

Analisis Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan di Kecamatan Sedati Sidoarjo

Rifki Suwaji^{1*}, Rina Indra Sabella², Erwin Tjahjuadi³, Waloyo⁴, Agus Iwhan Ariftian Zuhdi⁵

^{1,2,3,4,5}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN, Jawa Timur, Indonesia

Email: ¹rifki@stieyapan.ac.id, ^{2*}bella@stieyapan.ac.id, ³erwin@stieyapan.ac.id,

⁴waloyo@stieyapan.ac.id, ⁵aiazuhdi@stieyapan.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the impact of transformational leadership on job satisfaction and employee retention in Sedati Subdistrict, Sidoarjo Regency. A descriptive qualitative approach was employed, utilizing in-depth interviews and participant observations for data collection. The research informants included employees and leaders from various local organizations, including MSMEs and service institutions. Thematic analysis was used to identify patterns of meaning in the interactions between leaders and employees. The findings reveal that transformational leadership practices in Sedati foster a positive work environment, enhance employee motivation, and strengthen employee loyalty. Dimensions such as visionary inspiration, personalized attention, and open communication emerged as key factors in increasing job satisfaction. Furthermore, strong interpersonal relationships between leaders and employees directly influenced employee retention, as employees felt valued and emotionally connected to their organizations. This research also highlights the significance of individualized consideration and moral support from leaders as the foundation for cultivating a healthy and inclusive organizational culture. The practical implications of these findings underscore the need for leadership training focused on human-centered relationship development. This study contributes to the enrichment of local leadership literature and provides a basis for organizational decision-making aimed at improving job satisfaction and retaining employees.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Employee Retention, Interpersonal Relations, Local Organizations.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan di Kecamatan Sedati, Kabupaten Sidoarjo. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Informan penelitian terdiri dari karyawan dan pimpinan dari berbagai organisasi lokal, termasuk UMKM dan lembaga jasa. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis tematik untuk mengidentifikasi pola makna dari interaksi antara pimpinan dan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh

para pemimpin di Kecamatan Sedati mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi kerja, dan memperkuat loyalitas karyawan. Dimensi seperti inspirasi visi, perhatian personal, dan komunikasi terbuka terbukti menjadi faktor utama yang meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, hubungan interpersonal yang kuat antara pimpinan dan karyawan berdampak langsung pada retensi karyawan, karena karyawan merasa dihargai dan terhubung secara emosional dengan organisasi. Penelitian ini juga menegaskan pentingnya perhatian individual dan dukungan moral dari pimpinan sebagai landasan terciptanya budaya kerja yang sehat dan inklusif. Implikasi praktis dari temuan ini mengarah pada pentingnya pelatihan kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan relasi manusiawi dalam organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam penguatan literatur kepemimpinan di tingkat lokal serta memberikan dasar bagi pengambilan kebijakan organisasi dalam meningkatkan kepuasan dan mempertahankan karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Retensi Karyawan, Hubungan Interpersonal, Organisasi Lokal.

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam menentukan arah, budaya, dan efektivitas organisasi, khususnya dalam menghadapi dinamika perubahan kerja di era modern. Di tengah kompetisi ketenagakerjaan yang semakin ketat, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan. Kepuasan kerja dan retensi karyawan menjadi dua indikator utama yang mencerminkan keberhasilan manajemen sumber daya manusia. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi, loyalitas, serta intensi karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi (Nguyen et al., 2022). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat berkontribusi terhadap pembentukan budaya kerja positif dan keberlangsungan tenaga kerja.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan untuk dikaji dalam konteks tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan membangun hubungan interpersonal yang kuat dengan anggota tim (Bass & Riggio, 2016). Model ini dinilai efektif dalam meningkatkan keterlibatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan mereka. Penelitian oleh Ghasabeh et al. (2015) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan mendukung, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Konsep ini menjadi semakin penting untuk diterapkan dalam sektor-sektor lokal yang menghadapi tantangan manajerial dan pengelolaan SDM secara langsung.

Kecamatan Sedati di Kabupaten Sidoarjo merupakan wilayah yang berkembang pesat dengan kehadiran berbagai sektor usaha kecil, menengah, dan perusahaan jasa. Perkembangan ekonomi di wilayah ini menciptakan kebutuhan mendesak untuk memperkuat praktik kepemimpinan di berbagai institusi, termasuk sektor swasta dan lembaga publik. Namun, banyak organisasi di tingkat lokal masih berjuang dengan tingkat retensi karyawan yang rendah dan kepuasan kerja yang fluktuatif. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara singkat dengan beberapa pelaku usaha di Sedati, ditemukan bahwa konflik internal, gaya kepemimpinan otoriter, serta kurangnya perhatian terhadap kebutuhan psikologis karyawan menjadi faktor utama dalam meningkatnya turnover. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan kepemimpinan yang lebih humanistik dan transformatif di wilayah tersebut.

