

# **Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Lancang Kuning**

**Nurmansyah. SR**

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning  
Jalan Yos Sudarso Km 8 Rumbai 0761 (52581)  
Email : nurmansyahsr@gmail.com

**Abstract:** This research was conducted at Lancang Kuning University . The purpose of the study to know and analyze the effect of transactional and transformational leadership style to Job Satisfaction employees in Unilak. This study is useful to share ideas in the context of human resource development, so the employees may optimally serve students by possessing Job Satisfaction Employees and effective leadership style implementation. Variables used were Job Satisfaction employees as dependent and transactional and transformational leadership style used as independent. Population were 123 employees of Unilak. Samples determined by using Slovin formulation that consisted of 56 employees who were selected by using convenience sampling method. Hypothesis test were conducted by using multiple linear regression analysis that assisted with SPSS 22 for windows. Transactional and transformational leadership positively and significantly influenced the Job satisfaction employees among employees of Unilak, but partially Transformational leadership not significant influence to job satisfaction employees. It means that the Job Satisfaction employees' were determined by how effective leaders can implement the appropriate leadership style. Therefore, it is recommended to Unilak leaders and management to properly analyze the situation and condition, so that leaders will know the proper time about when the transactional or transformational should be implemented.

**Keywords:** *Transactional Leadership, Transformational Leadership, Job satisfaction Employees*

Universitas Lancang Kuning (UNILAK) adalah salah satu perguruan tinggi swasta (PTS) terbaik di Riau, yang mengedepankan budaya melayu sebagai etika sehari-hari. Dengan keunggulan di bidang akademik, prasarana kampus yang modern, dan konsep kampus berwawasan lingkungan, saat ini UNILAK telah menjadi salah satu perguruan tinggi favorit dan kebanggaan Masyarakat Riau. Kemudahan transportasi dan infrastruktur jalan yang baik dari Pemerintah Daerah dan angkutan umum yang semakin baik menjadikan akses ke UNILAK semakin mudah bagi masyarakat, baik yang menjadi warga kampus atau pengunjung.

Berlandaskan pengalaman dan kerja keras di bidang pendidikan selama hampir tiga dekade, UNILAK telah menjadi Perguruan Tinggi favorit di kawasan Riau yang kualitasnya semakin meningkat setiap tahunnya. Hal ini dibuktikan dengan keberhasilan UNILAK dalam meraih

predikat akreditasi institusi B. Bahkan untuk Fakultas Hukum telah mendapatkan akreditasi A, sedangkan fakultas dan program studi lainnya mendapatkan predikat akreditasi B, seperti Prodi Manajemen, Prodi Akuntansi dan Fakultas Ilmu Administrasi. Komposisi jumlah mahasiswa terbesar berada pada ketiga fakultas ini mengingat minat calon mahasiswa memilih perguruan tinggi sangat tergantung dari akreditasinya (observasi pendahuluan, 2015). Predikat ini sekaligus menjadikan UNILAK sejajar dengan universitas-universitas utama lainnya di Provinsi Riau seperti Universitas Riau, UIN Susqa dan Universitas Islam Riau. Apalagi saat ini telah ada Program Sarjana Magister Manajemen dengan Akreditasi B, dan Program Magister Hukum yang dalam proses akreditasi B. Tentu saja hal ini mampu mengangkat kredibilitas UNILAK

sebagai kampus yang dapat dipercaya oleh masyarakat Provinsi Riau.

Perkembangan positif ini memberikan efek positif berupa peningkatan jumlah mahasiswa secara signifikan. Tahun 2002 jumlah mahasiswa yang terdaftar adalah sebanyak 1.760 orang mahasiswa. Dalam kurun waktu 12 tahun kemudian, tepatnya di tahun 2014 menurut informasi pada pangkalan data Forlap Dikti adalah sebanyak 12.850 orang mahasiswa, namun yang termasuk kategori aktif ada sekitar 9.000 orang mahasiswa. Kenaikan jumlah mahasiswa ini membuktikan bahwa persepsi masyarakat Provinsi Riau sudah semakin baik terhadap eksistensi UNILAK. Namun perkembangan tersebut ternyata memberikan konsekuensi bertambahnya beban pekerjaan yang harus ditanggung oleh pegawai. Berdasarkan data yang ada diketahui bahwa saat ini jumlah pegawai tetap UNILAK berjumlah 123 orang pegawai dibantu oleh 20 orang tenaga kontrak. Jika ditarik suatu rasio sederhana maka setiap 1 pegawai tetap harus melayani sebanyak 104 orang mahasiswa. Tentu saja rasio ini sangat jauh dari kelayakan karena beratnya tugas pelayanan yang harus dilakukan oleh para pegawai tersebut.

