

ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI DALAM HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA

Teguh Budi Santosa

Politeknik Negeri Semarang, Jln. Prof. Soedharto Tembalang Semarang
email : hteguhbudisantosa@ymail.com

Abstract: *This study aims to analyze the effect of transformational leadership and compensation toward lecturer performance with job satisfaction as a mediated variables at Politeknik Negeri Semarang. The respondent of this study all of the lecturer who worked at Politeknik Negeri Semarang as a public civil servant in 5 department : Department of Mechanical Engineering, Department of Civil Engineering, Department of Electrical Engineering, Department of Accounting and Business Administration Programs, which amount 352 lecturer and the research used proportional random samling technique method. Sample of this research is amount 105 lecturer. To analyse the research instrument used validity test with factor analysis, and reliability test with alpha cronbach, and multiple linier regression, and t statistics to prove the research hypothesis and test of mediated effect. The result prove that transformational leadership and compensation have positive and significance impact to job satisfaction, transformational leadership, compensation and job satisfaction have positive and significance impact to lecturer performance. The result of this research is indicated that the influence of transformational leadership and compensation toward lecturer performance not mediated by job satisfaction*

Keywords : *transformational leadership, compensation, job satisfaction and lecturer performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja dosen dengan mediasi kepuasan kerja di Politeknik Negeri Semarang. Populasi penelitian adalah seluruh dosen di Politeknik Negeri Semarang yang mempunyai status pegawai negeri sipil terdiri dari dosen di 5 jurusan yang ada, meliputi : Jurusan Teknik Mesin, Jurusan Teknik Sipil, Jurusan Teknik Elektro, Jurusan Akuntansi dan Jurusan Administrasi Niaga berjumlah 352 orang, dengan menggunakan teknik proportional random sampling. Jumlah responden yang diteliti adalah 105 orang. Metode pengumpulan datanya menggunakan kuesioner (daftar pertanyaan) yang diberikan kepada responden. Pengujian terhadap instrumen penelitian dilakukan dengan uji validitas analisis faktor dan uji reliabilitas dengan alpha cronbach, sedang alat uji statistik yang digunakan adalah analisis regresi berganda, uji t statistik untuk membuktikan hipotesis penelitian yang diajukan dan uji mediasi. Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Temuan penelitian ini juga mengindikasikan bahwa pengaruh kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja dosen.

***Kata Kunci* kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja dosen**

PENDAHULUAN

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Demikian pula dengan lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan tinggi. Lembaga pendidikan tinggi dalam hal ini perguruan tinggi yang didirikan dengan tujuan untuk memberikan pelayanan dibidang pendidikan tinggi kepada masyarakat secara optimal. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, suatu perguruan tinggi tidak dapat dilepaskan peran serta dari para dosen.

Dosen mempunyai peran yang sangat penting dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari segala aktivitas yang dilakukan oleh para dosen dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang meliputi bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat yang dikenal dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Untuk menunjang keberhasilan tujuan suatu perguruan tinggi diperlukan adanya sumber daya manusia dosen yang berkualitas, mempunyai loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya. Kinerja dosen dalam suatu institusi pendidikan merupakan faktor yang menarik untuk diteliti karena beberapa alasan antara lain :**pertama**, dosen merupakan ujung tombak bagi keberhasilan proses belajar mengajar, tanpa dosen yang berkualitas dan rela berkorban, mustahil suatu proses

belajar mengajar menghasilkan peserta didik yang berkualitas. **Kedua**, dosen tidak hanya berperan mentransfer ilmu kepada mahasiswa tetapi memberikan contoh sikap, ucapan, dan perilaku kepribadian. **Ketiga**, kualitas kinerja dosen bukanlah suatu yang final dan tidak dapat diperbaiki karena sebagai manusia, dosen selalu tumbuh dan berubah. **Keempat**, jika kinerja dosen tidak didukung oleh kompetensi profesional dan kepuasan kerja serta komitmen dalam mengajar, maka proses belajar mengajar tidak bisa lancar sesuai dengan yang diharapkan.

Politeknik Negeri Semarang, pada awalnya bernama Politeknik Universitas Diponegoro (Politeknik UNDIP), merupakan salah satu politeknik dari 6 politeknik negeri (di Jakarta, Bandung, Semarang, Malang, Palembang, dan Medan) yang didirikan pada tahun 1982 oleh Pemerintah Republik Indonesia c.q. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (sekarang Departemen Pendidikan Nasional) dengan Bantuan Bank Dunia. Politeknik Negeri Semarang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi No. 03/DJ/KEP/1979 dan bernaung dibawah Universitas Diponegoro. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 175/O/1997 tertanggal 6 Agustus 1997, terjadi pemisahan diri semula dibawah Universitas Diponegoro menjadi berdiri sendiri dengan nama Politeknik Negeri Semarang.