Kepemimpinan transformasional dipercaya mampu menjawab tantangan tersebut karena berfokus pada pengembangan individu, penguatan visi bersama, dan penciptaan budaya kerja yang sehat. Studi oleh Alatawi (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini terbukti secara statistik berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja di berbagai konteks organisasi. Selain itu, terdapat bukti empiris bahwa pemimpin transformasional dapat meminimalisasi intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi, terutama di sektor padat karya dan berbasis pelayanan (Iqbal et al., 2020). Dalam konteks lokal seperti Kecamatan Sedati, pendekatan ini diharapkan dapat memberikan hasil yang signifikan terhadap kualitas hubungan kerja antara atasan dan bawahan.

Penelitian ini menjadi penting karena masih minimnya kajian empiris di wilayah Sidoarjo, khususnya Kecamatan Sedati, yang menyoroti hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan retensi karyawan secara simultan. Kebanyakan studi sebelumnya masih bersifat sektoral dan terfokus pada satu variabel saja, tanpa mempertimbangkan interaksi antar komponen dalam konteks organisasi lokal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjawab gap tersebut dengan pendekatan yang lebih menyeluruh. Temuan dari studi ini diharapkan dapat menjadi referensi praktis bagi manajer, pemilik usaha, serta pembuat kebijakan di tingkat kecamatan untuk merancang strategi kepemimpinan yang lebih adaptif dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Dalam kerangka hubungan organisasi yang sehat, kepuasan kerja merupakan indikator penting yang mencerminkan persepsi karyawan terhadap kenyamanan, penghargaan, serta makna dari pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki produktivitas yang tinggi, loyalitas terhadap organisasi, dan semangat kerja yang berkelanjutan. Penelitian oleh Bakotic (2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi dan hubungan interpersonal, serta faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional memiliki daya tarik tersendiri karena mampu membentuk lingkungan kerja yang mendukung aktualisasi diri dan pertumbuhan profesional karyawan. Hal ini sesuai dengan teori dua faktor Herzberg yang menekankan pentingnya motivator intrinsik dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Retensi karyawan juga merupakan isu krusial yang dihadapi banyak organisasi, terutama di sektor informal dan UMKM yang tersebar di wilayah seperti Kecamatan Sedati. Tingginya tingkat turnover karyawan menimbulkan biaya tambahan bagi perusahaan, baik dalam proses rekrutmen maupun pelatihan ulang, serta dapat memengaruhi stabilitas dan kontinuitas operasional. Studi oleh Hadi dan Widodo (2020) menunjukkan bahwa retensi karyawan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, rasa keterikatan emosional, dan hubungan positif dengan pimpinan langsung. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada komunikasi yang inspiratif dan perhatian individual, terbukti mampu menurunkan niat berpindah kerja. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi hubungan antara variabel-variabel ini secara lebih spesifik dalam konteks lokal.

Salah satu aspek penting dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuannya dalam membentuk identitas kolektif yang kuat di antara karyawan. Pemimpin transformasional tidak hanya menetapkan visi yang jelas, tetapi juga melibatkan anggota tim dalam proses pencapaian tujuan bersama (Northouse, 2021). Keterlibatan ini menciptakan rasa memiliki dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kepuasan kerja dan keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang. Dalam kerangka psikologis organisasi, hal ini dikenal sebagai *organizational embeddedness*, yaitu sejauh mana individu merasa terhubung dengan budaya, nilai, dan hubungan sosial di lingkungan kerja. Dalam kasus

Kecamatan Sedati, pendekatan ini menjadi sangat relevan mengingat tingginya mobilitas tenaga kerja di kawasan tersebut.

Kondisi sosial-ekonomi masyarakat di Kecamatan Sedati juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi dinamika hubungan kerja. Sebagai kawasan penyangga industri dan jalur strategis menuju kawasan Surabaya, wilayah ini mengalami tekanan ekonomi dan transformasi sosial yang pesat. Dalam situasi seperti ini, peran pemimpin menjadi semakin penting untuk menjaga stabilitas tim kerja, membangun budaya organisasi yang positif, dan merespons kebutuhan karyawan secara manusiawi. Studi oleh Sofyandi dan Garniwa (2018) menegaskan bahwa organisasi di daerah dengan mobilitas ekonomi tinggi harus menerapkan kepemimpinan yang adaptif dan inspiratif agar dapat mempertahankan talenta lokal yang berkualitas. Maka dari itu, studi ini menggabungkan konteks lokal dengan pendekatan konseptual yang bersifat universal.

