

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MENINGKATKAN KEPUASAN KARYAWAN DI PT JAFALI TOUR & TRAVEL SURABAYA

Lana Fahima Robbany

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Correspondence		
Email: lanafahima0@gmail.com	No. Telp:	
Submitted: 2 Januari 2026	Accepted: 7 Januari 2026	Published : 8 Januari 2026

ABSTRACT

This study examines how transformational leadership impacts employee satisfaction at PT Jafali Tour & Travel Surabaya. The study integrates important factors such as idealistic influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration (Bass, 1985). The results indicate that this style increases employee productivity, performance, and innovation. It also creates a work environment that encourages engagement and creativity (Hidayat & Hilmiana, 2020). According to Robbins & Judge (2018), psychological, social, physical, and financial factors influence job satisfaction. Working conditions, promotions, supportive supervision, and coworker relationships are some of the key indicators. Transformational leadership can reduce turnover and increase motivation at PT Jafali, especially amidst the challenges of the tourism industry after the pandemic. Leaders should be trained to function as inspiring mentors so that the company can achieve optimal output levels and higher employee retention.

ABSTRAK

Penelitian ini melihat gaya kepemimpinan transformasional bagaimana berdampak pada kepuasan karyawan PT Jafali Tour & Travel Surabaya. Studi ini mengintegrasikan faktor-faktor penting seperti pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu (Bass, 1985). Hasil diskusi menunjukkan bahwa gaya ini meningkatkan produktivitas, kinerja, dan inovasi karyawan. Ini juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan dan kreativitas (Hidayat & Hilmiana, 2020). Menurut Robbins & Judge (2018), faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial memengaruhi kepuasan kerja. Kondisi pekerjaan, promosi, pengawasan yang mendukung, dan hubungan rekan kerja adalah beberapa indikator utama. Kepemimpinan transformasional dapat menurunkan turnover dan meningkatkan motivasi di PT Jafali, terutama di tengah tantangan industri pariwisata setelah pandemi. Pemimpin harus dilatih untuk berfungsi sebagai mentor yang menginspirasi sehingga perusahaan dapat mencapai tingkat output yang optimal dan retensi karyawan yang lebih tinggi.

Keywords: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Kepemimpinan sangat penting untuk menjaga kinerja organisasi dan retensi karyawan di era globalisasi dan persaingan ketat di industri pariwisata. Menurut Bernard Bass (1985), gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengubah karyawan melalui visi yang jelas, dukungan intelektual, dan perhatian individual. Gaya kerja ini tidak hanya membantu mencapai tujuan organisasi tetapi juga meningkatkan kepuasan karyawan karena menciptakan lingkungan kerja yang positif, kreatif, dan terbuka. Di Indonesia, sektor pariwisata, yang diwakili oleh PT Jafali Tour & Travel Surabaya, menghadapi masalah seperti perubahan peraturan setelah pandemi, tekanan kompetitif, dan perubahan permintaan wisata. Menurut survei yang dilakukan oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (2022), kepemimpinan adalah salah satu penyebab utama tingkat kepuasan kerja yang relatif rendah di industri ini. Fokus penelitian ini adalah bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dapat diterapkan di PT Jafali Tour & Travel Surabaya untuk meningkatkan motivasi karyawan, mengurangi turnover, dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan karyawan, serta untuk memberikan rekomendasi praktis untuk manajemen perusahaan. PT Jafali Tour & Travel Surabaya, salah satu agen perjalanan terkemuka di