Agar mampu memberikan pelayanan terbaik di tengah rasio yang sedemikian besar, maka setiap pegawai yang puas dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada mahasiswa, dosen dan pimpinan Universitas Lancang Kuning. Tentu saja Kepuasan kerja dapat tumbuh perilaku dari gaya kepemimpinan yang relevan dan sesuai dengan kondisi dari pegawai. Seorang pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi masa depan, organisasi yang realistis, mendorong bawahan dengan cara yang intelektual dan menaruh perhatian terhadap perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahannya mampu memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan. Dengan demikian bawahan dapat merasa percaya, kagum dan setia dan hormat kepada pimpinannya sehingga

mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan.

Pimpinan harus dapat menjelaskan dengan kata-kata yang sederhana tentang apa yang dapat dan harus pegawai kerjakan, mendorong pegawai untuk berpikir tentang ide-ide yang belum terpikirkan, menanamkan kepercayaan, dan menumbuhkan rasa kebanggaan pada diri pegawai sendiri. Bagi lingkungan Unilak perlu dipahami apakah gaya transaksional atau transformasional atau kombinasi keduanya yang bisa mempengaruhi Kepuasan kerja pegawai Universitas Lancang Kuning.

Kotter dalam Robins dan Judge (2008:48) menyatakan bahwa manajemen yang baik menghasilkan keteraturan dan konsistensi dengan cara mempersiapkan rencana formal, merancang struktur organisasi yang kuat, dan monitor hasil berdasarkan rencana. Rangkaian kegiatan tersebut membutuhkan koordinasi dan pengawasan dari seorang pemimpin. Pemimpin menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu visi masa depan, kemudian, mereka menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan menginspirasi mereka untuk mengatasi berbagai rintangan.

Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita.

Menurut Stogdill dalam (Nurmansyah, 2010:263), kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang berkaitan dengan tugasnya. Selanjutnya Terry dalam (Nurmansyah, 2010:263) menyatakan bahwa

kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang agar mau bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama.

Robbins dan Judge (2008:49) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi. Selanjutnya juga dinyatakan bahwa apabila kepemimpinan berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka pencapaian kinerja akan dapat diperoleh secara optimal dengan biaya dan waktu yang lebih efisien.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dalam mengarahkan bawahan dalam mencapai visi, misi dan tujuan secara bersama melalui satu kegiatan dalam wadah organisasi. Tidak ada satu faktor pun yang memberikan lebih banyak manfaat terhadap sebuah organisasi daripada kepemimpinan yang efektif. Pemimpin diperlukan untuk menentukan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan organisasi, mengkoordinasikan perubahan, membina kontak dengan pribadi dan pengikutnya, serta menetapkan arah organisasi yang benar. Dalam organisasi, apapun bentuknya, kepemimpinan merupakan faktor yang turut menentukan tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Badeni (2013:133) menyatakan bahwa jika efektivitas kepemimpinan semata-mata diukur dengan pencapaian *output* organisasi dan cenderung mengabaikan aspek manusia, maka lama kelamaan pengabaian ini akan menciptakan komitmen pegawai yang semakin terkikis habis, sehingga pada suatu saat organisasi akan hancur dengan terjadinya peningkatan *turnover*, penurunan kepuasan kerja dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif juga harus

memperhatikan aspek manusia sebagai peningkatan dukungan.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahan. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dalam segala situasi (Rivai dan Mulyadi, 2009:44).

Gaya kepemimpinan ini dapat digolongkan atas 3 (tiga) bagian yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Autokrasi (*authoritative*) yaitu pemimpin mengutamakan kekuatan dari posisi formalnya. Pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan bawahan dan lebih mementingkan penyelesaian tugas. Semua aktivitas ditentukan oleh atasan dan komunikasinya hanya satu arah, yaitu kebawah saja.
2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (*democratic*) yaitu pemimpin melibatkan bawahan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Pemimpin lebih memperhatikan kebutuhan bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Disini pemimpin menekankan pada dua hal yaitu bawahan dan tugas. Gaya kepemimpinan ini juga disebut dengan gaya demokratis. Gaya kepemimpinan ini memberikan kemungkinan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam bentuk pemberian informasi, pendapat dan usul-usul.

Keputusan terakhir tetap harus diambil pimpinan setelah berkonsultasi dengan para bawahan.

