

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA BERDASARKAN MOTIVASI KERJA PADA KARYAWAN ADMINISTRATIF DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

Heru Purnomo & Muhammad Cholil

Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta

ABSTRACT

The research aim is to give answers of problem that discussed, that is influence transformational (X_1) and transactional (X_2) leadership style, where is more dominant between two variables to job satisfaction (Y). Another aim is to know the influence X_1 to Y and X_2 to Y with motivation of achievement (X_3), affiliation (X_4), and powerfull (X_5) as moderator variable.

The resarch object is administration staff non structural with status civil government staff, with minimal job time is 2 years at 9 faculty in UNS scope. The sum of research object is 404 and taken 100 person as research sample, and taken with proportional simple random sampling technique. Variable X_1 and X_2 based to MLQ, X_3 , X_4 , and X_5 based to RN Luser, and Y based to MSQ approach.

Instrument of collecting data with questionnaire and scoring with likert scale 1 to 5. The validity test is find 1 item question at variable X_2 , and 2 item question at variable Y , invalid, and unused to reseach. The result of reliability test, point out that the 3 variables is reliable. The data analyze used the multiple linear regression and or interactive with t test, F test, and determination coefficient.

More hipotesis to have proof, that is influence X_1 Y bigger than X_2 . Another result that is X_3 , X_4 , and X_5 as a partial, moderating influence X_1 to Y . But, only X_5 that moderating influence X_2 to Y , and X_3 and X_3 nothing. The implication of the research is manager and middle manager must develop commitment to create job satisfaction of staff by increasing knowledge and application some concept and theories, so study result of staff motivation criticism and dinamism.

Keywords: *style leadership, transformational and transactional, motivation, achievement, affiliation and powerfull, job satisfaction.*

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan pola pendekatan atau cara yang dipilih dalam mengarahkan dan mempengaruhi pihak lain.

Organisasi ada karena adanya tujuan tertentu dan pencapaian tujuan organisasi diukur dari outcome seperti produktivitas, efektivitas, profitabilitas, kinerja, dan kepuasan kerja. Fokus penelitian ini adalah outcome organisasi yang berupa kepuas-

an kerja. Kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Pemimpin dalam organisasi harus memperhatikan masalah kepuasan kerja tersebut, terutama faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Diantaranya adalah gaya kepemimpinan, selain mengenali aspek-aspek kepuasan kerja itu sendiri. Robbin (2001) mengingatkan kepada setiap pengelola organisasi untuk benar-benar mencermati betapa pentingnya pemahaman dan pemenuhan kepuasan kerja yang memiliki dampak pada produktivitas, absensi, dan perputaran tenaga kerja.

Salah satu penelitian oleh Byco et al (1985) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Didukung pula oleh penelitian Andri Budiman (2003) bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan pula perwujudan akumulasi perilaku dan kinerja individu dan atau kelompok. Perilaku individu ditentukan antara lain oleh motivasi dan kemampuan serta kesempatan. Oleh karena itu penerapan gaya kepemimpinan juga diwarnai oleh tingkat motivasi karyawan. Motivasi itu sendiri merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong perilaku tertentu ke arah pencapaian tujuan. Meskipun motivasi merupakan sesuatu yang abstrak pada diri karyawan, namun dalam jangka waktu tertentu pemimpin harus mengetahui seberapa besar motivasi karyawannya sehingga pemimpin dapat membuat kebijakan yang motivatif untuk kepuasan kerja yang tinggi.