Tabel 1
Dosen Tetap Menurut Jurusan dan Kesarjanaan Tertinggi

NO JURUSAN	IJASAH TERTINGGI			KESARJANAAN			TOTAL					
	S3			S2			S1/D4					
	P	W	J	P	W	J	P	W	J			
1 TEKNIK SIPIL	2	0	2	38	4	42	18	2	20	58	6	64
2 TEKNIK MESIN	3	0	3	41	8	49	23	2	25	67	10	77
3 TEKNIK ELEKTRO	1	0	1	39	9	48	33	3	36	73	12	85
4 AKUNTANSI	0	0	0	33	32	65	7	3	10	40	35	75
5 ADML. NIAGA	0	0	0	25	19	44	5	2	7	30	21	51

Sumber : Dies Natalis Politeknik Negeri Semarang Tahun 2012

Tabel 2
Dosen Tetap Menurut Jabatan Akademik

No	Jabatan	Tahun					Jml Total
		2007	2008	2009	2010	2011	
1	Lektor Kepala	61	103	144	170	203	682
2	Lektor	206	186	151	134	109	788
3	Asisten Ahli	75	60	58	47	38	281
4	Tenaga Pengajar	0	0	0	0	2	6
Jumlah		342	349	353	351	352	6

Sumber : Dies Natalis Politeknik Negeri Semarang Tahun 2012

Data yang diperoleh dari Lampiran Dies Natalis Politeknik Negeri Semarang Tahun 2012 menunjukkan, bahwa dari 352 dosen Politeknik Negeri Semarang masih bervariasi dalam jenjang pendidikannya, yaitu terdiri dari 98 orang bergelar S1/D4, 248 orang bergelar S2, dan 6 orang bergelar S3. Variasi tersebut terlihat juga dari jabatan fungsional yang dimiliki yaitu Lektor Kepala 203 orang, Lektor 109 orang, Asisten Ahli 38 orang dan ada yang belum mempunyai jabatan fungsional yaitu sebanyak 2 orang.

Data di atas menunjukkan, bahwa masih terdapat sebagian dosen Politeknik Negeri Semarang yang masih belum dapat memenuhi ketentuan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005. Pasal 46 ayat 2

dalam Undang-Undang tersebut menyebutkan, bahwa seorang dosen harus memiliki kualifikasi akademik minimum S2 (magister), dimana jumlah dosen yang gelar kesarjanaannya masih S1/D4 adalah 98 orang atau 27,84 % dari jumlah keseluruhan dosen. Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 juga mensyaratkan bahwa dosen harus mempunyai jabatan fungsional sekurang-kurangnya Asisten Ahli. Pada Politeknik Negeri Semarang ternyata masih terdapat dua orang dosen yang belum mempunyai jabatan fungsional, padahal jabatan fungsional merupakan salah satu syarat yang harus dimiliki oleh seorang dosen sebagai penentu kewenangan mengajar.

Adapun rasio jumlah dosen yang melaksanakan penelitian dan pengabdian

masyarakat di Politeknik Negeri Semarang disajikan pada tabel 3 berikut.

Tabel 3
Dosen Politeknik Negeri Semarang yang Meneliti

No	Sumber Biaya	TAHUN				
		2007	2008	2009	2010	2011
Jumlah Dosen Total		358	358	353	353	353
1	Institusional	15	20	33	45	70
2	Madya	107	37	33	0	0
3	Pengembangan	80	107	104	0	0
4	Penelitian Berpotensi	0	0	0	5	5
5	Terapan	0	0	42	143	196
6	PHKI	0	0	30	110	0
7	Dosen Muda	112	37	0	0	0
8	Kajian Wanita	28	3	0	0	0
9	Hibah Bersaing	3	0	12	28	32
10	Fundamental	0	2	11	9	3
11	Strategis Nasional	0	0	11	16	5
12	RAPID	0	0	0	0	0
13	UBER HKI	0	0	0	0	0
14	Hi-Link	0	0	0	5	5
15	Penemuan Luar Biasa	0	0	0	5	5
16	Kerjasama	6	5	0	8	13

Sumber : Dies Natalis Politeknik Negeri Semarang Tahun 2012

Tabel 4
Dosen Politeknik Negeri Semarang yang Pengabdian kepada Masyarakat

No	Sumber Biaya	TAHUN				
		2007	2008	2009	2010	2011
Jumlah Dosen Total		358	358	353	353	353
1	Pengabdian kepada Masyarakat	228	230	239	275	329
2	Vucer	9	11	14	0	0
3	Penerapan IPTEK	8	9	21	0	0
4	Kewirausahaan (KWU)	6	12	3	0	0
5	Magang Kewirausahaan (MKU)	0	0	6	0	0
6	Ipteks bagi Masyarakat (IbM)	0	0	0	15	21
7	IbPE	0	0	0	8	16
8	IbK	0	0	0	4	4
9	IbIKK	0	0	0	4	4
JUMLAH		251	262	283	306	374
Rasio Peneliti %		0.7	0.73	0.8	0.87	1.06

Sumber : Dies Natalis Politeknik Negeri Semarang Tahun 2012

Berdasarkan data rasio jumlah dosen yang melaksanakan penelitian dan pengabdian masyarakat di Politeknik Negeri Semarang menggambarkan, bahwa prosentase pencapaian rasio penelitian

dengan jumlah dosen di Politeknik Negeri Semarang masih kurang terdistribusi secara merata, hal tersebut menunjukkan bahwa dosen belum seluruhnya melaksanakan Tri Dharma Perguruan

Tinggi untuk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Fenomena dan data faktual yang disajikan dalam tabel di atas menggambarkan kepuasan kerja dan kinerja dosen di Politeknik Negeri Semarang perlu untuk ditingkatkan. Adapun faktor-faktor yang diindikasikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dosen adalah variabel kepemimpinan transformasional (Darwito 2008, Suparman 2000, Maulvi Nizar 2011, Sidiq Nurrachmat dan M. Wahyudin 2009, Karina Nielsen, Joanna Yarker, Raymond Randall dan Fehmidah Munir 2009, Andrian 2002, Nur Indah Hidayati, (2010), Widiatmini dan Luqman Hakim 2008, Enie Mulyani 2010). Berikutnya variabel kompensasi (Khalid et.al 2011, Nur Indah Hidayati 2010, Widiatmini dan Luqman Hakim 2008, Afri Dayanti, 2011, Ajila dan Abiola 2004). Pamungkas variabel kepuasan kerja (Muhadi 2007).