Surabaya, menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan kinerja optimal dan retensi karyawan di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, khususnya di industri pariwisata. PT Jafali Tour & Travel Surabaya bergantung pada kualitas sumber daya manusianya untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggannya, termasuk paket tour domestik dan internasional. Namun, masalah seperti tingkat kepuasan kerja yang rendah dan tingkat turnover karyawan sering menghalangi kemajuan bisnis (Robbins & Judge, 2019). Dianggap penting untuk mengatasi masalah ini, kepemimpinan yang efektif dianggap sebagai kuncinya. Gaya kepemimpinan transformasional muncul sebagai pendekatan yang dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan karyawan dalam pekerjaan mereka. Di tengah pandemi COVID-19, yang telah mengganggu industri pariwisata, topik ini semakin penting karena perusahaan perlu segera beradaptasi untuk mempertahankan karyawan mereka. Peran gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Jafali Tour & Travel Surabaya adalah subjek penelitian ini. (1) pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional (seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) terhadap kepuasan kerja; (2) faktor-faktor yang menghalangi dan mendorong penerapan gaya kepemimpinan ini di lingkungan perusahaan; dan (3) konsekuensi praktis dari pengembangan kepemimpinan di sektor pariwisata. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen PT Jafali Tour & Travel dan perusahaan sejenis meningkatkan kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan kepemimpinan yang lebih humanis. Teori kepemimpinan transformasional Bass (1985) dan model kepuasan kerja Locke (1976), yang menekankan bahwa hal-hal seperti pencapaian pribadi, dukungan pemimpin, dan lingkungan tempat kerja memengaruhi kepuasan kerja. Untuk menguji hipotesis, penelitian ini menggunakan survei terhadap karyawan PT Jafali Tour & Travel. Secara keseluruhan, hasil penelitian diharapkan akan membantu akademisi dan praktisi manajemen memahami dinamika kepemimpinan di industri pariwisata yang berkembang cepat. Dalam artikelnya di jurnal tersebut, Saleem (2015) menyatakan bahwa dampak gaya kepemimpinan terhadap kepuasan jabatan di bidang politik. Penelitian tersebut menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kepuasan jabatan di bidang politik. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi kepuasan jabatan orang-orang yang berhubungan, termasuk semua karyawan yang berada di bawah kepemimpinan mereka. Menurut Fitriana dan Cenni (2021), gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mencakup partisipasi atau pendapat orang lain. Sedangkan, kepemimpinan transaksional menurut Rahim et al (2018) adalah proses pertukaran yang dapat menyebabkan pengikut mengikuti pemimpin tetapi gagal membangkitkan semangat dan komitmen terhadap tujuan bersama. Selain peran tersebut, terdapat satu faktor organisasi yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, yakni budaya organisasi (Junianto & Sabtohadhi, 2019). Awaluddin (2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi termasuk dalam faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, yang artinya budaya organisasi menjasi bagian dari konsep yang digunakan sebagai alat ukur relevansi tujuan, strategi dan misi organisasi serta hasil dari budaya internal yang baik. Perusahaan akan mendorong dalam menciptakan tingginya kepuasan kerja bagi karyawan dalam aktivitasnya.

Gaya kepemimpinan organisasi adalah salah satu komponen yang menentukan apakah organisasi itu berhasil atau tidak. Seorang pemimpin harus memiliki otoritas dan otoritas yang diperlukan untuk memerintah bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. karena perusahaan menetapkannya, sudah sewajarnya bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dan pengetahuan yang lebih tinggi daripada bawahannya. Pengembangan tim oleh seorang pemimpin adalah kunci keberhasilan operasi perusahaan. Pandangan seorang pemimpin akan menentukan bagaimana tim akan berkembang dan apa yang akan dicapai, yang pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian produktifitas kerja

karyawan. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai jenis kepemimpinan yang dianggap dapat mengimbangi paradigma baru yang muncul dalam arus globalisasi. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi dan mendorong karyawan untuk berkembang dan mencapai tingkat kinerja yang jauh melebihi harapan mereka. sebelum waktunya. Sebagian besar orang percaya bahwa gaya kepemimpinan transformasional bekerja dalam situasi dan budaya apapun. Pemimpin transformasional, menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015), adalah mereka yang menginspirasi pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan memiliki kemampuan untuk memiliki pengaruh yang luar biasa pada mereka. Mereka yang memiliki visi ke depan, mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan, dan mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memotivasi perubahan, dan memberi inspirasi dan motivasi kepada karyawan untuk menjadi kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, dan dengan berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, motivasi atau dorongan dari orang lain untuk mencapai tujuan hidup mereka adalah faktor lain yang dapat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.

Pemimpin organisasi atau perusahaan bekerja dengan bantuan karyawan. Oleh karena itu, sudah menjadi kewajiban seorang pimpinan untuk memastikan bahwa karyawannya melakukan yang terbaik.