Penelitian ini memilih gaya variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan kekuasaan. Pemilihan variabel tersebut dilatarbelakangi adanya dugaan bahwa terjadi penurunan kepuasan kerja karyawan PNS di lingkungan UNS yang terkait dengan masalah gaya kepemimpinan serta motivasi. Indikator yang ditemukan dari hasil pengamatan antara lain adalah rendahnya partisipasi pada kegiatan upacara hari besar nasional dan acara penting tingkat universitas, pemanfaatan SDM yang perlu ditingkatkan, tingkat presensi yang perlu ditingkatkan, rendahnya keteladanan perilaku atasan, isu klise sebagai PNS pintar dan bodoh 4 tahun naik pangkat (sistem air mengalir, sistem penilaian kinerja karyawan yang tidak jelas dan sebagainya). Gejala tersebut sangat terasa di unit kerja fakultas dan

unit-unit pelayanan non fakultas yang kemungkinan disebabkan oleh adanya kecemburuan dengan perilaku dan kinerja dosen yang seolah tak tersentuh oleh sejumlah aturan yang diberlakukan bagi tenaga administratif.

Permasalahan dan tujuan pada penelitian ini adalah apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih besar dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja, apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi prestasi, motivasi afiliasi, dan motivasi kekuasaan, apakah pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi prestasi, motivasi afiliasi, dan motivasi kekuasaan.

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan berperan vital dan sentral dalam suatu organisasi. Tanpanya, maka organisasi tidak akan mencapai dan meningkatkan kemajuannya. Berdasarkan beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan dituntut adanya kreasi dan kompetensi seseorang (pemimpin) untuk mengubah potensi individu dan atau kelompok menjadi prestasi tinggi dalam suatu organisasi. Sebagai seorang yang memiliki kekuasaan, idealnya pemimpin perlu memiliki dan menggunakan kekuasaannya secara tepat.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya (Hani Handoko, 1986). Jadi, gaya kepemimpinan mirip dengan pemilihan dan penggunaan urus yang tepat demi mencapai dan meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa penerapan gaya kepemimpinan menuntut pemahaman dan penerapan berbagai basis pengaruh yang tepat sesuai dengan karakteristik individu dan atau kelompok maupun situasi.

Kepemimpinan transaksional lebih menekankan transaksi antara pemimpin dan bawahan berdasarkan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis

(pertukaran balas jasa dengan kinerja). Menurut Robbin, kepemimpinan transaksional menekankan pentingnya memotivasi dan memandu bawahan. Dimensi pada kepemimpinan transaksional meliputi: *contingent reward*, *management by exception active*, *management by exception passive*, dan *laissez faire*. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih menekankan perlunya pemberian pertimbangan dan stimulasi intelektual yang diindividualkan, suka memiliki kharisma, dan karakteristik. Gaya tersebut memiliki dimensi *charisma*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

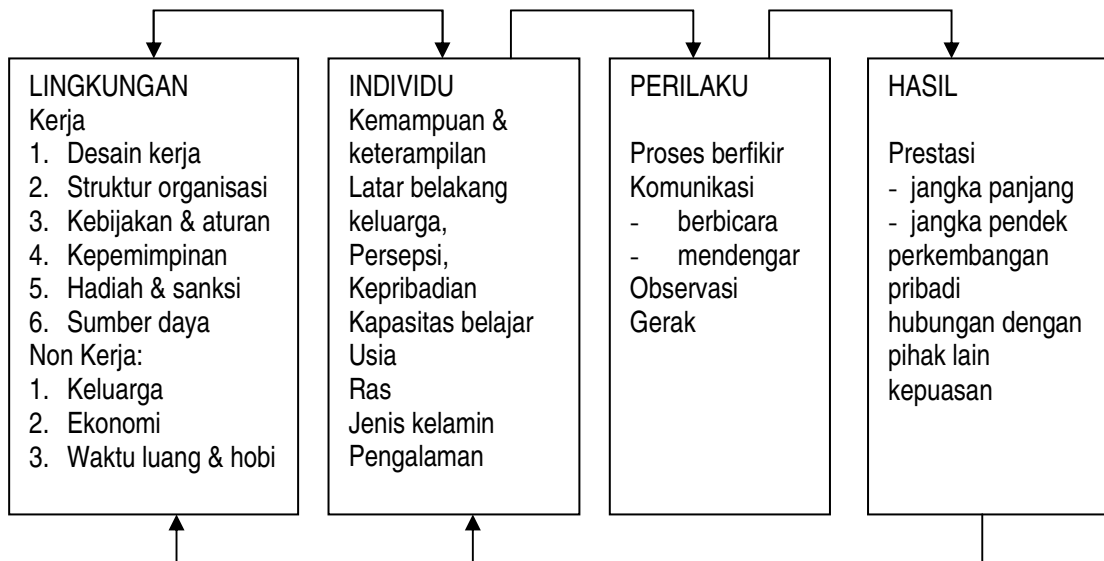
Kepuasan kerja merupakan ungkapan rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang timbul dari diri karyawan dalam memandang pekerjaan. Bagi individu, kepuasan kerja merupakan salah satu harapan pribadinya. Bagi organisasi, kepuasan kerja berkaitan dengan produktivitas, dan bagi masyarakat kepuasan kerja berkaitan dengan pemuasan kebutuhan. Aspek atau dimensi kepuasan kerja antara lain umur, kesehatan, watak, dan harapan, serta hubungan keluarga, pandangan masyarakat, kesempatan rekreasi, perserikatan pekerja, kebebasan

berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan. Selain itu juga menyangkut tentang upah, pengawasan, kondisi kerja, peluang maju, penghargaan, hubungan sosial, penyelesaian konflik, dan keadilan. Dampak dari kepuasan kerja antara lain adalah produktivitas, absentisme, dan perputaran kerja.

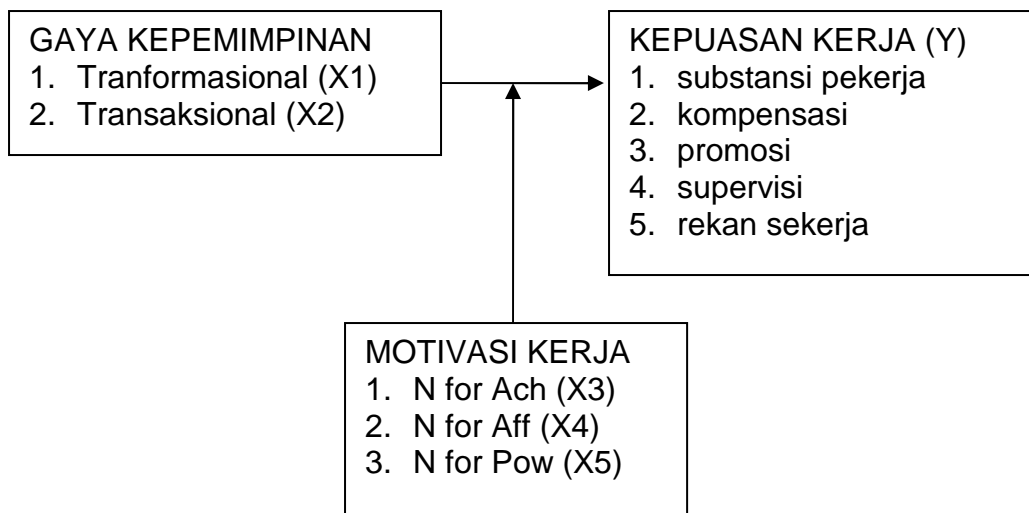
Gaya kepemimpinan yang tepat berorientasi pada terciptanya kepuasan kerja. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat maka karyawan akan respek dalam bekerja dan bersedia memberikan kontribusi yang terbaik. Dengan adanya kepuasan kerja, maka bawahan akan menyikapi berbabagi sisi seputar pekerjaannya dengan serba menyenangkan dan hal itu merupakan hakekat kepuasan kerja.

Meskipun motivasi bersifat abstrak, namun pemimpin juga perlu memahami motivasi para bawahannya. Memahami motivasi para bawahannya akan penting bagi pimpinan agar dapat mengarahkan mereka untuk dapat memperoleh kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja yang dapat dicapai akan menunjang produktivitas kerja pegawai.