Kepemimpinan transformasional dimaksudkan agar seluruh dosen mampu mengadaptasi kebutuhan-kebutuhan universitas dan elemen-elemennya (mahasiswa, dosen dan pegawai) dalam berbagai kebutuhan dan perubahan. Menurut Robert Eaker (1998), kepemimpinan transformatif ini setidaknya(1) mampu mendeskripsikan kebijakan pengenalan lebih mendalam tentang sistem pelayanan dan budaya kerja yang membutuhkan keberanian untuk otokritik dan mencermati budaya kerja yang membentuk dosen secara kritis, jujur dan terbuka. (2) Penegasan strategi pelayanan secara berkelanjutan secara bersemangat dan berdedikasi, dan (3) terpeliharanya cita-cita dan pengabdian sebagai motor penggerak kinerja dosen.

Dalam konteks perubahan pendidikan di perguruan tinggi, langkah-langkah yang diambil sudah semestinya diletakkan dalam kerangka konseptual yang komprehensif, yakni pengembangan profesionalisme dengan memiliki dan menguasai pengetahuan, kompetensi, ketrampilan dan ketertarikan dalam bidangnya. Proses pelayanan yang berjalan harus dilengkapi dengan umpan balik yang tepat dan akurat, karena tidak adanya respon terhadap intensitas kinerja

akan dapat menurunkan motivasi para pegawai (Fullan 2003).

Sebagaimana layaknya sikap pegawai, kinerja dosen tidak dapat tumbuh dengan sendirinya. Banyak aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja dosen, antara lain tujuan organisasi dan kemampuan pegawai, teladan pimpinan, kompensasi atau balas jasa (gaji dan kesejahteraan), keadilan, pengawasan melekat (waskat), sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan (Hasibuan 2001). Kesadaran dan kesejahteraan yang dimaksud di sini terutama adalah besarnya gaji dan tunjangan yang diterima dosen. Dalam arti, penghasilan yang diperoleh dosen mampu meningkatkan taraf hidup dosen dengan layak yakni kesejahteraan pada tiap-tiap dosen. Terciptanya kesejahteraan, dosen dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan dapat lebih berdisiplin dalam bekerja. Ancaman dan sanksi misalnya hanya dapat meningkatkan kinerja dosen untuk jangka pendek saja. Dalam jangka panjang kinerja dosen harus dapat tumbuh dalam diri masing-masing individu, bukan tuntutan lembaga semata-mata.

Tujuan utama setiap organisasi merancang sistem imbalan (*reward*) yang juga menjadi salah satu motivasi dosen dalam meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan kompetensi dosen. Sistem imbalan akan mempengaruhi perilaku serta sikap kerja dosen sesuai dengan keinginan instansi agar dosen dapat meningkatkan kinerjanya (Soetjipto 2002). Ada dua bentuk imbalan kepada dosen, yaitu bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) yang berupa tunjangan dan keuntungan dan kompensasi tidak langsung yang berupa kesempatan mengikuti jenjang pendidikan dan ketrampilan lebih tinggi serta peluang menduduki posisi tertentu. Macam-macam kompensasi yang biasa diberikan kepada dosen antara lain adalah tunjangan pangan, tunjangan fungsional, tunjangan profesi, tunjangan kehormatan, fasilitas perumahan dan fasilitas transportasi (Mangkunegoro 2000).

Salah satu aspek yang ikut menentukan keberhasilan kinerja dosen

adalah kepuasan kerja dosen yang menjadi motor penggerak organisasi sehingga dapat hidup survival dengan mampu memberi motivasi terhadap penggunaan kesempatan untuk mengatasi tantangan-tantangan dari lingkungan yang kompleks, Apabila kepuasan kerja diperoleh setiap dosen maka terdapat indikasi peningkatan kinerja yang dapat dipelajari dari hasil pelaksanaan tugasnya, artinya semakin tinggi kepuasan kerja setiap dosen berarti semakin tinggi hasil yang dicapai dalam tugasnya, semakin tinggi kinerja dosen tersebut, dan sebaliknya semakin rendah hasil yang dicapai semakin rendah pula kinerjanya.

Kinerja akan dapat dicapai jika tugas yang dibebankan dapat selesai dengan baik sesuai sasarannya. Dosen dapat maksimal melaksanakan tugasnya ditentukan oleh kepuasan kerja yang dirasakan dosen dan yang mendorong dosen itu bekerja dengan tekun sehingga dapat tercapai tujuan organisasi dan menghasilkan kinerja dosen yang optimal. Berdasar latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, pokok masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini, dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Apakah ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada dosen Politeknik Negeri Semarang ? (2) Apakah ada pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja pada dosen Politeknik Negeri Semarang ? (3) Apakah ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada dosen Politeknik Negeri Semarang? (4) Apakah ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja pada dosen Politeknik Negeri Semarang ? (5) Apakah ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pada dosen Politeknik Negeri Semarang ? (6) Apakah ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada dosen Politeknik Negeri Semarang? Dan, (7) apakah ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada dosen Politeknik Negeri Semarang?