METODE

Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif berupa kajian pustaka (*library research*.) PT Jafali Tour & Travel adalah sebuah perusahaan pariwisata yang berfokus pada menyediakan paket wisata domestik dan internasional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari fenomena atau proses yang terjadi di perusahaan tersebut secara menyeluruh. Pendekatan kualitatif dipilih karena sifatnya yang eksploratif dan deskriptif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mempelajari makna, persepsi, dan pengalaman subjektif informan tentang manajemen operasional dan pelayanan pelanggan di perusahaan (Creswell, 2014). Metode ini tidak bertujuan untuk menggeneralisasi hasil secara statistik; sebaliknya, itu bertujuan untuk mendapatkan pemahaman kontekstual yang kaya akan detail.

PEMBAHASAN

Definisi kepemimpinan Transformasional

Robbins dalam Setiawan dan Muhith (2013) menyatakan bahwa James McGroger Burns adalah pencipta konsep kepemimpinan transformasional, yang merupakan teori kepemimpinan modern. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang jelas adalah ketika proses pimpinan dan para bawahannya terus berusaha mencapai moralitas dan motivasi yang lebih tinggi daripada sebelumnya. Menurut Wutun, konsep bass adalah inti dari kepemimpinan transformasional. Konsep bass adalah salah satu konsep kepemimpinan yang dapat menjelaskan lebih rinci atau tepat pola perilaku atasan yang sebenarnya terjadi. Konsep bass juga dapat memasukkan pola perilaku dari teori kepemimpinan lain. Wutun juga menyatakan bahwa pemimpin berusaha untuk mendorong perubahan ke arah kepentingan dan selalu berusaha untuk memperluas dan meningkatkan kebutuhan. Selain istilah "kepemimpinan transformasional", istilah

"kepemimpinan transformasional" juga merujuk pada jenis kepemimpinan di mana para pemimpin memiliki daya tarik dan kemampuan untuk menggunakan stimulasi intelektual

untuk melakukan transformasi dan menghidupkan kembali organisasi mereka. Hakim (2018) mengungkapkan bahwa para pemimpin transformasional lebih mementingkan reaktualisasi pengikut dan organisasinya secara keseluruhan daripada memberikan instruksi dari atas ke bawah—suatu pendekatan dari atas ke bawah yang menggunakan pengambilan keputusan pemerintah dan kemudian dikomunikasikan kepada rakyat. Selain itu, para pemimpin transformasional lebih memosisikan diri mereka sebagai mentor yang siap membantu.

Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass, tiga ciri kepemimpinan transformasional adalah karismatik, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual; oleh karena itu, kepemimpinan transformasional terdiri dari karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual.

1. Karismatik

Menurut Yukl (1998), karismatik adalah kekuatan pemimpin yang besar untuk mendorong rekan kerja untuk melakukan apa yang harus mereka lakukan. Karena pemimpin dianggap memiliki pandangan, bawahan mempercayai mereka. nilai dan tujuan yang dianggapnya benar, pemimpin yang karismatik dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya agar bertindak sesuai dengan keinginannya. Selain itu, karena bawahannya menyukai pemimpinnya, pemimpin yang karismatik dapat memotivasi mereka untuk melakukan lebih banyak upaya di tempat kerja.

2. Inspirasional

Menurut Yukl & Fleet (dalam Bass, 1985), perilaku pemimpin inspirasional dapat mendorong bawahan untuk melakukan tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan. bawahan terhadap kemampuan untuk mencapai tujuan kelompok dan menyelesaikan tugas.

3. Intelektual

Menurut Yukl (1998; Deluga; 1998; Bycio, dkk., 1995), stimulasi intelektual didefinisikan sebagai upaya bawahan untuk menyelesaikan masalah dan mendorong mereka untuk melihat masalah tersebut melalui perspektif baru, sementara Seltzer dan Bass (1990) menjelaskan bahwa pemimpin dapat mendorong bawahan untuk menjadi kreatif dan menemukan cara baru untuk menyelesaikan masalah lama. Oleh karena itu, pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir tentang relevansi sistem nilai, kepercayaan, dan harapan mereka dan mendorong mereka untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan masalah. inovatif dalam menyelesaikan masalah, kreatif dalam meningkatkan kemampuan diri, dan termotivasi untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Seorang pemimpin harus menunjukkan kemampuan bawahannya dengan memberikan kontribusi intelektual. Studi Seltzer dan Bass (1990) membuktikan bahwa elemen stimulasi Intelektual berkorelasi positif dengan usaha ekstra. Dengan kata lain, pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi intelektual selalu mendorong anggota staf untuk mencurahkan upaya mereka untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