Gaya Kepemimpinan Bebas Kendali (*laissez-fair / free-reign*) yaitu pemimpin ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan autokrasi/otoriter. Disini pemimpin membiarkan bawahan untuk mengatur dirinya sendiri. Pimpinan hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum, sedangkan bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan dalam mencapai tujuan dalam segala hal yang dianggap cocok. Gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan masalah besar, namun masih ada situasi-situasi yang cocok dalam penerapannya (Nurmansyah 2010:268).

Gaya kepemimpinan kontemporer dapat dibagi menjadi dua, yaitu : gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional. Pencetus teori transaksional (pertukaran) adalah Chester Barnard, dan setelah itu pandangannya mengenai kepemimpinan tersebut dicatat oleh Yammarion dan Dansereau (dalam Luthans, 2006:644) yang menyatakan bahwa dalam organisasi kerja, rekanan kerja yang terlibat dalam hubungan pertukaran investasi dan keuntungan adalah atasan dan bawahan. Atasan menginvestasikan (misalnya upah, ruangan kantor dan fasilitas) dan menerima keuntungan (misalnya kinerja bawahan). Sebaliknya, bawahan menginvestasikan dan menerima keuntungan dari atasan.

Kepemimpinan transaksional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transaksional adalah memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Robbins dan Coulter (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas, sedangkan kepemimpinan transformasional adalah

pemimpin yang memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk bertindak melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memberikan pengaruh yang dalam dan luar biasa pada pengikutnya.

Badeni (2013:135) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang dalam prosesnya terjadi pertukaran kepentingan/kebutuhan antara pimpinan dan bawahan, dalam bentuk kepentingan ekonomis, politis dan psikologis. Misalnya didalam perusahaan, para pekerja melakukan tugasnya sesuai dengan keinginan pimpinan karena diberikan gaji, atau seseorang loyal kepada pimpinan karena kepentingannya terwakili oleh pimpinan tersebut.

Dalam pola kepemimpinan transaksional, hubungan antara pimpinan dan bawahan bersifat jangka pendek dan terbatas hanya dalam pemikiran yang saling menguntungkan. Kepemimpinan ini akan sangat efektif dalam mencapai tujuan jangka pendek, tetapi tidak pernah mencapai suatu perubahan atau justru mempertahankan status quo (Badeni, 2013:136).

Bass dalam (Luthans, 2006:654) memberikan sejumlah karakteristik kepemimpinan transaksional berikut:

1. Penghargaan kontingen (*reward contingent*): kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan; menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik; mengakui pencapaian hasil/prestasi.
2. Manajemen berdasarkan pengecualian (aktif) (*management by exception/active*): mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar; mengambil tindakan korektif)
3. Manajemen berdasarkan pengecualian (pasif) (*management by exception/passive*): intervensi hanya jika standar tidak terpenuhi

4. Bebas kendali (*laissez-faire*): menghindari tanggung jawab; menghindari pengambilan keputusan.

Shane and Glinow (Yukl, 2007) menyatakan perspektif kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin merubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan memperlihatkan model visi suatu organisasi atau unit kerja dan mendorong pekerja untuk melaksanakan visi tersebut. Dengan menerapkan suatu visi para pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang ditetapkan.

Banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin, dan mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi (Yukl, 2007).

Bernard M. Bass dalam Luthans (2006:654) memberikan sejumlah karakteristik pemimpin transformasional sebagai berikut:

1. Karisma (*charisma*): kemampuan pimpinan untuk membangkitkan kebanggaan, kepercayaan dan rasa hormat pada bawahannya dan mampu mengkomunikasikan secara efektif pengertian visi dan misi organisasi yang dipimpinnya.
2. Inspirasi (*inspiration*): menggambarkan sejauhmana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana.
3. Simulasi intelektual (*intellectual simulation*): merupakan perilaku

pemimpin yang mendorong bawahannya untuk selalu berinovasi dan kreatif pada pemecahan masalah yang dihadapi, menawarkan ide-ide baru guna merangsang bawahannya untuk memikirkan kembali cara-cara lama dalam menyelesaikan pekerjaan dan mempengaruhi para bawahannya untuk memandang masalah-masalah tersebut dari perspektif yang baru.

4. Memperhatikan individu (*individual consideration*): merupakan perilaku pemimpin yang selalu peduli pada pengembangan kemampuan atau karir bawahannya, memperlakukan bawahan sebagai seorang individu, berusaha untuk mengerti keinginan bawahan sebagai seorang individu, berusaha untuk mengerti keinginan bawahan dan berfungsi sebagai penasehat dan pelatih.