Pembatasan masalah dalam penelitian, yaitu penelitian dilakukan

kondisi bahwa semua dosen merasa puas dalam menjalankan tugas pekerjaannya (Ahwari 2007). Kepuasan kerja dosen pada pegawai Politeknik Negeri Semarang yang menjabat sebagai dosen, dengan pertimbangan bahwa peneliti bekerja sebagai dosen di Politeknik Negeri Semarang, sehingga diharapkan untuk memperoleh data yang diperlukan tidak menemui hambatan atau kendala. Penelitian ini tidak melibatkan tenaga administrasi, mengingat tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi tidak dapat disamakan dengan tugas pokok dan fungsi tenaga edukatif (dosen). Batasan kedua, Pengaruh secara langsung, pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada dosen di Politeknik Negeri Semarang. Selanjutnya batasan ketiga, pengaruh tidak langsung, pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja dosen dimediasi oleh kepuasan kerja pada dosen di Politeknik Negeri Semarang.

METODE

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Peranan seorang pemimpin sangat strategis karena seorang pemimpin akan mempengaruhi bawahannya atau anggota organisasi yang dipimpinnya terutama dalam pelaksanaan tugas. Baik buruknya pemimpin dalam memimpin suatu organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Para bawahan akan merasa puas apabila pimpinan memberikan penilaian hasil kerjanya yang memuaskan atau sesuai target yang diinginkan.

Kepemimpinan yang andal sangat dibutuhkan organisasi demi tercapainya tujuan, karena kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha pencapaian tujuan. Tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah mendorong pegawai ke arah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat, sehingga apabila dorongan tersebut mampu menyadarkan individu untuk bekerja dengan ikhlas dan sungguh-sungguh, maka diharapkan adanya peningkatan

kepuasan kerja dari setiap individu. Penelitian empiris dari Darwito (2008), Suparman (2007), Maulvi Nizar (2011), Sidiq Nurrachmat dan M. Wahyudin (2009) dan Karina Nielsen, Joanna Yarker, Raymond Randall dan Fehmidah Munir (2009) memberikan bukti, bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan transformasional. Makna dari hasil penelitian tersebut bahwa semakin kuat pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja yang dirasakan akan semakin tinggi.

Hubungan Kompensasi dan Kepuasan Kerja

Kompensasi yang dirasakan tidak adil maupun kurangnya kompensasi yang diberikan oleh organisasi akan menimbulkan ketidakpuasan pegawai terhadap kompensasi dan secara psikologis akan berdampak pada kurangnya rasa menyatu terhadap pekerjaan dan apabila hal tersebut terus. Kompensasi berupa sistem imbalan dapat memainkan peranan dalam meningkatkan motivasi tenaga kerja untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan produktivitas dalam organisasi, mengimbangi kekurangan dan berlanjut maka akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai keterlibatan komitmen yang menjadi ciri pada angkatan kerja. Penelitian empiris dari Khalid, et.al (2011) memberikan bukti, bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kompensasi. Makna dari hasil penelitian Konsep kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan dalam kondisi organisasi sekarang, karena akan memiliki dampak pada peningkatan kinerja bawahan yang lebih baik dari model kepemimpinan lain seperti *laiszer frire*, *management by exception* (MBE), dan *contingent reward*, (Avolio et al.1988; Dubinsky et al. 1995). Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu memberi inspirasi dan motivasi bawahan untuk mencapai hasil melebihi yang telah direncanakan dan *internal reward* (Bass 1990; Padsakoff et al.1996; Gibson 1997). tersebut bahwa semakin kuat pengaruh kompensasi,

kepuasan kerja yang dirasakan akan semakin tinggi.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai kekuatan yang mendorong bawahan untuk melakukan tindakan melebihi kekuatan kepemimpinan transaksional dalam membangun tingkat kesadaran bawahan untuk peningkatan kinerja (Bycio et at. 1995) dengan mengembangkan dan menaikkan kebutuhan mereka dan mendorong peningkatan perhatian terhadap kemajuan organisasi melebihi dari kepentingan pribadi.

Hubungan Antara Kompensasi dan Kinerja

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai, atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Menurut Nitisemito (1996) pengaruh kompensasi terhadap karyawan sangatlah besar. Semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas pegawai banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Ada dua hal yang perlu diingat oleh organisasi dalam pemberian kompensasi. *Pertama*, kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh pegawai dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh pegawai. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka pegawai akan merasa puas. Kepuasan penelitian empiris dari Darwito, (2008), Andrian, (2002), Nur Indah Hidayati, (2010), Widiatmini dan Luqman Hakim (2008), Enie Mulyani (2010) memberikan, bukti bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan transformasional. Makna dari hasil penelitian tersebut bahwa semakin kuat pengaruh kepemimpinan transformasional, kinerja individu semakin tinggi. akan memicu pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya,

sehingga tujuan organisasi maupun kebutuhan pegawai akan tercapai secara bersama. Penelitian empiris dari Nur Indah Hidayati (2010), Widiatmini dan Luqman Hakim (2008), Afri Dayanti (2011), dan Ajila dan Abiola (2004) memberikan bukti bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor kompensasi. Makna dari hasil penelitian tersebut bahwa semakin kuat pengaruh kompensasi, kinerja individu semakin tinggi.

Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap kinerjanya. Kepuasan kerja merupakan respons seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Respons seseorang meliputi respons terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, rekan kerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi, semua itu akan sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang

pegawai. Penelitian empiris dari Muhadi, (2007) memberikan bukti bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja. Makna dari hasil penelitian tersebut bahwa semakin kuat pengaruh kepuasan kerja, kinerja individu semakin tinggi. Selain kerangka teori juga dibutuhkan acuan lain berupa beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan terdahulu dengan permasalahan yang hampir sama, hal ini dijadikan pertimbangan penelitian dalam membuktikan dan menjawab permasalahan yang diajukan. Hasil penelitian terdahulu dapat dilihat seperti tabel 5.