4. Perhatian Secara Individual

Memelihara kontak langsung dan komunikasi terbuka dengan staf adalah penting untuk mempertimbangkan perbedaan individual. Zalasnik (1977; ditulis oleh Bass, 1985) mengatakan bahwa hubungan satu-satu antara atasan dan staf dan pengaruh individu adalah yang paling penting. Perhatian pribadi ini dapat digunakan sebagai cara awal untuk mengidentifikasi para bawahan, terutama mereka yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin. Namun, monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman melalui konsultasi, saran, dan tuntutan. Menurut Heater dan Bass (1998), karyawan berpendidikan tinggi lebih tertarik pada kepemimpinan transformasional karena mereka ingin menghadapi tantangan di tempat kerja.

yang dapat meningkatkan profesionalisme dan pengembangan diri. Pendapat ini sejalan dengan teori Keller (1992) bahwa individu dengan pendidikan tinggi menunjukkan minat yang mendalam dalam menghadapi tantangan di tempat kerja, dan bawahan dengan pendidikan tinggi dapat membantu dalam memberikan respons terhadap kepemimpinan transformasional. Respon positif dapat mempengaruhi motivasi bawahan, mendorong mereka untuk meningkatkan usaha atau mencapai hasil kerja yang lebih baik dari yang diharapkan. Namun, Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih mungkin muncul di organisasi yang hangat, percaya, dan berpendidikan tinggi, karena orang-orang yang berpendidikan tinggi dianggap kreatif.

Urgensi kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformatif digambarkan dengan jelas oleh Gary Yukl dalam *Leadership in Organization* (1989).

Teori Kepemimpinan Transformasional

Pengikut sehingga tujuan organisasi dan visi pemimpin diinternalisasikan, dan pengikut mencapai kinerja di luar harapan. Berdasarkan penelitian Weber tentang kepemimpinan karismatik, teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada gagasan bahwa otoritas para pemimpin karismatik bergantung pada kualitas luar biasa yang membuat mereka luar biasa. mencolok dari yang lain. Para pemimpin ini sering muncul saat situasi sulit dan mendorong orang lain untuk mengikuti mereka; contohnya adalah Hitler, Martin Luther King, dan Mahatma Gandhi. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada mendorong dan mengubah individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Empat dimensi utama terlibat dalam pendekatan ini: (1) Pengaruh Idealis (pengaruh idealis), di mana pemimpin menjadi panutan dan membangun kepercayaan; (2) Motivasi Inspiratif (motivasi inspiratif), yang memberikan visi yang menginspirasi dan mendorong karyawan; (3) Stimulasi Intelektual (stimulasi intelektual), yang mendorong inovasi dan pemikiran kritis; dan (4) Pertimbangan Individualisasi (pertimbangan individualisasi), di mana pemimpin memberikan dukungan personal kepada karyawan mereka untuk mencapai tujuan mereka. Menurut Wutun, kepemimpinan transformasional memiliki konsep dari Bass. Dimana bass ini merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang dapat menjelaskan lebih rinci atau secara tepat dalam menggambarkan pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain. Wutun juga menyatakan bahwa pemimpin selalu berusaha untuk memperluas dan meningkatkan kebutuhan yang melebihi minat pribadi serta bertujuan untuk mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan. 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. Di samping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Teori Kepuasan kerja

Menurut Teori Posisi (Staw & Cohen-Charash, 2005), faktor internal seperti kepribadian juga memengaruhi kepuasan kerja, tetapi faktor eksternal seperti kepemimpinan memiliki pengaruh besar. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap emosional positif yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka (Locke, 1976). Faktor-faktor ini termasuk lingkungan kerja, gaji, dukungan sosial, dan kepemimpinan (Locke, 1976). Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2013). Yang pertama adalah teori