Robbins dan Coulter (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas, sedangkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk bertindak melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memberikan pengaruh yang dalam dan luar biasa pada pengikutnya. Maka bisa disimpulkan bahwa jika menginginkan adanya karyawan yang mau berbuat melampaui kewajiban-kewajiban utamanya atas dasar sukarela, maka dibutuhkan peran gaya kepemimpinan yang tepat, khususnya adalah gaya transformasional seorang pemimpin.

Pada berbagai organisasi para ahli Manajemen Sumber Daya Manusia secara

berkala melakukan survey tentang kepuasan kerja dan mempelajari indeks-indeks kepuasan kerja agar tahu dan sadar akan perasaan kepuasan karyawan yang dipengaruhi oleh bagaimana cara spesialis dalam menjalankan kegiatan-kegiatannya. Bagian personalia yang dulu berorientasi pada birokratis dan peraturan yang baku merupakan sumber ketidakpuasan karyawan. Sebaliknya bagian SDM yang sekarang berorientasi lebih manusiawi dan lebih menolong membentuk motivasi, pertumbuhan dan kepuasan kerja karyawan..

French (2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut :

" *Job satisfaction can be defined as a person's emotional response to aspects of work (such as pay, supervisor, and benefits) or to the work itself. The morale is often used interchangeably with satisfaction, but morale frequently has more of a group or organizational connotation*".

Selain itu Davis (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut : "*Job satisfaction is the favourableness or unfavourableness with which employees view their work*".

Ivancevich dan Matteson (2007) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai berikut : "*Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their jobs*". Werther dan Davis (2008:272) mengatakan bahwa: "*As organization grow largess, job satisfaction tends to decline moderately. unless corrective action is taken to offset the trend.*

Sebagai organisasi yang tumbuh besar, kepuasan kerja cenderung menurun secara moderat. Hal ini mengisyaratkan bahwa semakin besar organisasi semakin menurun kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu semakin penting untuk memberikan perhatian yang lebih besar pada masalah kepuasan kerja pada perusahaan yang lebih besar.

Ini sesuai dengan pernyataannya yang lain bahwa *job satisfaction is related to*

*number of major employee variables, such as turn over, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works* (Davis 2005:99)

Kepuasan kerja adalah berhubungan dengan banyaknya variabel karyawan, seperti perputaran karyawan, absensi, usia, jabatan, dan ukuran dari organisasi dimana seorang karyawan bekerja. Orang mempunyai harapan dengan organisasi, dan organisasi mempunyai harapan dengan karyawan. Harapan ini tidak hanya meliputi berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan berapa banyak upah yang harus dibayarkan, akan tetapi juga meliputi hak-hak istimewa dan kewajiban antara karyawan dan organisasi itu sendiri.

Kepuasan kerja merupakan persepsi seorang individu dalam memandang suatu pekerjaan mereka. Apabila kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang yang bernilai positif terhadap kehidupan organisasionalnya, maka sudah sepatutnya setiap pimpinan mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Fungsi sumberdaya manusia banyak berhubungan dengan kepuasan kerja. Ia memonitor kepuasan bekerja secara erat karena kepuasan kerja mempengaruhi absensi, keluhan-keluhan dan persoalan-persoalan sumberdaya manusia yang penting lainnya. Dibanyak organisasi para ahli sumberdaya manusia secara berkala melakukan survey yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan mempelajari indeks-indeks kepuasan lainnya agar tahu dan sadar akan perasaan kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh bagaimana cara para spesialis SDM menjalankan kegiatan-kegiatannya. Departemen Sumberdaya manusia yang dulu berorientasi pada birokratis dan peraturan yang kaku merupakan sumber ketidakpuasan karyawan. Sebaliknya departemen sumberdaya manusia yang orientasi lebih manusiawi dan lebih

menolong membentuk motivasi, pertumbuhan dan kepuasan kerja.

Ivancevich dan Matteson (2007:64), memberikan definisi kepuasan kerja sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak hanya berangkat dari berbagai aspek pekerjaan seperti : imbalan, peluang untuk promosi, supervisi dan rekan kerja, tetapi juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti : gaya supervisi, kebijakan dan prosedur, keanggotaan dalam kelompok kerja, kondisi kerja.

Luthans (2006) merangkum pengaruh utama kepuasan kerja dalam lima dimensi, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri – Hal ini berkaitan dengan apakah pekerjaannya menarik dan menantang serta memberikan kesempatan pengembangan karier.
2. Gaji – merupakan faktor multidimensional dalam kepuasan kerja, dimana bukan hanya membantu dalam pemenuhan kebutuhan dasar, tetapi untuk pemenuhan kebutuhan kepuasan yang lebih tinggi.
3. Promosi – kesempatan untuk memperoleh promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.
4. Pengawasan – ada dua pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, pengawasan yang berpusat pada karyawan. Kedua, partisipasi atau pengaruh dimana karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaannya.
5. Rekan kerja – yang berkaitan dengan kelompok kerja dan kondisi kerja.