Tabel 5
Review Penelitian Terdahulu yang Relevan

Nama Penulis	Judul	Hasil Penelitian
Darwito, 2008	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Adapun kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Suparman, (2007)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	Faktor kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan pegawai di dalam organisasi.
Maulvi Nizar	Analisis Pengaruh	Hasil penelitian ini

Nama Penulis (2011)	Judul Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT Pos Indonesia Cabang Kudus)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
Sidiq Nurrachmat dan Wahyudin (2009)	Peran Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Komunikasi Internal, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Di PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, komunikasi internal dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
Karina Nielsen, Joanna Yarker, Raymond Randall dan Fehmidah Munir, (2009)	<i>The Mediating Effects of Team and Self Efficacy on the Relationship Between Transformasional Leadership and Job Satisfaction and Psychological Well Being in Healthcare Professionals : A Cross Sectional Questionnaire Survey</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, maknanya bahwa semakin kuat pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja yang dirasakan pegawai akan semakin tinggi
Khalid, et.al (2011)	<i>The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry</i>	Temuan penelitian tersebut mengindikasikan hasil bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja dengan arah positif dan signifikan.
Andrian, (2002)	Hubungan Persepsi Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kinerja Karyawan Kantor Bank Indonesia (KBI) Pontianak	Variabel perilaku kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi variabel kinerja, atau dapat diartikan bahwa semakin kuat pengaruh kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan akan semakin baik.
Nur Indah Hidayati, 2010	Analisis Pengaruh Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap	Hasil penelitian ini menunjukkan diantaranya bahwa; pertama terdapat

Nama Penulis	Judul	Hasil Penelitian
	Kinerja Karyawan PT. Imawi Benjaya Indonesia Jakarta.	hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan; kedua terdapat hubungan yang positif antara kompensasi dan kinerja karyawan. Lebih lanjut ditemukan bahwa terdapat hubungan positif secara serentak variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
Widiatmini dan Luqman Hakim (2008)	Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Kota Depok.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi sangat signifikan memengaruhi kinerja pegawai Selanjutnya dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi memberikan kontribusi sebesar 48,8% terhadap variasi yang terjadi pada kinerja pegawai.
Enie Mulyani (2010)	PengaruhKepemimpinanDan Pemberdayaan Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Kecamatan Gembong Kabupaten Pati	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pemberdayaan secara signifikan ke arah positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada lingkungan Kantor Kecamatan Gembong Kabupaten Pati, baik sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.
Afri Dayanti, (2011)	Analisis Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Komputer (STIKOM) Medan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara serempak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja dosen. Secara parsial terdapat pengaruh kompensasi yang signifikan terhadap kinerja dosen.

Nama Penulis	Judul	Hasil Penelitian
Ajila dan Abiola, (2004)	<i>Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization</i>	Terdapat hubungan yang signifikan antara penghargaan dalam bentuk internal dan eksternal <i>reward</i> terhadap kinerja pegawai
Muhadi (2007)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Juga bahwa variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja adalah variabel komitmen organisasional dan selanjutnya baru kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

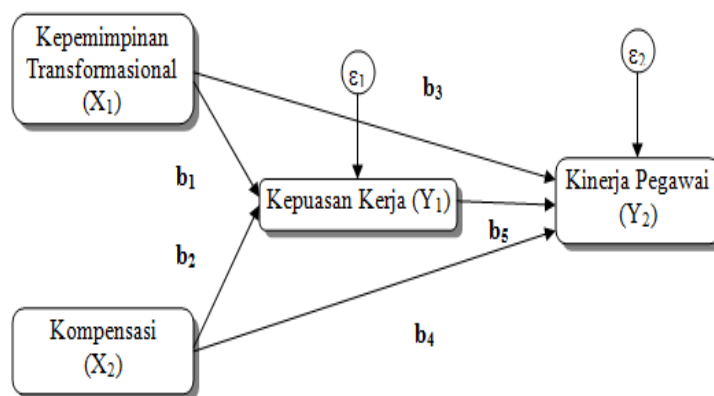
- H₁ = Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Semarang.
- H₂ = Ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Semarang.
- H₃ = Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap

kinerja dosen Politeknik Negeri Semarang.

- H₄ = Ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai dosen Politeknik Negeri Semarang

- H₅ = Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Semarang

Kerangka pemikiran teoritis dalam bagan yang menunjukkan arah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam gambar 1.



Gambar 1
Model Penelitian

Pada dasarnya, penelitian ini termasuk *explanatory research* yang bertujuan untuk menggambarkan suatu keadaan atau fenomena tertentu, yang selanjutnya dapat menghasilkan informasi pendukung bagi penelitian lebih lanjut. Data yang dipergunakan untuk menganalisa perilaku khususnya yang menyangkut masalah kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja dosen Politeknik Negeri Semarang diperoleh melalui metode pengumpulan data dengan mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Populasi didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas

obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono 2003). Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen di Politeknik Negeri Semarang yang mempunyai status pegawai negeri sipil terdiri dari dosen dilima jurusan yang ada, meliputi : Jurusan Teknik Mesin, Jurusan Teknik Sipil, Jurusan Teknik Elektro, Jurusan Akuntansi dan Jurusan Administrasi Niaga dengan jumlah dosen sebanyak 352 orang, sehingga keseluruhan populasi pegawai yang diteliti berjumlah 352 orang.