Dengan memperhatikan berbagai dinamika tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan literatur sekaligus memberikan kontribusi praktis dalam pengembangan manajemen SDM di tingkat lokal. Penelitian ini tidak hanya akan mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan, tetapi juga mencoba mengkaji bagaimana hubungan tersebut terbentuk dalam lingkungan kerja sehari-hari. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat ditemukan model kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik budaya organisasi di Sedati. Selain itu, temuan dari penelitian ini juga dapat digunakan sebagai landasan bagi intervensi manajerial yang lebih tepat sasaran, baik dalam konteks pelatihan kepemimpinan maupun perumusan kebijakan kerja yang lebih inklusif dan manusiawi.

Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan literatur kepemimpinan, khususnya dalam konteks organisasi kecil dan menengah di daerah berkembang. Sebagian besar penelitian sebelumnya masih terfokus pada organisasi besar atau multinasional, sehingga kurang merepresentasikan kondisi nyata organisasi lokal di Indonesia. Dengan mengkaji implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks Kecamatan Sedati yang beragam secara demografis dan sosial-ekonomi, penelitian ini dapat memperkaya pemahaman tentang bagaimana variabel kepemimpinan bekerja dalam kondisi organisasi yang lebih dinamis dan terbatas secara sumber daya (Setiawan & Nugroho, 2019). Pendekatan ini juga selaras dengan kebutuhan untuk membangun manajemen lokal yang inklusif, partisipatif, dan berkelanjutan.

Selain itu, konteks lokal seperti Kecamatan Sedati menunjukkan adanya keragaman struktur organisasi, mulai dari perusahaan keluarga hingga bisnis yang mulai mengadopsi sistem manajemen modern. Situasi ini memunculkan tantangan dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara operasional tetapi juga diterima secara sosial dan kultural. Kepemimpinan transformasional yang mengedepankan komunikasi dua arah, visi bersama, dan pengembangan kapasitas individu dinilai memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan dengan struktur dan budaya kerja lokal. Penelitian oleh Harwiki (2016) menyatakan bahwa pemimpin yang mampu mengintegrasikan pendekatan transformasional dengan nilai-nilai lokal cenderung lebih berhasil dalam menciptakan harmoni organisasi dan mengurangi konflik internal.

Lebih jauh, fenomena meningkatnya partisipasi generasi muda di sektor kerja di Kecamatan Sedati juga memperkuat urgensi studi ini. Generasi milenial dan Gen Z memiliki karakteristik yang lebih menuntut transparansi, pengakuan atas kontribusi, dan pengembangan diri. Gaya kepemimpinan tradisional yang bersifat instruktif atau otoriter tidak lagi relevan dalam membangun motivasi kerja jangka panjang bagi kelompok ini. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional yang menekankan pada *idealized influence* dan *individualized consideration* menjadi lebih kompatibel dengan ekspektasi generasi

baru (Muchiri et al., 2019). Dalam hal ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana pendekatan kepemimpinan tersebut mampu menjawab tantangan lintas generasi dalam organisasi lokal.

Penelitian ini juga memiliki relevansi praktis dalam upaya penguatan kapasitas sumber daya manusia di tingkat daerah. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi acuan bagi pemilik usaha, pimpinan organisasi, dan pembuat kebijakan di Kecamatan Sedati dalam merancang strategi kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada pengembangan karyawan. Selain itu, pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan retensi karyawan juga dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan kepemimpinan dan program pengembangan SDM secara keseluruhan. Upaya ini diharapkan mampu menciptakan iklim kerja yang sehat, mengurangi tingkat turnover, dan meningkatkan loyalitas karyawan dalam jangka panjang (Yahaya & Ebrahim, 2016).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan untuk memahami dan mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi lokal seperti di Kecamatan Sedati menjadi semakin mendesak. Kepuasan kerja dan retensi karyawan sebagai variabel kunci dalam keberlanjutan organisasi membutuhkan pendekatan manajerial yang tidak hanya fungsional, tetapi juga inspiratif dan humanis. Penelitian ini hadir sebagai upaya untuk menjawab kebutuhan tersebut, serta memberikan solusi berbasis bukti empiris terhadap tantangan manajerial di era kerja modern yang semakin kompleks dan kompetitif.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan secara mendalam dampak kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan di Kecamatan Sedati, Kabupaten Sidoarjo. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk mengeksplorasi pengalaman subjektif, persepsi karyawan, serta dinamika hubungan antara atasan dan bawahan dalam konteks organisasi lokal. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menangkap makna, interpretasi, dan konteks sosial dari implementasi gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional.