Kerangka konseptual tergambar pada kerangka kerja perilaku individu berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Kerja Perilaku



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Kerangka Teoritis

Berdasarkan kajian teori, maka kerangka teoritis tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja dapat digambarkan seperti pada gambar 2:

Hipotesis

a. Perbedaan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dibanding gaya kepemimpinan transaksional.

Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, perhatian kepada kebutuhan individu, dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada pegawai sebagai manusia yang memiliki hak-hak asasi. Sedangkan kepemimpinan transaksional lebih mengutamakan hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan. Dalam kepemimpinan yang transaksional, terjadi transaksi semacam jual beli, yaitu tenaga atau keterampilan dengan gaji atau honor. Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan lebih besar terhadap kepuasan kerja

dibanding gaya kepemimpinan transaksional.

b. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi prestasi.

Gaya kepemimpinan bukanlah satu-satunya faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Selain gaya kepemimpinan, faktor lain juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Salah satu faktor tersebut adalah motivasi berprestasi. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan yang disertai dengan adanya motivasi berprestasi pegawai, dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi prestasi.

c. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi afiliasi.

Selain motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi juga dapat mempengaruhi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Adanya motivasi berafiliasi, maka pegawai akan bekerja secara maksimal. Jika gaya kepemimpinan transformasional disertai adanya motivasi berafiliasi, maka dapat

mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi afiliasi.

d. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi kekuasaan.

Motivasi kekuasaan merupakan motivasi atau keinginan untuk menjadi sosok penguasa. Setiap pegawai tentunya berharap akan menjadi pimpinan. Karena itu, mereka memiliki motivasi kekuasaan. Gaya kepemimpinan yang disertai adanya motivasi kekuasaan, dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi kekuasaan.

e. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi berprestasi.

Gaya kepemimpinan transaksional, meskipun lebih mementingkan hubungan kerja, namun jika didukung oleh faktor lain juga akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Salah satu faktor yang berinteraksi dengan gaya kepemimpinan tersebut adalah motivasi berprestasi. Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi berprestasi.

f. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi afiliasi.

Motivasi berafiliasi juga dapat menjadi faktor yang berinteraksi dengan gaya kepemimpinan transaksional. Adanya interaksi kedua faktor tersebut, dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H6 : terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi afiliasi.

g. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi kekuasaan.

Motivasi kekuasaan juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Adanya gaya kepemimpinan transaksional, yaitu yang mementingkan hubungan kerja, jika berinteraksi dengan motivasi kekuasaan akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh motivasi kekuasaan.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan objek karyawan administratif PNS di Universitas Sebelas Maret. Populasi penelitian berjumlah 404 yang tersebar di 9 fakultas yang telah bekerja selama minimal 2 tahun. Sampel diambil 100 orang, teknik *proportional random sampling*.

Pengukuran variabel kepemimpinan dengan MLQ versi BM dan BJ. Motivasi diukur dengan kuesioner yang dikembangkan oleh Lusser. Kepuasan kerja diukur dengan kuesioner versi MSQ. Sumber data primer adalah karyawan administratif dengan skor angket menggunakan skala likert 5 point skala. Sumber data skunder berasal dari dokumen dari 9 fakultas.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis induktif. Teknik analisis data induktif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

HASIL PENELITIAN

Penelitian didahului dengan melakukan uji coba instrumen untuk mengetahui validitas dan reliabilitas. Hasil dari pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Tranformasional			Transaksional		
No.	r		No	r	
1	0,609	xx	21	0,449	x
2	0,694	xx	22	0,497	xx
3	0,809	xx	23	0,640	xx
4	0,579	xx	24	0,454	x
5	0,720	xx	25	0,173	
6	0,730	xx	26	0,504	xx
7	0,794	xx	27	0,703	xx
8	0,805	xx	28	0,645	xx
9	0,864	xx	29	0,728	xx
10	0,794	xx	30	0,799	xx
11	0,819	xx	31	0,457	x
12	0,555	xx	32	0,555	xx
13	0,616	xx	33	0,655	xx
14	0,551	xx	34	0,507	xx
15	0,628	xx	35	0,524	xx
16	0,588	xx	36	0,855	xx
17	0,626	xx	37	0,910	xx
18	0,501	xx	38	0,731	xx
19	0,706	xx	39	0,818	xx
20	0,717	xx	40	0,784	xx