Tabel 6
Populasi Dosen Politeknik Negeri Semarang

No	Unit Kerja	Populasi
1	Dosen Jurusan Teknik Mesin	77
2	Dosen Jurusan Teknik Elektro	85
3	Dosen Jurusan Teknik Sipil	64
4	Dosen Jurusan Akuntansi	75
5	Dosen Jurusan Administrasi Niaga	51
	POPULASI DOSEN POLINES	352

Sugiyono (2003) mengatakan, bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *random sampling*, yaitu semua populasi berhak menjadi sampel penelitian dan ditentukan secara acak, atau tidak dipilih dengan kriteria tertentu.

Menurut Arikunto (1996) jika populasinya kurang dari seratus maka sebaiknya seluruh populasi dijadikan sampel penelitian, apabila jumlah populasinya lebih dari seratus maka sampelnya ditentukan berdasar prosentase yakni 10% - 20% atau 20% - 30% orang. Sampel penelitian ini ditentukan 30% dari populasi, yakni

sebesar $30\% \times 352 = 105$. Jadi ada 105 responden sebagai sampel penelitian. Adapun penentuan 105 responden diambil secara *proportional* pada 5 jurusan yang ada, meliputi : Jurusan Teknik Mesin, Jurusan Teknik Sipil, Jurusan Teknik Elektro, Jurusan Akuntansi dan Jurusan Administrasi Niaga

Data yang digunakan untuk penelitian ini diambil dari data primer. Data primer dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada dosen di Politeknik Negeri Semarang. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data di lapangan, berupa kuesioner yang alternatif jawabannya sudah disiapkan dan bersifat tertutup, sehingga responden tinggal memilih jawaban sesuai dengan

pilihannya, yaitu pilihan jawaban Sangat Setuju (SS) dengan skor 7, Setuju (S) dengan skor 6, Agak Setuju (AS) dengan skor 5, Kurang Setuju (KS) dengan skor 4, Agak Tidak Setuju (ATS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan/kuesioner yang disampaikan langsung. Penyebaran kuesioner secara langsung maksudnya adalah langsung memberikan kuesioner kepada responden untuk diisi. Pengembalian kuesioner dilakukan secara langsung kepada peneliti. Pengukuran terhadap variabel-variabel yang ada menggunakan skala Likert. Sugiyono (2000) menjelaskan, bahwa skala Likert digunakan untuk

mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini fenomena sosial, meliputi kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja. Dalam penelitian ini ada 4 (empat) variabel yang akan dilakukan analisis datanya. Untuk memberikan pengertian variabel secara jelas, maka perlu dikemukakan definisi konsep dari masing-masing variabel yang dipergunakan dalam penelitian sebagai berikut:

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diukur dengan 12 indikator, sebagai berikut tersaji dalam tabel 7.

Tabel 7
Indikator dan Pengukuran Variabel Kepemimpinan Transformasional

Definisi Konsep	Definisi Operasional	
	Dimensi	Indikator
<p><u>Kepemimpinan transformasional</u> merupakan kepemimpinan yang mencakup perubahan organisasi yang memprediksi hubungan emosional pengikut pada pimpinannya dan stimulasi emosional dan motivasional pengikut sebagai konsekuensi dari perilaku pimpinan (House, Woycke, dan Fodor, 1988 dalam Hartog dan Van Muijen, 1997).</p> <p>Ada 4 unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu: <i>charisma, inspiration, intellectual stimulation,</i> dan <i>individualized consideration.</i> (Bass, & Avolio, 1990)</p>	<p>Kharisma</p> <p>Motivasi Inspirasional</p> <p>Stimulasi Intelektual</p> <p>Perhatian Individual</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1). Kepercayaan kepada atasan (2). Atasan sebagai simbol kesuksesan (3). Optimisme bawahan (4). Penjelasan tujuan pekerjaan (5). Motivasi dari atasan (6). Dorongan untuk sukses (7). Menunjukkan cara baru menyelesaikan masalah (8). Penekanan sikap kehati-hatian (9). Penggunaan penalaran (10). Penghargaan (11). Pemberian saran (12). Petunjuk dari atasan

Kompensasi diukur dengan 10 indikator seperti yang disajikan dalam tabel 8.

Tabel 8
Indikator dan Pengukuran Variabel Kompensasi

Definisi Konsep	Definisi Operasional	
	Dimensi	Indikator
<p>Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk berprestasi dengan lebih baik guna mencapai sasaran organisasi dan pribadinya (Handoko, 1994).</p> <p>Bentuk kompensasi meliputi : tingkat proporsionalitas atas kompensasi dalam wujud uang, tingkat proporsionalitas atas kompensasi dalam wujud bukan uang dan keadilan terhadap kompensasi yang diterima</p>	<p>Tingkat proporsionalitas atas kompensasi dalam wujud uang</p>	<p>Tunjangan yang diberikan.</p> <p>Proporsi dari gaji yang diterima.</p> <p>Proporsi tunjangan dengan kebutuhan sehari-hari</p> <p>Honor yang diterima</p>
	<p>Tingkat proporsionalitas atas kompensasi dalam wujud bukan uang</p>	<p>Asuransi kesehatan yang diterima.</p> <p>Penghargaan-penghargaan yang diberikan.</p> <p>Kesejahteraan pada saat hari raya</p>
	<p>Keadilan terhadap kompensasi yang diterima</p>	<p>Jumlah gaji yang diterima dengan beban pekerjaan di kantor.</p> <p>Pengakuan atas prestasi kerja yang dicapai</p> <p>). Kompensasi di luar jam kerja.</p>

Kepuasan kerja diukur dengan 9 indikator seperti yang disajikan dalam tabel 9.