Selanjutnya Robbins (2006) menyatakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada setiap karyawan, yaitu :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*)
2. Penerapan sistem penghargaan yang adil (*equitable rewards*)
3. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*)
4. Sikap rekan kerja (*supportive colleagues*)

Dalam penelitian ini kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Luthans (2005;126) terdiri dari 5 dimensi yaitu 1) Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) adalah keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab. Pada dimensi ini menggunakan indikator : pekerjaan yang menarik, pekerjaan yang menantang, dan pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk belajar. 2) Imbalan, sejumlah imbalan yang diterima dan dirasakan oleh seorang karyawan. Pada dimensi ini menggunakan indikator : Imbalan sesuai dengan pangkat, imbalan sesuai dengan jabatan, dan imbalan sesuai dengan masa kerja. 3) Peluang promosi, tersedianya kesempatan untuk maju untuk meraih pangkat/jabatan yang dapat dicapai. Pada dimensi ini menggunakan indikator : tingkat karier, tingkat status, dan tingkat kemajuan yang dapat diraih dari lembaga. 4) Supervisi, adalah kemampuan supervisi untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap seorang pegawai. Pada dimensi ini digunakan indikator : tingkat perhatian yang diberikan pimpinan, tingkat bimbingan yang diberikan pimpinan, dan tingkat minat pribadi pegawai yang dikembangkan pimpinan. 5) Rekan kerja, keadaan dimana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong serta saling mendukung. Pada dimensi ini digunakan indikator : tingkat sikap bersahabat dari rekan kerja, tingkat kesediaan membantu dari rekan kerja, dan tingkat dukungan yang diberikan rekan kerja.

Seorang pimpinan dapat mendorong terciptanya Kepuasan Kerja pegawai dengan menerapkan pengetahuan mereka tentang perilaku manusia, seperti menyeleksi orang – orang yang memiliki sikap positif, mengelola kepribadian yang berbeda, menempatkan orang-orang pada jabatan dimana mereka dapat bekerja dengan baik, dan memungkinkan para pegawai untuk menghadapi dan memperoleh pelajaran dari tantangan yang terjadi di tempat kerja. Persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan adalah semua hal yang benar-benar merupakan masalah bagi mereka. Pegawai tidak hanya merespon terhadap apa yang pemimpin pikirkan dan lakukan tetapi terhadap apa yang mereka persepsikan pada pemimpin mereka (Badeni, 2013:149). Kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh bagaimana kepemimpinan dijalankan dalam suatu organisasi.

Robbins dan Coulter (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas, sedangkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk bertindak melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memberikan pengaruh yang dalam dan luar biasa pada pengikutnya. Maka bisa disimpulkan bahwa jika menginginkan adanya karyawan yang mau berbuat melampaui kewajiban-kewajiban utamanya atas dasar sukarela, maka dibutuhkan peran gaya kepemimpinan yang tepat, khususnya adalah gaya transformasional seorang pemimpin.

## METODE

Penelitian ini dilakukan pada Universitas Lancang Kuning yang terletak di Jalan Yos Sudarso Km 8 Rumbai Kota Pekanbaru Propinsi Riau. Lokasi penelitian ini dipilih atas pertimbangan tim peneliti bahwa pada dasarnya memang masih terjadi permasalahan pelayanan administrasi oleh

pegawai di lingkungan UNILAK yang membutuhkan kajian-kajian untuk memperbaikinya dan meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif kuantitatif yang menggambarkan secara sistematis, faktual dan aktual mengenai hubungan dan pengaruh masing-masing variabel yang diteliti, melakukan pengujian hipotesis serta membuat prediksi dan membuat implikasi terhadap pemecahan permasalahan. Pada akhirnya hasil penelitian akan menggambarkan berapa nilai masing-masing variabel serta besarnya pengaruh variabel independen tersebut terhadap variabel dependen.

Ukuran populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Universitas Lancang Kuning Pekanbaru yang berjumlah sebanyak 123 orang. Untuk keefektifan penelitian ini, maka tidak semua jumlah populasi dijadikan obyek penelitian. Untuk itu akan diambil sampel dari jumlah populasi yang akan mewakili dari populasi tersebut. Jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan formulasi Slovin diperoleh sampel sebanyak 56 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *convenience sampling*. Terdapat dua jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder.

Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_i, \text{ dimana:}$$

- Y : Kepuasan Kerja Pegawai
- $\beta_0$  : Konstanta
- $\beta_1 X_1$  : Koefisien regresi gaya kepemimpinan transaksional
- $\beta_2 X_2$  : Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional
- $e_i$  : Faktor selain kepemimpinan transaksional dan transformasional

**HASIL**

Pengujian koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar persentase kontribusi faktor gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai . Pengujian dengan menggunakan *Model Summary* menunjukkan hasil sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 2 : Output SPSS Model Summary Variabel Gaya kepemimpinan Transaksional dan transformasional terhadap kepuasan Kerja pegawai

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.594 <sup>a</sup>	.353	.329	3.600

- a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional
- b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana pegawai memandang pekerjaan mereka (Davis (1985). Karyawan tidak hanya merespon terhadap apa yang pemimpin pikirkan dan lakukan, tetapi juga terhadap apa yang mereka persepsikan pada pemimpin mereka (Badeni, 2013:149). Dengan demikian Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh bagaimana gaya kepemimpinan dijalankan didalam suatu organisasi.

Robbins dan Coulter (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah pemimpinan yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas, sedangkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk bertindak melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian parametrik menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari faktor gaya

kepemimpinan transaksional maupun transformasional terhadap Kepuasan Kerja pegawai Unilak dengan kontribusi pengaruh sebesar 35,30%, sedangkan selisihnya 64,70% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model penelitian ini. Nilai R = 0,594 artinya merupakan nilai kontribusi yang diberikan oleh gaya kepemimpinan Transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 59,40 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya Kepuasan kerja pegawai Unilak diantaranya ditentukan oleh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan. Jika dibandingkan terlihat bahwa gaya kepemimpinan transaksional lebih efektif dan dominan dalam membentuk Kepuasan kerja pegawai Unilak.

Tabel 3 : Output SPSS Anova Variabel Gaya kepemimpinan Transaksional dan Tranformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	375.304	2	187.652	14.479	.000 <sup>a</sup>
Residual	686.910	53	12.961		
Total	1062.214	55			

- a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional
- b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Uji F dilakukan untuk mengetahui hubungan secara serentak, dan berdasarkan hasil output SPSS pada tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel Gaya kepemimpinan Transaksional, gaya kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja pegawai secara simultan menunjukkan nilai sign. 0,000 < 0,05 pada tingkat  $\alpha$  5%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional

secara bersama-sama Terhadap Kepuasan kerja pegawai.

Tabel 4: Output SPSS Coefficient Variabel Gaya kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	26.807	6.694		4.005	.000
VAR00001	.652	.191	.440	3.409	.001
VAR00002	.367	.204	.232	1.799	.078

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Pegawai

Sumber : Data Primer, Olahan SPSS

Pada tabel coefficients dapat dilihat pengaruh variabel Gaya kepemimpinan Transaksional, gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai dimana :

1. Variabel Gaya kepemimpinan Transaksional terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai signifikansi (sign.)  $0,001 < 0,05$  , di mana hal ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan Gaya kepemimpinan Transaksional terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Variabel Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai signifikansi (sign.)  $0,078 > 0,05$  , di mana hal ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan Tabel 4 dapat ditarik persamaan regresi linier berganda: Kepuasan kerja Pegawai =  $26,807 + 0.652 X_1 + 0.367 X_2$  dimana persamaan ini dapat dimaknai sebagai berikut:

- a. Setiap penguatan karakter kepemimpinan transaksional sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,652 satuan dengan asumsi kepemimpinan transformasional konstan.

- b. Setiap penguatan karakter kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,367 satuan dengan asumsi kepemimpinan transaksional konstan.

## PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data menunjukkan terdapat hubungan antara gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara bersama-sama dengan Kepuasan kerja Pegawai dengan nilai (r) sebesar 59,40% dan pengaruhnya (r<sup>2</sup>) sebesar 35,30%. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riaz dan Haider (2010) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan kerja pegawai, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan yang tinggi dengan Kepuasan kerja pegawai bidang Keuangan di Pakistan.

Selain itu berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Voon, Lo, Ngu dan Ayob (2011) menyatakan bahwa yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara bersama-sama dengan Kepuasan kerja pegawai, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan yang tinggi dengan Kepuasan kerja pegawai Sektor Publik di Malaysia. Demikian pula hasil penelitian dari Emery dan Barker (2007) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan kerja pegawai, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan yang tinggi dengan Kepuasan kerja pegawai Sektor Jasa.