Sumber : data primer yang diolah

xx p value < 0,01

x p value < 0,05

Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Motivasi

No.	r		No.	r	
1	0,739	xx	9	0,904	xx
2	0,831	xx	10	0,921	xx
3	0,64	xx	alpha	0,883	
4	0,734	xx	11	0,843	xx
5	0,641	xx	12	0,727	xx
alpha =	0,7694		13	0,538	xx
6	0,842	xx	14	0,615	xx
7	0,74	xx	15	0,576	xx
8	0,779	xx	alpha	0,6764	

Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kepuasan Kerja

No.	r		No.	r	
1	0,751	xx	11	0,750	xx
2	0,568	xx	12	0,526	xx
3	0,717	xx	13	0,352	
4	0,444	xx	14	0,473	xx
5	0,465	xx	15	0,352	
6	0,735	xx	16	0,668	xx
7	0,532	xx	17	0,765	xx
8	0,392	x	18	0,739	xx
9	0,401	x	19	0,636	xx
10	0,735	xx	20	0,686	xx

Hasil analisis data penelitian terangkum pada tabel di bawah ini:

Rekap Ringkasan Kriteria Hipotesis Bagi Kepala Bagian

Hip	th	sig.t	F	R ²	B
1	X1= 4,754	0,000	45,734	0,000	0,34
	X2= 3,508	0,001			0,274
2	2,944	0,014	42,593	0,000	0,054
3	3,793	0,000	47,521	0,000	0,067
4	3,948	0,000	48,562	0,000	0,071
5	1,737	0,085	30,282	0,000	0,045
6	1,709	0,091	30,206	0,000	0,047
7	2,423	0,017	32,53	0,000	0,065

Berdasarkan tabel di atas, maka kesimpulan yang didapat adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh X1 lebih besar dari X2 (th X1 (4,754) > th X2 (3,508))
- b. X1 dan X2 secara simultan berpengaruh terhadap Y (sig. F < 0.05)
- c. X3 memoderasi pengaruh X1 terhadap Y, karena sig t < 0.05
- d. X1 dan X1X3 secara bersama berpengaruh terhadap Y, sebab sig F < 0,05.
- e. B = 0,054 positif, berarti karyawan dengan motivasi prestasi tinggi memoderasi pengaruh X1 terhadap Y dibanding karyawan yang bermotivasi prestasi rendah.
- f. R² = 0,468 berarti variasi X1 dan X1X3 menjelaskan variasi Y sebesar 46,8%.
- g. X4 memoderasi pengaruh X1 terhadap Y, sebab sig t < 0,05.
- h. B = 0,67, berarti karyawan yang memiliki motivasi afiliasi tinggi lebih besar dalam memoderasi pengaruh X1 terhadap Y dibanding karyawan dengan motivasi afiliasi rendah.
- i. X4 dan x4X1 secara bersama berpengaruh terhadap Y, karena sig F < 0,05.
- j. R² = 0,495 berarti variasi X1 dan x4x1 menjelaskan variasi Y sebesar 49,5%.
- k. X5 memoderasi pengaruh X1 terhadap Y, sebab sig t < 0,05.
- l. B = 0,71, berarti karyawan yang memiliki motivasi kekuasaan tinggi lebih besar dalam memoderasi pengaruh X1 terhadap Y dibanding karyawan dengan motivasi kekuasaan rendah.
- m. X5 dan X5X1 secara bersama berpengaruh terhadap Y, karena sig F < 0,05.
- n. R² = 0,500 berarti variasi X1 dan X5X1 menjelaskan variasi Y sebesar 50,0%.
- o. X3 tidak memoderasi pengaruh X2 terhadap Y, sebab sig t > 0,05.
- p. X3 dan X2X3 secara bersama berpengaruh terhadap Y, karena sig F < 0,05.
- q. R² = 0,384 berarti variasi X2 dan X2X3 menjelaskan variasi Y sebesar 38,4%.
- r. X4 tidak memoderasi pengaruh X2 terhadap Y, sebab sig t > 0,05.
- s. X4 dan X2X4 secara bersama berpengaruh terhadap Y, karena sig F < 0,05.
- t. R² = 0,384 berarti variasi X2 dan X2X3 menjelaskan variasi Y sebesar 38,4%.
- u. X5 memoderasi pengaruh X2 terhadap Y, sebab sig t < 0,05.
- v. B = 0,065, berarti karyawan yang memiliki motivasi kekuasaan tinggi lebih besar dalam memoderasi pengaruh X1 terhadap Y dibanding karyawan dengan motivasi kekuasaan rendah.
- w. X5 dan X2X5 secara bersama berpengaruh terhadap Y, karena sig F < 0,05.
- x. R² = 0,401 berarti variasi X5 dan X2X5 menjelaskan variasi Y sebesar 40,1%.