Tabel 9
Indikator dan Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja

Definisi Konsep	Definisi Operasional	
	Dimensi	Indikator
<p>Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya (Locke, (1976), yang dikutip Noe, et. al,</p>	<p>Kepuasan social</p>	<p>(1). Penghormatan dan penghargaan</p> <p>(2). Hubungan dan persahabatan</p> <p>(3). Perlakuan rekan kerja</p>
	<p>Kepuasan ekstrinsik</p>	<p>(4). Gaji dan tunjangan</p> <p>(5). Kebebasan kerja</p> <p>(6). Kesempatan kerja</p>

(1999).

<p>Dimensi kepuasan kerja meliputi kepuasan sosial, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan intrinsik (Naumann (1993) dalam Mas'ud (2004 : 190 – 191)</p>	<p>Kepuasan intrinsic</p> <p>(7). Kesempatan belajar hal baru (8). Kesempatan melakukan hal berharga (9). Kesempatan dalam pengambilan keputusan</p>
--	---

Kinerja diukur dengan 10 indikator seperti yang tersaji di tabel 10.

Tabel 10
Indikator dan Pengukuran Variabel Kinerja

Definisi Konsep	Definisi Operasional	
	Dimensi	Indikator
<p>Kinerja adalah kemampuan dosen dalam melaksanakan tugas di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. (Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 36/D/O/2001 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Dosen).</p> <p>Kinerja dosen dapat dinilai berdasarkan pada bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat</p>	Pendidikan	Kewajiban mengajar. Kehadiran tepat waktu Materi sesuai kurikulum Pemutakhiran bahan ajar
	Penelitian	Penulisan karya ilmiah Publikasi di jurnal Optimalisasi sumber dana penulisan
	Pengabdian Masyarakat	Penulisan ilmiah bagi masyarakat Pengabdian masyarakat Pelatihan kepada masyarakat

Uji Validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan instrumen penelitian tersebut dapat mengungkapkan gejala-gejala yang akan diukur sehingga memberikan informasi yang akurat tentang semestinya yang akan diukur.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis faktor untuk menguji validitas item. Untuk mengetahui alat ukur yang telah disusun memiliki validitas maka pada penelitian ini digunakan dengan melihat dan membandingkan *loading factor* pada masing-masing item hasil dari

pengujian validitas dengan analisis factor. Kriteria yang disyaratkan sebagai item valid adalah *loading factor* lebih besar dari 0,4 dan KMO harus lebih besar dari 0,5 yang menandakan bahwa jumlah sampel penelitian sudah layak untuk diuji (Ghozali, 2002)

Uji reliabilitas adalah suatu pengujian terhadap instrumen penelitian guna mengetahui konsistensi alat ukur dalam mengungkapkan gejala-gejala yang samadari objek yang diukur jika dilakukan pengukuran ulang.

Suatu angket dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Dengan melalui uji reliabilitas dapat diketahui sejauh mana hasil instrumen tersebut konsisten. Pengujian reliabilitas data dilakukan dengan membandingkan koefisien alpha (*cronbach's alpha*). Suatu kuesioner dikatakan reliabel, apabila mempunyai alpha lebih dari 0,6. (Ghozali, 2002).

Data yang diperoleh akan digunakan untuk menguji hipotesis.

Metode untuk menguji hipotesis dan menganalisis data adalah dengan menggunakan *Multiple Linear Regression* (regresi linear berganda) Analisis regresi linear berganda antara lain meliputi:

Koefisien regresi yang menunjukkan besarnya konstanta dan parameter dari setiap variabel independen dalam persamaan. Persamaan garis regresi dari model di atas dapat ditulis dalam persamaan:

Persamaan Matematis I:

$$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

dimana :

- $a_{\{1\}}$: konstanta
- Y_1 : variabel kepuasan kerja
- X_1 : variabel gaya kepemimpinan transformasional
- X_2 : variabel kompensasi
- $b_{\{1,2,\dots\}}$: koefisien regresi (standardized beta) variabel bebas
- $e_{\{1\}}$: *standarderror*, adalah variabel di luar model yang tidak diteliti atau diuji dalam model

Persamaan Matematis II:

$$Y_2 = a_2 + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e_2$$

dimana :

- $a_{\{1\}}$: konstanta
- Y_2 : variabel kinerja
- Y_1 : variabel kepuasan kerja
- X_1 : variabel gaya kepemimpinan transformasional
- X_2 : variabel kompensasi
- $b_{\{3,4,\dots\}}$: koefisien regresi (standardized beta) variabel bebas
- $e_{\{1\}}$: *standarderror*, adalah variabel di luar model yang tidak diteliti atau diuji dalam model

Koefisien determinasi (R^2) melihat seberapa besar prosentase variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti semakin tepat garis regresi tersebut mewakili hasil-hasil observasi yang sebenarnya (Ghozali, 2002)

Uji F pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh seluruh variabel bebas secara bersama-sama dalam menerangkan variasi variabel terikatnya (Ghozali, 2002). Pengujian melalui uji F dilakukan dengan menggunakan nilai *sig* (*probablity significancy*). Koefisien regresi variabel bebas dinyatakan signifikan pengaruhnya terhadap variabel terikat apabila nilai *sig* (*probablity significancy*)

yang diperoleh lebih kecil dari tingkat kesalahan (α) yang telah ditentukan, yaitu sebesar 5% (0,05).