Kemudian berdasarkan hasil penelitian dari Marn (2012) menyatakan bahwa

terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dosen pada lembaga pendidikan tinggi swasta di Malaysia. Hasil penelitian yang berbeda dari Grosso (2008) dalam Meng Zhou (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Bernet (2009) dalam Meng Zhou (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat membantu memperkirakan kepuasan kerja pegawai dengan pemimpin mereka.

Nurmansyah (2016) menyatakan bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah :

1. Pengakuan (*recognition*). Adanya pengakuan atas prestasi kerja karyawan dan merasa dihargai dan diakui sumbangsuhnya/ kontribusi dalam pelaksanaan pekerjaan dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.
2. Pekerjaan yang menantang (*challenging work*). Adanya pekerjaan yang menarik dan menantang dan memberikan tambahan pengetahuan yang diberikan organisasi/ perusahaan sehingga dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.
3. Kompensasi yang adil (*equitable compensation*). Kompensasi yang adil akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Kompensasi yang diberikan terdiri dari gaji, tunjangan, insentif dan fasilitas yang diberikan.
4. Tanggung Jawab (*responsibility*). Tanggung jawab harus sebanding dengan wewenang yang diberikan, semakin besar wewenang maka semakin besar pula tanggung jawab yang disyaratkan dan karyawan bersedia menerima tanggung jawab bukan menghindari tanggung jawab sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja.
5. Pengawasan (*supervision*). Pengawasan tidak dilakukan secara kaku, tetapi

dengan memberikan kepercayaan dan kebebasan pada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan inovasi dan kreativitas yang dimilikinya. Pengawasan sebaiknya berpusat pada karyawan dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan memberikan kepuasan kerja pada karyawan.

6. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*). Pelaksanaan kerja yang baik harus didukung dengan fasilitas kerja dan lingkungan kerja yang kondusif sehingga akan menunjukkan perilaku yang loyal, berdisiplin dan memiliki dedikasi yang tinggi serta dapat meningkatkan kepuasan kerja.
7. Kesempatan promosi (*promotion opportunities*) kesempatan untuk memperoleh promosi dari perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena karyawan merasa pekerjaannya dievaluasi oleh pimpinan.
8. Komunikasi (*communication*). Komunikasi yang baik dengan atasan, rekan kerja seajar dan dengan bawahan dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Dengan komunikasi yang baik dapat memperlancar dan memperjelas pelaksanaan pekerjaan sehingga tujuan organisasi/perusahaan dapat tercapai dengan baik.
9. Keamanan kerja (*job security*). Adanya kepastian dan jaminan kerja bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tanpa harus mencari pekerjaan lainnya. Kepastian dan keamanan kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

Selanjutnya, Feldman dan Arnold (2005) menyatakan bahwa pembayaran gaji (*pay*) dan pekerjaan itu sendiri (*work it self*) merupakan sumber penting dari kepuasan kerja, kesempatan

promosi (*promotional opportunities*) dan pengawasan (*supervision*) merupakan sumber yang moderat dan kelompok kerja (*work group*) dan kondisi kerja (*working conditions*) merupakan sumber yang relatif kecil dari kepuasan kerja.

Selain itu Feldman dan Arnold (2005), mengutip variabel-variabel yang ditanyakan dalam kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Weis, Dawis, England dan Logguit (1967) yang dikenal dengan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Daftar tersebut terdiri dari 100 item yang dikelompokkan menjadi 20 faktor yaitu : 1) Penggunaan kemampuan, 2) Kepandaian, 3) Aktivitas, 4) Kemajuan, 5) Otoritas, 6) Kebijakan dan praktek perusahaan, 7) Kompensasi, 8) Teman kerja, 8) Kreativitas, 9) Kebebasan, 10) Nilai moral, 11) Pengakuan, 12) Tanggungjawab, 13) Keamanan, 14) Pelayanan, 15) Status sosial, 16) Pengawasan ,17) Hubungan manusia 18)Teknik pengawasan 19) Pergantian karyawan 20) Kondisi kerja.

Sedangkan Job descriptive Index menekankan lima komponen kepuasan kerja, yaitu : gaji, promosi, pengawasan, teman kerja dan kondisi kerja (Mitchael dan Larson, 2007:146). Sedangkan pendapat lainnya Davis (2005:99), menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan banyaknya karyawan perusahaan seperti perputaran karyawan (*turn over*), absensi (*absences*), usia (*age*), jabatan (*occupation*) dan ukuran organisasi (*size of the organization*) dimana karyawan itu bekerja.