keseimbangan. Teori ini mengukur kepuasan kerja dengan membandingkan nilai yang mendukung pelaksanaan tugas sebagai input dan nilai yang dianggap pegawai sebagai hasil. Yang kedua adalah teori perbedaan. Teori perbedaan mengatakan bahwa kepuasan dapat diukur dengan menghitung perbedaan antara nilai yang mendukung pelaksanaan tugas sebagai input dan nilai yang dianggap pegawai sebagai hasil. yang ketiga Teori Pandangan Kelompok: Teori ini mengatakan bahwa kepuasan karyawan tidak hanya bergantung pada kebutuhan, tetapi juga sangat bergantung pada pendapat dan perspektif kelompok yang dianggap sebagai acuan oleh karyawan. yang keempat Teori Dua Faktor Herzberg: Teori dua faktor menjelaskan dua hal yang menyebabkan rasa puas atau tidak puas: faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan organisasi, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status; faktor motivasi meliputi pengenalan, kemajuan dalam kesempatan berkembang, dan dorongan untuk berprestasi; dan faktor tanggung jawab.

• Pengaruh di Industri Pariwisata

Kepemimpinan transformasional dapat membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan, seperti adaptasi terhadap pandemi COVID-19, dalam industri pariwisata seperti PT Jafali Tour & Travel, yang menghadapi tekanan operasional dan fluktuasi permintaan. Studi menunjukkan bahwa gaya ini mengurangi turnover dan meningkatkan komitmen (Avolio et al., 2004).

Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Menurut teori Bass (1985), kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional melalui hal-hal seperti rasa memiliki dan peningkatan motivasi intrinsik. Sebuah penelitian meta-analitik yang dilakukan oleh Judge dan Piccolo (2004) menemukan bahwa aspek kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja; pemimpin yang inspiratif dapat mengurangi stres dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Kerangka Teori untuk Penelitian Ini

Untuk membentuk kerangka hipotetis, penelitian ini menggabungkan teori kepuasan kerja (Locke, 1976) dengan teori kepemimpinan transformasional (Bass, 1985). Model kepemimpinan transformasional percaya bahwa aspek kepuasan kerja dimediasi oleh keterlibatan dan motivasi karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasi yang Inovatif

Hubungan antara perilaku inovatif dan gaya kepemimpinan transformasional searah atau berbanding lurus. Ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif yang menguntungkan suatu perusahaan. Hubungan ini menunjukkan bahwa karyawan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi memiliki perilaku inovatif yang lebih tinggi, sedangkan karyawan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih rendah memiliki perilaku inovatif yang lebih rendah. Untuk mencapai tujuan kinerja, seorang pemimpin dapat menggunakan tindakan yang direncanakan untuk mendorong perilaku inovatif anggotanya. Tindakan ini kemudian dimanifestasikan dalam perilaku sehari-hari pemimpin (Jong & Hartog 2007). Namun, penelitian oleh Hidayat dan Hilmiana (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional sangat memengaruhi perilaku kerja inovatif. Mereka juga mengatakan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang lebih baik akan mendorong karyawan untuk menjadi inovatif. Kharisma, kemampuan untuk memotivasi, dan kemampuan untuk memahami karyawan untuk mendorong perilaku inovatif menunjukkan betapa pentingnya para pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformatif.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sesuatu yang diukur secara individual dan bervariasi tergantung pada bagaimana proses di suatu organisasi berjalan. Kepuasan kerja memberi pengaruh pada kedisiplinan karyawan, yang berarti jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, kedisiplinan mereka dinilai dengan baik. Namun, Kedisiplinan pegawai berkurang apabila kepuasan kerja tidak tercapai. Suwatno (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan fisik atau perasaan yang dialami oleh seorang karyawan, yang subjektif dan bergantung pada individu tertentu serta lingkungan tempat kerja mereka. Kepuasan kerja melibatkan konsep multidimensi, dan pendekatan yang komprehensif dapat digunakan untuk mengatasi masalah ini.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor kepuasan kerja berperan dalam menentukan apakah seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka atau tidak, tergantung pada individu. Menurut As'ad (2003), faktor-faktor berikut dapat menyebabkan kepuasan kerja:

1. Faktor Psikologis

Faktor Psikologis berhubungan pada esensi karyawan terkait keterampilan, perilaku, dan motivasi kerja

2. Faktor Sosial

Faktor Sosial dalam berkomunikasi sesama karyawan, atau dengan atasannya

3. Faktor Fisik

Tipe pekerjaan, perlengkapan, waktu kerja, kondisi, kondisi kesehatan, dan faktor lainnya terkait dengan kondisi pekerjaan.