Penelitian dilakukan di beberapa unit kerja dan organisasi yang berada di Kecamatan Sedati, yang meliputi UMKM, institusi jasa, dan lembaga pendidikan swasta yang memiliki struktur kepemimpinan formal. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan keberadaan pemimpin yang diketahui atau diakui oleh bawahannya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Informan utama dalam penelitian ini adalah karyawan dan atasan langsung, dengan teknik pemilihan informan menggunakan purposive sampling dan dilengkapi dengan snowball sampling untuk menjangkau informan relevan lainnya.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang bersifat semi-terstruktur agar tetap fokus pada topik namun fleksibel dalam eksplorasi. Pedoman wawancara disusun berdasarkan dimensi kepemimpinan transformasional (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*), serta indikator kepuasan kerja dan niat bertahan. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi partisipatif non-intervensi, untuk mengamati interaksi kerja dan suasana kepemimpinan secara alami. Data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi seperti laporan kehadiran, turnover, dan evaluasi karyawan jika tersedia.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan tematik sebagaimana dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2019), yang melibatkan proses identifikasi, pengorganisasian, dan interpretasi

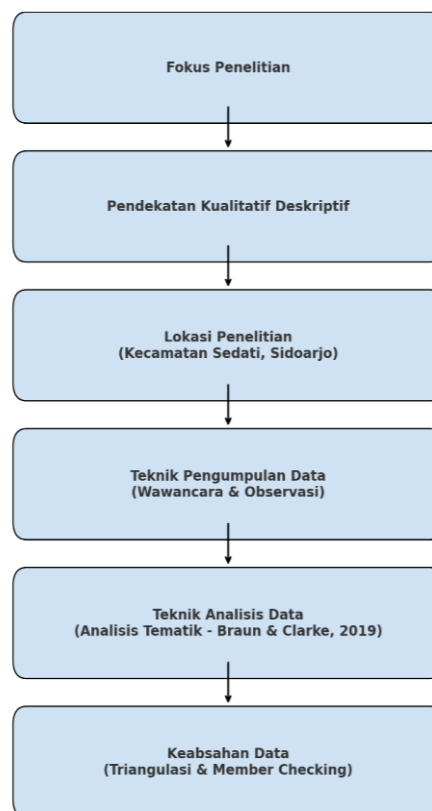
pola makna dalam data kualitatif. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini mengikuti panduan trustworthiness dari Korstjens dan Moser (2018), dengan penerapan triangulasi sumber dan teknik *member checking*.

Untuk menjaga validitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yakni membandingkan data dari wawancara dengan data hasil observasi dan dokumen. Selain itu, dilakukan *member checking* kepada beberapa informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan maksud mereka. Peneliti juga menjaga audit trail berupa catatan proses analisis untuk memastikan keterlacakan proses penelitian.

Tabel 1. Pertanyaan Wawancara dan Indikatornya

Aspek/Variabel	Indikator	Pertanyaan Wawancara
1. Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	• Bagaimana Anda memandang figur pimpinan di tempat kerja Anda? • Apakah Anda merasa pimpinan Anda menjadi panutan dalam bersikap dan bertindak?
	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)	• Apakah pimpinan Anda mampu memberikan semangat atau motivasi kerja? • Bagaimana cara pimpinan menyampaikan visi kerja kepada tim?
	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	• Apakah Anda didorong untuk berpikir kreatif atau mencoba pendekatan baru dalam pekerjaan? • Bagaimana pimpinan merespons ide atau inisiatif Anda?
	<i>Individualized Consideration</i> (Perhatian Individu)	• Apakah pimpinan Anda memperhatikan kebutuhan atau perkembangan pribadi Anda? • Pernahkah pimpinan memberi bimbingan secara pribadi kepada Anda?
2. Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	• Bagaimana Anda menggambarkan suasana kerja di organisasi Anda? • Apakah Anda merasa nyaman dan dihargai dalam tim kerja Anda?
	Hubungan dengan Atasan	• Bagaimana hubungan Anda dengan pimpinan selama ini? • Apakah pimpinan terbuka untuk mendengarkan keluhan atau masukan Anda?
	Penghargaan dan Pengakuan	• Apakah Anda merasa dihargai atas pencapaian kerja Anda? • Bagaimana pimpinan memberikan apresiasi atau umpan balik terhadap hasil kerja Anda?

	Keseimbangan Beban Kerja	• Apakah Anda merasa beban kerja Anda sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawab? • Bagaimana pimpinan menyikapi tekanan kerja dalam tim?
3. Retensi Karyawan	Niat Bertahan di Organisasi	• Apakah Anda memiliki rencana untuk tetap bekerja di sini dalam beberapa tahun ke depan? • Apa yang mendorong Anda bertahan di organisasi ini?
	Komitmen terhadap Organisasi	• Seberapa besar komitmen Anda terhadap visi dan tujuan organisasi? • Apakah Anda merasa terikat secara emosional terhadap tempat kerja Anda?
	Faktor Penyebab Turnover	• Apakah Anda pernah mempertimbangkan untuk keluar dari organisasi ini? Mengapa? • Faktor apa yang paling berpengaruh terhadap keputusan tersebut?
	Dukungan dari Pimpinan	• Apakah Anda merasa pimpinan membantu Anda bertumbuh dalam pekerjaan? • Seberapa besar peran pimpinan dalam membuat Anda ingin tetap di organisasi ini?