Rekap Ringkasan Kriteria Untuk Hipotesis

Hip	th	sig.t	F	R ²	B
1	6,836	0,000	45,836	0,000	0,435
	4,558	0,000			0,317
2	2,5	0,014	38,609	0,000	0,048
3	4,706	0,000	52,016	0,000	0,08
4	4,585	0,000	51,073	0,000	0,08
5	1,459	0,148	32,239	0,000	0,039
6	1,555	0,123	32,477	0,000	0,043
7	2,383	0,019	35,13	0,000	0,063

Kesimpulan:

- a. Pengaruh X1 lebih besar dari X2
- b. X1 dan X2 secara simultan berpengaruh terhadap Y (sig. F < 0.05)
- c. R² = 0,475
- d. X3 memoderasi pengaruh X1 terhadap Y, karena sig t < 0.05
- e. X3 dan X1X3 secara bersama berpengaruh terhadap Y, sebab sig F < 0,05.
- f. B = 0,48
- g. R² = 0,443
- h. X4 memoderasi pengaruh X1 terhadap Y, sebab sig t < 0,05.
- i. B = 0,80
- j. X4 dan X4X1 secara bersama berpengaruh terhadap Y, karena sig F < 0,05.
- k. R² = 0,517
- l. X5 memoderasi pengaruh X1 terhadap Y, sebab sig t < 0,05.
- m. B = 0,080
- n. X5 dan X5X1 secara bersama berpengaruh terhadap Y, karena sig F < 0,05.
- o. R² = 0,513
- p. X3 tidak memoderasi pengaruh X2 terhadap Y, sebab sig t > 0,05.
- q. X3 dan X2X3 secara bersama berpengaruh terhadap Y, karena sig F < 0,05.
- r. R² = 0,399
- s. X4 tidak memoderasi pengaruh X2 terhadap Y, sebab sig t > 0,05.
- t. X4 dan X2X4 secara bersama berpengaruh terhadap Y, karena sig F < 0,05.
- u. R² = 0,401

- v. X5 memoderasi pengaruh X2 terhadap Y, sebab sig t < 0,05.
- w. B = 0,063,
- x. X5 dan X2X5 secara bersama berpengaruh terhadap Y, karena sig F < 0,05.
- y. R² = 0,420

KESIMPULAN

1. Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional baik secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja untuk Kabag maupun Kasubag.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional lebih besar dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.
3. Variabel motivasi prestasi, motivasi afiliasi dan motivasi kekuasaan secara parsial memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja baik untuk kabag maupun kasubag. Koefisien bertanda positif berarti karyawan dengan motivasi tinggi lebih besar memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dibanding karyawan dengan motivasi rendah.
4. Hanya variabel motivasi kekuasaan yang memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien bertanda positif.