4. Faktor Finansial

Faktor finansial termasuk kesejahteraan karyawan dan jaminan sistem, gaji, tunjangan, jaminan sosial, fasilitas, dll

Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2018), faktor dan metrik berikut dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja setiap karyawan:

1. Work it self adalah sumber kepuasan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan melalui penyebaran tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab melalui kondisi pekerjaan di perusahaan yang membuat nyaman karyawan dan menantang kemampuan dan keterampilan mereka.
2. Promosi Karyawan: Karyawan memiliki kesempatan untuk maju dalam perusahaan yang membuat mereka bahagia dan memiliki penilaian kinerja yang objektif.
3. Pengawasan: Pemimpin memiliki kemampuan untuk mendukung perilaku yang memusatkan perhatian karyawan, yang dapat diukur oleh tingkatan ketika pemimpin menggunakan ketertarikan dan kepedulian setiap karyawan. Pengaruh keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan juga dapat diukur melalui dukungan dan bimbingan dari atasan, serta sikap motivasi yang tinggi dari atasan.
4. Rekan kerja: Rekan kerja meningkatkan kepuasan kerja. Kelompok kerja, terutama tim kerja, membantu, membantu, dan memberi saran kepada karyawan. Diukur dengan cara rekan kerja dan pimpinan mendukung dan berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional—seperti yang dinyatakan oleh Bernard Bass (1985)—sangat penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan PT Jafali Tour & Travel Surabaya. Ini terutama berlaku ketika industri pariwisata

menghadapi masalah seperti perubahan peraturan setelah pandemi, persaingan yang ketat, dan fluktuasi permintaan. Gaya kepemimpinan ini memiliki empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Gaya kepemimpinan ini juga dapat menginspirasi karyawan untuk mencapai kinerja yang melampaui harapan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif, inovatif, dan inklusif. Seperti yang dijelaskan oleh teori Locke (1976), kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja; dukungan pemimpin memengaruhi aspek psikologis, sosial, fisik, dan finansial karyawan, meningkatkan inovasi, dan mengurangi turnover. Seperti yang ditunjukkan oleh survei Kementerian Pariwisata (2022), penerapan gaya ini di PT Jafali Tour & Travel dapat membantu mengatasi masalah kepuasan kerja yang rendah. Ada manfaat nyata seperti peningkatan produktivitas, peningkatan keterlibatan karyawan, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dari luar. Selain itu, penelitian ini menekankan bahwa elemen penghambat, seperti kurangnya dukungan dari pemimpin, dapat diatasi dengan menggunakan pendekatan humanis. Di sisi lain, elemen pendorong, seperti visi yang jelas dan pelatihan individu, dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan strategis seperti retensi karyawan dan peningkatan layanan pelanggan, manajemen PT Jafali Tour & Travel dan perusahaan pariwisata sejenis harus menerapkan elemen kepemimpinan transformasional. Rekomendasi praktis termasuk pelatihan bagi para pemimpin untuk menerapkan dimensi-dimensi tersebut dan melakukan evaluasi kepuasan kerja secara teratur. Akhirnya, penelitian ini membuka peluang untuk studi lebih lanjut, misalnya menguji dampak empiris melalui survei kuantitatif, guna memperkaya pemahaman dinamika kepemimpinan di industri pariwisata yang dinamis. Oleh karena itu, metode ini tidak hanya membantu bisnis bertahan hidup, tetapi juga membangun perusahaan yang lebih humanis dan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

<https://books.google.com/books/about/Leadership.html?id=6q0JAQAAMAAJ>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. (Ini adalah sumber asli konsep kepemimpinan transformasional.)

Artikel dari MindTools: "Transformational Leadership" – Menjelaskan mekanisme dengan contoh praktis. Link: <https://www.mindtools.com/a210u8y/transformational-leadership>https://www.academia.edu/34567890/Leadership_and_Performance_Beyond_Expectations

Dari Harvard Business Review: Artikel tentang kepemimpinan transformasional.