Gambar 1. Desain Penelitian

3. HASIL PENELITIAN

Penelitian ini menghasilkan lima tema utama yang mencerminkan dampak kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan di Kecamatan Sedati, Sidoarjo. Temuan ini diperoleh melalui proses analisis tematik yang didasarkan pada data hasil wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Proses pengumpulan data melibatkan sejumlah informan dari berbagai latar belakang organisasi, termasuk usaha mikro, lembaga pendidikan, dan instansi swasta yang beroperasi di wilayah tersebut. Tiap tema yang muncul mengungkapkan keterkaitan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dan pengalaman kerja subjektif para karyawan dalam keseharian mereka.

Secara umum, informan menggambarkan gaya kepemimpinan yang mereka terima sebagai bentuk yang inspiratif, suportif, dan dekat secara emosional. Dalam konteks ini, pimpinan tidak hanya menjalankan fungsi formal sebagai pengarah kerja, tetapi juga memainkan peran sebagai motivator, pendengar, dan pembimbing pribadi. Hal ini berdampak langsung pada tingkat kepuasan kerja informan yang merasa dihargai, dilibatkan, dan diperhatikan. Selanjutnya, efek dari hubungan yang kuat ini terlihat pada kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang. Setiap tema yang diangkat pada bagian berikut akan dijelaskan secara rinci berdasarkan narasi, kutipan langsung, serta catatan lapangan yang mendukung.

Tabel 2. *Coding* Tematik Hasil Wawancara

Tema Utama	Sub-Tema	Kutipan Informan	Sumber Data
Kepemimpinan Transformasional	Inspirasi dan Visi Pemimpin	“Pimpinan kami selalu memberi semangat dan mengingatkan tujuan bersama...”	Wawancara Karyawan A
Kepuasan Kerja	Motivasi dan Penghargaan	“Saya merasa dihargai ketika hasil kerja saya diapresiasi langsung oleh pimpinan.”	Wawancara Karyawan B
Retensi Karyawan	Keinginan Bertahan	“Saya sudah nyaman di sini, susah rasanya untuk pindah ke tempat lain.”	Wawancara Karyawan C
Hubungan Interpersonal	Perhatian Personal dari Atasan	“Kalau saya ada masalah, pimpinan langsung tanya secara pribadi.”	Wawancara Karyawan D
Budaya Kerja Positif	Lingkungan Kerja Inklusif	“Teman-teman kerja kompak, suasananya juga tidak tegang.”	Observasi Langsung

Tabel 3. Ringkasan Temuan Per Tema

Tema Utama	Makna Temuan	Dampak Terhadap Variabel Lain
Kepemimpinan Transformasional	Pemimpin memberikan arahan yang jelas, visi bersama, dan membangun semangat kerja tim.	Meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan terhadap pimpinan dan organisasi.
Kepuasan Kerja	Karyawan merasa dihargai secara emosional dan profesional oleh atasan.	Meningkatkan kenyamanan, keterlibatan kerja, dan keinginan bertahan.
Retensi Karyawan	Karyawan cenderung tetap bertahan karena merasa dipedulikan dan memiliki hubungan emosional positif.	Menurunkan intensi turnover dan memperkuat ikatan kerja.
Hubungan Interpersonal	Atasan memiliki empati tinggi dan memberikan perhatian personal terhadap karyawan.	Menciptakan kepercayaan dan rasa aman di lingkungan kerja.
Budaya Kerja Positif	Lingkungan kerja terbuka, partisipatif, dan harmonis.	Mendorong kerjasama dan kinerja tim yang stabil.

Tabel 4. Validasi Data (Triangulasi dan *Member Checking*)

Teknik Validasi	Sumber Silang Data	Contoh Hasil Triangulasi
Triangulasi Sumber	Wawancara dari karyawan berbagai jabatan dan instansi	Persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan ditemukan baik pada karyawan produksi maupun administrasi.
Triangulasi Metode	Wawancara dan observasi partisipatif	Narasi tentang perhatian personal pimpinan dikonfirmasi melalui pengamatan interaksi langsung.
Member Checking	Konfirmasi ulang kepada informan setelah transkrip jadi	Informan menyetujui interpretasi peneliti terhadap pengalaman mereka, tidak ada revisi signifikan.

4. PEMBAHASAN PENELITIAN

Kepemimpinan Transformasional yang Dirasakan oleh Karyawan

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di berbagai organisasi di Kecamatan Sedati secara konsisten diidentifikasi oleh informan sebagai gaya kepemimpinan yang membangkitkan semangat kerja dan menciptakan koneksi emosional antara atasan dan bawahan. Para karyawan menggambarkan bahwa pemimpin mereka tidak hanya memberikan arahan teknis, tetapi juga menyampaikan visi kerja jangka panjang yang menginspirasi dan memperkuat rasa keterlibatan terhadap organisasi. Hal ini selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan pengaruh ideal dan motivasi inspirasional sebagai cara membentuk perilaku karyawan melalui teladan dan semangat kolektif (Tims et al., 2018).

