204, karena nilai signifikansi sebesar  $0,204 > \alpha = 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh signifikan variabel *locus of control* terhadap kepuasan kerja.

#### c. Uji F

Hasil uji F menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan *locus of control* mempunyai nilai  $F_{hitung}$  sebesar 4,782 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,0100 < 0,05$  sehingga secara simultan variabel perilaku kepemimpinan transformasional dan *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**d. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa angka koefisien determinasi sebesar 0,090 yang dalam hal ini berarti variabel perilaku kepemimpinan transformasional dan *locus of control* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi sebesar 9%, sedangkan sisanya 91% dipengaruhi variabel lainnya yang tidak dijelaskan dalam model ini misalnya sistem kompensasi, beban kerja, gaji dan promosi jabatan.

**4. Pembahasan****a. Pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil ini mengindikasikan bahwa semakin meningkat perilaku kepemimpinan transformasional maka menyebabkan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi semakin meningkat. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan karyawan didukung, hal ini mengindikasikan bahwa semakin meningkatnya perilaku kepemimpinan transformasional berupa atasan mampu mendorong karyawan meningkatkan kinerja, mampu menjelaskan tujuan penting yang hendak dicapai dengan cara sederhana, mampu menekankan penggunaan kecerdasan dalam mengatasi kesulitan, mampu menekankan sikap hati-hati dalam memecahkan masalah sebelum bertindak, mampu memberikan perhatian pribadi kepada bawahan yang tampaknya butuh perhatian, mampu mengajak karyawan dalam menghadapi masalah-masalah sebagai kesempatan belajar, mampu mengajak karyawan untuk memahami dengan baik setiap pekerjaan, mampu memberikan penghargaan jika karyawan bekerja dengan baik dan mampu memberikan bantuan kepada karyawan baru berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo

Cabang Slamet Riyadi. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Judge dan Bono (2000) dan Podsakoff *et al* (1996).

**b. Pengaruh *locus of control* terhadap kepuasan kerja karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini yang menyatakan *locus of control* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan karyawan tidak di dukung dalam penelitian ini. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin meningkat *locus of control* maka tidak dapat menyebabkan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi semakin meningkat. Hasil ini disebabkan karena *locus of control* yang dimiliki karyawan melekat dalam diri masing-masing karyawan dan suatu kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap karyawan sehingga tidak memiliki implikasi pada meningkat atau menurunnya kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi

**E. Penutup**

**1. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian pada bab terdahulu, khususnya dalam analisis dan pembahasan selanjutnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi.
- b. *Locus of control* tidak berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi.
- c. Hasil uji F menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan *locus of control* secara bersama-sama berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi..
- d. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 0,090 yang dalam hal ini berarti variabel perilaku kepemimpinan transformasional dan *locus of control* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi sebesar 9%, sedangkan sisanya 91% dipengaruhi variabel lainnya yang tidak

dijelaskan dalam model ini misalnya sistem kompensasi, beban kerja, gaji dan promosi jabatan.

## **2. Keterbatasan**

Keterbatasan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Sampel dalam penelitian ini hanya menggunakan satu perusahaan public kota Surakarta yaitu pada Kantor Bank BRI Solo Cabang Slamet Riyadi, hal ini menjadikan kurangnya karakteristik responden yang diambil sebagai sampel sehingga sulit untuk menggeneralisasi.
- b. Penelitian ini hanya menggunakan variabel perilaku kepemimpinan transformasional dan *locus of control* adanya kemungkinan variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja karyawan misalnya sistem kompensasi, beban kerja, gaji dan promosi jabatan dapat terjadi.

## **3. Saran**

Adapun saran dalam penelitian ini adalah:

- a. Peningkatan perilaku kepemimpinan transformasional dapat dilakukan dengan cara atasan mampu memberikan arahan dengan jelas dan mampu memperhatikan skala prioritas dalam memberikan tugas, bersikap terbuka untuk menerima masukan dari bawahan dan memberikan dorongan semangat kepada karyawan serta mampu memperlakukan karyawan dengan adil.
- b. Peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan gaji dan meningkatkan status karyawan yang masih berstatus kontrak menjadi karyawan tetap BRI sesuai peraturan yang ada di perusahaan.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Bass, B.M, 1990, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc
- Bass, B.M & Avolio, B.J, 1985, *Transformational Leadership Development: Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*, California: Consulting Psychologists Press
- Bass, B.M & Avolio, B.J, 1998, *Transformational Leadership, Industrial, Military and Educational Impact*. London: Lawrence Erlbaum Associates
- Bumali, L. 1996, Effects of Leader Behavior on Subordinate Satisfaction in Non Profit Organization: a Comparative Study of Two Hospital in Yogyakarta, *Tesis S2 UGM (tidak diterbitkan)*, Yogyakarta
- Cecilia Engko dan Gudono, 2007, Pengaruh Kompleksitas Tugas dan *Locus of Control* Terhadap Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Auditor, *Jurnal Akuntansi Indonesia*, Vol. 11, No. 2, hal. 105 – 124.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N & Menon, S.T., 2000, Charismatic Leadership and Follower Effect, *Journal of Organizational Behavior*, (21), pp. 747-767
- Davis, Keith dan Newatroom, 1999, *Perilaku Dalam Organisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Falikhatun, 2003, Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control dan Penerapan Sistem Informasi terhadap Kinerja Aparat Unit-Unit Pelayanan Publik, *Empirika*, Vol. 16, No. 263-281
- Gibson, J.L., Ivencevich, J.H., & Donnelly, J.H, 1995. *Organization: behavior, structure, process*, USA: Irwin
- Handoko, H., & Tjiptono, F., 1996, Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* 1(1): 23-24
- Howel, J.M., & Avolio, B.J., 1993, Transformational Leadership Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, 78 (6): 891-902.
- Husein Umar, 2002, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Janto, B. 1994, Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Job Satisfaction dengan Locus of Control Sebagai Moderating Variable. *Skripsi UGM (tidak diterbitkan)*: Yogyakarta.

- Jewell, L.L dan Marc Siegal, 1990. *Psikologi Industri atau Organisasi Modern: Terjemahan Hadyana Pudjatmaka dan Meitasari*, Penerbit Arcan, Jakarta.
- Jung, D.I & Avolio, B.J., 2000, Opening The Black Box: an Experimental Investigation of The Mediating Effectsof Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Organizational Behavior*, (21), pp. 949-964.
- Kustini dan Suharyadi Fendy, 2004, Analisis Pengaruh *Locus of Control*, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Lingkungan Kerja Terhadap Self Efficacy dan Transfer Pelatihan, *Ventura*, Vol. 7 No. 1. pp. 39-51
- Luthans, 1997, *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill, Inc
- Pawar, B.S & Eastman, K.K, 1997, The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: a Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22 (1): 80 -109
- Podsakoff, P.M., Mac Kenzie, S.B dan Bommer, W.H., 1996, Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership Quarterly*, 2, 107 – 147.
- Rotter J.B., 1966, Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monograph Whole No. 69*
- Sekaran, Uma, 1992, *Research Methods for Business*. John Wiley and Sons, Inc, New York
- Shinta, Permata Sari, 2006, *Pengaruh Kapasitas Individu yang Diinteraksikan dengan Locus of Control terhadap Budgetary Slack*, Simposium Nasional Akuntansi 9, Padang.
- Singgih, Santoso, 2000, *Buku Latihan SPSS: Statistik Parametrik*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Yukl, Gary., 1998, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, PT. Indeks, Jakarta