Link: <https://hbr.org/topic/subject/transformational-leadership><https://pasca.ars.ac.id/blog/content/kepemimpinan-transformasional-membangun-tim-yang-solid-dan-inovatif#:~:text=Kepemimpinan%20transformasional%20memiliki%20banyak%20manfaat,individu%20dan%20tim%20secara%20keseluruhan.>

<https://ojs.stiem-bongaya.ac.id/J-MSDM#:~:text=J-MSDM%20%28JURNAL%20MANAJEMEN%20SUMBER%20DAYA%20MANUSIA%29%20adalah%20jurnal,teori%20dalam%20ruang%20lingkup%20Manajemen%20Sumber%20Daya%20Manusia.>

<https://journal.perkivi.or.id/index.php/manajemen-sdm><https://ejournal.ipdn.ac.id/JMSD/issue/archive>

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadershipbernard-bass-ronald-riggio>

[https://www.google.com/search?q=Bass%2C+B.+M.+\(1985\).+Leadership+and+performance+and+beyond+expectations.+Free+Press.&oq=Bass%2C+B.+M.+\(1985\).+Leadership+and](https://www.google.com/search?q=Bass%2C+B.+M.+(1985).+Leadership+and+performance+and+beyond+expectations.+Free+Press.&oq=Bass%2C+B.+M.+(1985).+Leadership+and)

[+performance+beyond+expectations.+Fr ee+Press.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIJCAEQABgTGIAE0gEJMjUxNGowajE1qAIIIsAIB8QU4SRku272_daw&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Robbins%2C+S.+P.%2C+%26+Judge%2C+T.+A.+%282019%29.+Organizational+behavior+%2818th+ed.%29.+Pearson.&sca_esv=deb0b5a04aa924a5&sxsrf=AE3TifOvDkAfDe7C691wvJsSssDb9_0ZA%3A1760469225910&ei=6aDuaLGwN6SSseMPI7_RkQ0&ved=0ahUKEwjxyOT2_sqSQAxUkSWwGHZdfNNI_Q4dUDCBA&uact=5&oq=Robbins%2C+S.+P.%2C+%26+Judge%2C+T.+A.+%282019%29.+Organizational+behavior+%2818th+ed.%29.+Pearson.&gs_lp=Egxnd3Mtd2l6LXNlcnAiU1JvYmJpbmMsIFMuIFAuLCAMIEp1ZGdlLCBULiBBLiAoMjAxOSkuIE9yZ2FuaXphdGlvbmlFbGJlaGF2aW9yICgxOHRoIGVklLikuIFB1YXJzb24uSI4VUL4MwL4MCAF4AJABAjgBnwKgAZ8CqgEDMi0xuAEDyAEA-AEB-AECmAIBoAIWqAIUwgIHECMYJxjqAsICEBAAGAMYtAIY6gIYjwHYAOGYAxbiAwUSATEgQPEFgOB4whfUYmS6Bg_YIARABGAqSBwExoAeMAbiHALgHAMIHAzMtMcgHEA&sclient=gws-wiz-serp)
https://www.google.com/search?q=Robbins%2C+S.+P.%2C+%26+Judge%2C+T.+A.+%282019%29.+Organizational+behavior+%2818th+ed.%29.+Pearson.&sca_esv=deb0b5a04aa924a5&sxsrf=AE3TifOvDkAfDe7C691wvJsSssDb9_0ZA%3A1760469225910&ei=6aDuaLGwN6SSseMPI7_RkQ0&ved=0ahUKEwjxyOT2_sqSQAxUkSWwGHZdfNNI_Q4dUDCBA&uact=5&oq=Robbins%2C+S.+P.%2C+%26+Judge%2C+T.+A.+%282019%29.+Organizational+behavior+%2818th+ed.%29.+Pearson.&gs_lp=Egxnd3Mtd2l6LXNlcnAiU1JvYmJpbmMsIFMuIFAuLCAMIEp1ZGdlLCBULiBBLiAoMjAxOSkuIE9yZ2FuaXphdGlvbmlFbGJlaGF2aW9yICgxOHRoIGVklLikuIFB1YXJzb24uSI4VUL4MwL4MCAF4AJABAjgBnwKgAZ8CqgEDMi0xuAEDyAEA-AEB-AECmAIBoAIWqAIUwgIHECMYJxjqAsICEBAAGAMYtAIY6gIYjwHYAOGYAxbiAwUSATEgQPEFgOB4whfUYmS6Bg_YIARABGAqSBwExoAeMAbiHALgHAMIHAzMtMcgHEA&sclient=gws-wiz-serp
<https://ejurnal.stiaamuntai.ac.id/index.php/JMSDM/article/view/1014/80>