Lebih lanjut, kehadiran pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pertumbuhan individu karyawan mendorong terbentuknya budaya kerja yang inklusif dan saling percaya. Berdasarkan observasi langsung di beberapa unit kerja, pemimpin yang secara aktif memberi pengakuan terhadap inisiatif karyawan cenderung menciptakan iklim kerja yang suportif. Studi oleh Breevaart dan Bakker (2018) mendukung temuan ini, dengan menyatakan bahwa pemimpin transformasional yang mendukung kebutuhan psikologis karyawan meningkatkan afiliasi dan kepuasan dalam tim kerja. Dalam konteks lokal, peran ini menjadi signifikan mengingat banyaknya organisasi yang mengandalkan kedekatan relasional sebagai fondasi produktivitas.

Persepsi positif terhadap kepemimpinan transformasional juga berdampak pada peningkatan rasa percaya diri dan komitmen kerja karyawan. Beberapa informan menyatakan bahwa kehadiran pemimpin yang komunikatif dan mudah diakses membuat mereka merasa lebih dihargai dan berani menyampaikan ide. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi dua arah yang dikembangkan dalam model kepemimpinan transformasional efektif dalam membangun partisipasi aktif karyawan. Sebagaimana dijelaskan oleh Hetland et al. (2019), keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi manajerial, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan interpersonal yang kuat.

Dari perspektif karyawan, gaya kepemimpinan transformasional memberikan ruang untuk berkembang, baik dalam aspek profesional maupun emosional. Dengan pendekatan yang humanistik dan berbasis nilai, pemimpin bertransformasi menjadi fasilitator pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. Ini diperkuat oleh studi oleh Salas-Vallina et al. (2020), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan pembentukan iklim kerja yang sehat, inovatif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengalaman langsung karyawan terhadap gaya kepemimpinan ini memiliki implikasi signifikan terhadap dinamika organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan aspek krusial yang sering menjadi indikator kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Dalam penelitian ini, mayoritas informan menyampaikan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan mereka berkontribusi besar terhadap rasa puas dalam menjalankan tugas. Pimpinan yang memberikan apresiasi verbal, mengakui peran individu dalam pencapaian tim, serta menunjukkan empati dalam menghadapi tantangan kerja, dinilai telah menciptakan atmosfer kerja yang menyenangkan. Hal ini selaras dengan studi oleh Huang et al. (2021), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui penciptaan hubungan kerja yang suportif dan berorientasi pada kebutuhan karyawan.

Lebih jauh, bentuk perhatian pemimpin terhadap perkembangan karier, keseimbangan beban kerja, dan penghargaan terhadap upaya individu memperkuat persepsi bahwa karyawan diperlakukan secara manusiawi dan adil. Ketika karyawan merasa dihargai dan didengarkan, mereka menunjukkan loyalitas emosional dan lebih cenderung menjaga kualitas kerja. Studi oleh Karatepe et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai dan penghargaan intrinsik mendorong terciptanya kepuasan kerja yang stabil dan berdampak jangka panjang. Dalam konteks ini, pemimpin berperan sebagai penyedia makna dan kejelasan arah kerja, bukan hanya pemberi tugas.

Informan dalam penelitian ini juga mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan rasa memiliki terhadap organisasi. Mereka merasa menjadi bagian dari proses, diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan kecil, serta dilibatkan dalam

perumusan solusi kerja. Ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang transformatif membuka ruang partisipatif yang mampu memuaskan kebutuhan psikologis dasar karyawan, seperti otonomi dan aktualisasi diri. Sejalan dengan itu, Khan et al. (2019) menunjukkan bahwa partisipasi karyawan dalam proses kerja yang dimediasi oleh pemimpin transformasional meningkatkan kepuasan dan komitmen organisasional.

Dalam praktiknya, kepuasan kerja yang dibangun melalui pendekatan kepemimpinan yang positif ini juga berdampak pada hubungan antarkaryawan yang lebih harmonis. Beberapa informan menyatakan bahwa pemimpin mereka tidak hanya menjadi panutan, tetapi juga menjadi penjaga budaya kerja yang kolaboratif. Hal ini sejalan dengan gagasan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya membentuk hubungan vertikal (atasan-bawahan), tetapi juga menciptakan efek horizontal dalam bentuk kohesi tim. Temuan ini didukung oleh penelitian Ali et al. (2021) yang menekankan bahwa kepuasan kerja dalam konteks kepemimpinan transformasional tidak hanya individual, melainkan juga sosial.