Implikasi

Pemimpin perlu senantiasa menguasai dan menerapkan berbagai gaya kepe-

mimpinan terutama gaya kepemimpinan transformasional tanpa mengabaikan pengkombinasian dengan gaya kepemimpinan yang lain. Hal ini dapat ditempuh melalui pemanfaatan peluang program diklat atau latbang baik dengan biaya instansi maupun sendiri. Motivasi untuk selalu belajar hendaknya terus dijaga agar pengetahuan maupun pengalaman terus bertambah, dengan cara membaca buku, artikel, majalah, internet, dan sebagainya. Gaya kepemimpinan transformasional kiranya lebih ditujukan kepada karyawan dengan motivasi tinggi, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional lebih ditujukan kepada karyawan dengan motivasi kekuasaan tinggi. Perlu juga pemahaman dan penerapan konsep, teori, hasil studi tentang motivasi kerja. Hal tersebut selain untuk menemukan cara membangun motivasi kerja, juga untuk meningkatkan motivasi diri dalam memotivasi kerja bawahan. Sejumlah pelatihan penting diikuti.

Celah penelitian mendatang

Memperluas cakupan dan kedalaman variabel penelitian, baik gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, maupun motivasi. Masalah gaya kepemimpinan ada baiknya diuraikan lebih tajam sesuai dimensinya, seperti kadar pemahaman karyawan terhadap gaya kepemimpinan. Variabel moderator dapat ditambah dengan karakteristik individu seperti kepribadian, sikap, konflik maupun budaya dan latar belakang keluarga. Penelitian yang sama dapat dilakukan lagi dengan mengambil objek pegawai non PNS, dosen atau pejabat struktural, perbandingan lintas karyawan dan sebagainya. Hasil penelitian mungkin dapat merekomendasikan tentang perubahan struktur organisasi. Manajemen penelitian juga perlu disempurnakan sesuai dengan kemampuan peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

Bruce R Mc Afce Ad Ch, Paul. 1987, *Organizational Behavior A Manager's*

View. Now Yoek: West Publishing, Co.

- Bycco Cs. 1995. *Further Assesment Of Bass 1985, Conceptualization Of Transactional And Transformational Leadership.* Journal Of Applied Psychology. Vol 80, No 4468-478.
- Gibson, Ivancevich, Donelly, 2000. *Organization; Behavior, Structure And Process,* Mc Graw Hill, USA.
- Husen Umar. 1999. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Luthan S, Fres. 1998. *Orgaizational Behavior.* Mc Graw Hill, New York.
- Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey.* LP3ES Jakarta.
- Minner JB 1988. *Organizational Behavior, Performance And Productivity.* Random House Inc. New York.
- Moh As'ad. 1985. *Psikologi Industri,* Liberty, Yogyakarta.
- Muchiri, Mk. 2002. *The Effect Leadership Style On Organizational Citizenship Behavior And Sommitment.* The Case Of Railway Corp, Yogyakarta Indonesia, Gajah Mada Int Journl Of Business Vol 4 No 2 Pp 265-293.
- Rambo, Wh, 1982, *Work And Organizational Behavior.* Sixth Ed, New Jersey USA, Prentice Hall.
- Robbin Sp & Coulter M, 1999, *Management,* Sixth Ed. Prentice Hall Int. Inc, New Jersey.
- Sekaran, Uma, 2000 *Research Methods For Business: A Skill Building Approach.* Third Ed, John Willey And Sons Inc, Illinois, USA.
- T Hani Handoko, 1985, *Manajemen,* Edisi 2, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Yukl Gary, 1998, *Leadership In Organization,* 4thEd, International Ed Prentice Hall International Inc, New Jersey.