Seorang pimpinan dapat mendorong terciptanya Kepuasan Kerja pegawai dengan menerapkan pengetahuan mereka tentang perilaku manusia, seperti menyeleksi orang – orang yang memiliki sikap positif, mengelola kepribadian yang berbeda, menempatkan orang-orang pada jabatan dimana mereka dapat bekerja dengan baik, dan memungkinkan para pegawai untuk menghadapi dan memperoleh pelajaran dari tantangan yang terjadi di tempat kerja.

Persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan adalah semua hal yang benar-benar merupakan masalah bagi mereka. Pegawai tidak hanya merespon terhadap apa yang pemimpin pikirkan dan lakukan tetapi terhadap apa yang mereka persepsikan pada pemimpin mereka (Badeni, 2013:149). Kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh bagaimana kepemimpinan dijalankan dalam suatu organisasi.

## SIMPULAN

1. Berdasarkan hasil penelitian dengan pengolahan SPSS diperoleh F hitung 14.479 > F tabel 3,17 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama dapat meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai secara signifikan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bernet (2009) dalam Meng Zhou (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat membantu memperkirakan kepuasan kerja pegawai dengan pemimpin mereka.
2. Berdasarkan hasil pengujian pada variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) dengan menggunakan bantuan SPSS dapat diperoleh nilai t hitung 3.409 lebih besar dari t tabel 2,005. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Universitas Lancang Kuning.
3. Berdasarkan hasil pengujian pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) dengan menggunakan bantuan SPSS dapat diperoleh nilai t hitung 1,799 < t tabel 2,005. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja Pegawai Universitas Lancang Kuning.

4. Gaya kepemimpinan Transaksional memberikan pengaruh yang lebih dominan terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Lancang Kuning. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan pegawai bekerja berdasarkan perintah, kurang memiliki inisiatif dan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, kurang berani mengambil prakarsa dan menghindari membuat keputusan dalam memecahkan masalah yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Davis, Keith, 2005, *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Co., New Delhi.
- Badeni. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Emery, Charles R., and Barker, Katherine J., 2007, *The Effect Of Transformational and Transactional Leadership Styles On Tecnology Information*, Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict, 11, 1, ABI/IINFORM Global.
- Feldman, G D., and Arnold Hugh J., 2005, *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, McGraw-Hill Book, Co., Tokyo.
- French, Wendell L., 2004, *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
- Ferdinand, Augusty, 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam, 2012, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*, Edisi 6, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ivancevich M., and Matteson, Michael T., *Organizational Behavior and Management*, Business Publishing Inc., Texas.
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi, Jogjakarta
- Meng Zhou, 2012, *The Factors Effect Of Transformational and Transactional Leadership and Organizational Commitment on The Employee's Job satisfaction and Job Performance*, University of The Thai Chamber of Commerce, thesis.
- Marn, Joel Tham Kah, 2012, *The impact Of Transformational Leadership Practice on Job Satisfaction of Private Higher Educational Institutions (PHEI)*, Journal For The Advancement Of Science & Arts, Vol. 3, No. 2.
- Nurmansyah, SR., 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif Perusahaan*. Unilak Press, Pekanbaru.
- Nurmansyah, SR., 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Suatu Pengantar*, Unilak Press, Pekanbaru.
- Nurmansyah SR, 2016, *Perilaku Organisasi*, Unilak Press, Pekanbaru.
- Rivai, Vithzal., dan D. Mulyadi, 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta

- Robbins, Stephen .P., dan Mary Coulter. 2007. *Management*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Robbins, Stephen. P. dan T.A. Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Riaz, Adnan., Haider, Mubarak Hussain., 2010, *Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction*, Business and Economic Horizons, Vol.1., pp.29-38. ISSN 1804-1205.
- Siregar, Syofian, 2014, *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Wardani, A.K. dan M.N. Suseno, 2012. *Faktor Kepribadian dan Organizational Citizenship Behavior Pada Polisi Pariwisata*. Jurnal Humanitas, Vol. IX, No. 2, hal. 193-204
- Werther, William B., and Davis, Keith, 2008, *Personnel Management and Human Resources*, McGraw-Hill Book Co., New York.
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*. Penerbit Rajawali Pers, Jakarta
- Wibowo, 2013, *Perilaku Dalam Organisasi*, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- Yukl, Gary A., 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Penerbit Prenhalindo, Jakarta
- Voon, M. L., Lo, M.C., Ngui, K.S., and Ayob, N.B., 2011, *The Influence Of Leadership Styles On Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organization in Malaysia*, International Journal of Business Management and Social Science, Vol. 2, No. 1, pp.24-32.