Kepemimpinan dalam Meningkatkan Retensi dan Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh kuat terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sebagian besar informan menyatakan bahwa alasan utama mereka tidak mencari pekerjaan lain adalah karena rasa nyaman dan hubungan emosional yang terbangun dengan pimpinan mereka. Kepemimpinan yang menekankan empati, dukungan personal, dan pemberdayaan dianggap menciptakan rasa keterikatan yang mendalam. Temuan ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Cho dan Park (2021), yang menemukan bahwa hubungan yang kuat antara pemimpin dan bawahan mendorong karyawan untuk tetap berada dalam organisasi meskipun terdapat peluang eksternal yang lebih baik.

Karyawan yang merasa diperhatikan dan diposisikan sebagai bagian penting dari organisasi cenderung menunjukkan loyalitas jangka panjang. Beberapa informan menyebut bahwa keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan kecil dan kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan membuat mereka merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab moral untuk bertahan. Ini konsisten dengan penelitian oleh Suifan et al. (2020), yang menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk identitas organisasi dan memperkuat komitmen afektif karyawan. Dalam konteks UMKM dan organisasi lokal seperti di Kecamatan Sedati, pendekatan ini terbukti efektif dalam menjaga stabilitas tenaga kerja.

Aspek lain yang mendukung retensi adalah adanya komunikasi terbuka dan kejelasan tujuan yang diberikan oleh pimpinan. Beberapa informan menjelaskan bahwa pemimpin mereka secara rutin menyampaikan visi jangka panjang dan mengaitkannya dengan kontribusi individu. Proses ini tidak hanya memotivasi tetapi juga membentuk persepsi bahwa pekerjaan mereka bermakna dan berkontribusi nyata bagi keberlangsungan organisasi. Sesuai dengan studi oleh Kim et al. (2017), karyawan yang memahami makna kerja melalui komunikasi pemimpin lebih cenderung bertahan dan menunjukkan loyalitas.

Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional juga membantu menurunkan niat berpindah kerja melalui penciptaan iklim kerja yang mendukung pengembangan diri. Informan yang memiliki akses terhadap pelatihan atau bimbingan langsung dari pimpinan merasa memiliki prospek pertumbuhan di dalam organisasi, sehingga tidak melihat alasan untuk berpindah. Hal ini diperkuat oleh penelitian Gözükarar dan Şimşek (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi negatif dengan turnover intention, karena memperkuat persepsi karyawan terhadap masa depan mereka dalam organisasi.

5. PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang signifikan dalam membentuk kualitas lingkungan kerja di berbagai organisasi di Kecamatan Sedati, Sidoarjo. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin, terutama dalam bentuk inspirasi visi, pemberdayaan karyawan, serta perhatian personal, terbukti menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, komunikatif, dan suportif. Hubungan antara pemimpin dan bawahan bukan sekadar bersifat struktural, melainkan telah berkembang menjadi relasi interpersonal yang mendalam dan positif.

Salah satu dampak utama dari kepemimpinan transformasional adalah meningkatnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai secara emosional dan profesional menunjukkan antusiasme dalam menjalankan tugas, merasa nyaman di lingkungan kerja, serta memiliki dorongan untuk berkontribusi lebih baik. Pemimpin yang secara konsisten memberikan apresiasi, dukungan moral, dan kesempatan partisipatif menjadi faktor yang memperkuat motivasi dan keterikatan kerja para anggota tim.

Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional juga terbukti memainkan peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Informan dalam penelitian ini menyampaikan bahwa hubungan yang positif dengan pimpinan menjadi alasan utama mereka tetap bertahan di tempat kerja, bahkan ketika ada tawaran dari luar. Kepercayaan, komunikasi terbuka, dan kejelasan arah kerja menjadi elemen-elemen yang memperkuat loyalitas karyawan secara afektif, bukan hanya karena aspek finansial atau kontrak kerja semata.

Hubungan antarpribadi yang terjalin melalui perhatian individual dari atasan juga mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih inklusif dan harmonis. Pemimpin menjadi teladan dalam membangun sikap saling menghargai dan kerja sama tim, yang kemudian direplikasi oleh karyawan dalam interaksi horizontal. Iklim kerja seperti ini berkontribusi terhadap kelangsungan organisasi secara sosial dan memperkuat kohesi tim kerja dalam jangka panjang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan diterapkan dalam organisasi besar, tetapi juga sangat efektif dalam konteks organisasi lokal seperti di Kecamatan Sedati. Penerapan gaya kepemimpinan ini menjadi strategi penting untuk meningkatkan kepuasan dan mempertahankan tenaga kerja yang loyal dan produktif. Penelitian ini juga membuka peluang untuk eksplorasi lebih lanjut mengenai hubungan antara karakteristik pemimpin lokal dan bentuk penerapan transformasional leadership yang kontekstual dan adaptif.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Alatawi, M. S. (2017). Transformational Leadership Style And Its Relationship With Change Management. *Business And Economic Research*, 7(1), 1–19. <https://doi.org/10.5296/ber.v7i1.10544>
- Ali, M., Yang, W., Sarwar, S., Hameed, J., & Naveed, R. T. (2021). The Role Of Transformational Leadership And Knowledge Sharing In Fostering Service Innovation Performance. *International Journal Of Quality And Service Sciences*, 13(1), 109–126. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2020-0013>
- Bakotic, D. (2016). Relationship Between Job Satisfaction And Organisational Performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2016). *Transformational Leadership* (2nd Ed.). Psychology Press
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting On Reflexive Thematic Analysis. *Qualitative Research In Sport, Exercise And Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily Job Demands And Employee Work Engagement: The Role Of Daily Transformational Leadership Behavior. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/Ocp0000082>
- Cho, Y. J., & Park, H. (2021). Exploring The Role Of Transformational Leadership In Employee Retention: The Mediating Effect Of Emotional Attachment. *Public Personnel Management*, 50(4), 505–526. <https://doi.org/10.1177/0091026020980658>
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The Emerging Role Of Transformational Leadership. *The Journal Of Developing Areas*, 49(6), 459–467. <https://doi.org/10.1353/Jda.2015.0090>
- Gözükara, İ., & Şimşek, Ö. F. (2016). Linking Transformational Leadership To Employee Turnover Intention: The Moderating Role Of Perceived Organizational Politics. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 235, 833–840. <https://doi.org/10.1016/J.Sbspro.2016.11.089>
- Hadi, S., & Widodo, A. (2020). The Influence Of Leadership Style And Job Satisfaction On Employee Retention. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(3), 768–777
- Harwiki, W. (2016). The Impact Of Servant Leadership On Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) And Employee Performance In Women Cooperatives. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/J.Sbspro.2016.05.016>
- Hetland, H., Hetland, J., Bakker, A. B., Demerouti, E., Andreassen, C. S., & Pallesen, S. (2019). Daily Transformational Leadership And Employee Job Crafting: The Role Of Promotion Focus. *European Management Journal*, 37(6), 807–816. <https://doi.org/10.1016/J.Emj.2019.01.005>
- Huang, L., Luthans, F., Jensen, S., & Li, Y. (2021). When Transformational Leadership Meets Employee Well-Being: The Role Of Psychological Empowerment. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 166–180. <https://doi.org/10.1177/1548051820960814>
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2020). Effect Of Transformational Leadership On Employee Retention In Smes. *Human Resource Research*, 4(1), 12–21.
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job Satisfaction And Work Engagement Among Frontline Employees: The Influence Of Leadership. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 45, 287–295. <https://doi.org/10.1016/J.Jhtm.2020.09.004>

- Khan, M. S., Khan, I., & Shah, S. H. (2019). Transformational Leadership And Job Satisfaction: A Review Of Literature. *International Review Of Management And Business Research*, 8(1), 130–142
- Kim, M., Kundu, S., & Morimoto, Y. (2017). Transformational Leadership And Employee Retention In Hospitality: A Moderating Role Of Employee Cynicism. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 72–91. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0654>
- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical Guidance To Qualitative Research. Part 4: Trustworthiness And Publishing. *European Journal Of General Practice*, 24(1), 120–124. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>
- Muchiri, M. K., McMurray, A. J., Nkhoma, M., & Pham, H. C. (2019). Leadership And Organizational Outcomes: A Review And Synthesis Of Relational And Values-Based Leadership Literature. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 749–767. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0086>
- Nguyen, P. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2022). Effects Of Transformational Leadership On Organizational Commitment And Job Satisfaction: Evidence From Vietnam. *Asia Pacific Management Review*, 27(2), 93–104. <https://doi.org/10.1016/J.Apmrv.2021.06.001>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory And Practice* (9th Ed.). SAGE Publications
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2020). Happiness At Work And Organizational Citizenship Behavior: Is Organizational Learning A Missing Link? *International Journal Of Manpower*, 41(7), 1103–1122. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2018-0351>
- Setiawan, A., & Nugroho, M. (2019). Leadership And Employee Engagement In Indonesian Smes: A Conceptual Model. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 21(1), 45–52
- Sofyandi, H., & Garniwa, I. (2018). Adaptive Leadership And Organizational Performance: A Contextual Analysis In Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 101–114
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Sweis, R. J. (2020). The Effect Of Transformational Leadership On Employees' Turnover Intention Due To The Organizational Culture In Jordanian Banks. *International Journal Of Organizational Analysis*, 28(1), 48–70. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1569>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2018). Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement? *The Leadership Quarterly*, 29(3), 374–385. <https://doi.org/10.1016/J.Leaqua.2017.12.003>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership Styles And Organizational Commitment: Literature Review. *Journal Of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>