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikatnya (Ghozali, 2002). Pengujian melalui uji t dilakukan dengan menggunakan nilai *sig* (*probability significancy*). Koefisien regresi variabel bebas dinyatakan signifikan pengaruhnya terhadap variabel terikat apabila nilai *sig* (*probability significancy*) yang diperoleh lebih kecil dari tingkat kesalahan (α) yang telah ditentukan, yaitu sebesar 5% (0,05). Apabila kriteria tersebut terpenuhi, maka hipotesis diterima, yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikatnya.

Mediasi atau *intervening* merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan analisis regresi yang digunakan untuk menaksir hubungan kasualitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Pembuktian variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, jika *standardized* koefisien regresi pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja lebih kecil daripada interaksi *standardized* koefisien regresi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *standardized* koefisien regresi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, demikian juga pembuktian kepuasan kerja merupakan variabel yang memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja, jika *standardized* koefisien regresi pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja lebih kecil daripada interaksi *standardized* koefisien regresi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan *standardized* koefisien regresi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja (Ghozali 2002).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah kuesioner yang disebarkan secara langsung kepada responden yang menjadi sampel dari penelitian ini sebanyak 105 kuesioner dan jumlah kuesioner yang digunakan sebagai data observasi berjumlah 100 kuesioner, hal tersebut disebabkan karena di dalam pengisian jawaban terdapat lebih dari satu pernyataan yang dijawab, serta terdapat sejumlah kuesioner yang dikembalikan namun dalam keadaan kosong

Dari hasil tabulasi diperoleh gambaran berkenaan dengan identitas responden dikelompokkan menurut jenis kelamin yang terbagi dalam kelompok responden pria dengan jumlah 65 orang (65%), sebagian besar berumur lebih dari 50 tahun sebanyak 43 orang (43%), pendidikan akhir yang paling banyak ditempuh responden adalah lulusan Sarjana Strata 2 (S2) sebanyak 88 orang (88%). Responden dengan lama bekerja antara 21 tahun s/d 25 tahun terlihat lebih mendominasi dengan jumlah 54 orang (54%) dan dilihat dari distribusi responden menurut jurusan 23 responden adalah dosen Jurusan Teknik Mesin dan Teknik Elektro, 21 orang (21%) dosen Akuntansi, 19 orang (19%) dosen Teknik Sipil dan 14 orang (14%) dosen Administrasi Niaga.

Hasil uji validitas terhadap Instrumen yang digunakan sebagai alat ukur terhadap variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja dosen menghasilkan *Kaiser-Meyer Olkin (KMO) and Bartlett's test* yang lebih besar dari KMO yang harus dipenuhi untuk melihat kelayakan sampel yaitu $> 0,5$, yang artinya sampel yang diteliti dianggap sudah memadai

Hasil analisis faktor yang tercermin dari *Component Matrix*, indikator variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja dosenseluruhnya dinyatakan valid dan dinyatakan telah memenuhi kriteria yang disyaratkan dalam uji validitas, karena *loading factor* yang diperoleh berada di atas ambang

batas yang disyaratkan, yaitu lebih besar dari 0,4

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan nilai *Alpha Cronbach* 0,6, dimana suatu alat ukur dinyatakan semakin reliabel apabila hasil dari perhitungan *Alpha Cronbach* di atas 0,6.

Dari hasil pengujian data yang sudah dilakukan terlihat nilai *Alpha Cronbach* dari masing-masing variabel di atas angka 0,6, sehingga instrumen dinyatakan handal atau dapat dipercaya sebagai alat ukur variabel.

Tabel 11
Hasil Analisis Regresi

Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
1 (Constant)		6.951	.000
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)	.312	3.278	.001
KOMPENSASI (X2)	.440	4.618	.000

Persamaan regresi sebagai berikut : $Y_1 = 0,312 X_1 + 0,440 X_2 + e_1$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

- 1) Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X1) bernilai positif sebesar 0,312, hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga adanya peningkatan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja.

- 2) Koefisien regresi kompensasi (X2) bernilai positif sebesar 0,440, hal ini menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga adanya peningkatan kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja.

Variabel dengan pengaruh lebih kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja adalah kompensasi (X2), maknanya bahwa peningkatan kepuasan kerja dosen di Politeknik Negeri Semarang lebih dominan dipengaruhi oleh faktor kompensasi daripada faktor kepemimpinan transformasional.

Tabel 12
Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
1 (Constant)		4.545	.000
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)	.192	2.007	.048
KOMPENSASI (X2)	.238	2.379	.019
KEPUASAN KERJA (Y1)	.397	4.107	.000

Persamaan regresi sebagai berikut: $Y_2 = 0,192 X_1 + 0,238 X_2 + 0,397 Y_1 + e_2$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X1) bernilai positif sebesar 0,192, hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, sehingga

- adanya peningkatan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja dosen.
- b. Koefisien regresi kompensasi (X2) bernilai positif sebesar 0,238, hal ini menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, sehingga adanya peningkatan kompensasi akan meningkatkan kinerja dosen.
 - c. Koefisien regresi kepuasan kerja (Y1) bernilai positif sebesar 0,397, hal ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, sehingga adanya peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja dosen.

Variabel dengan pengaruh paling kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai adalah kepuasan kerja (Y1), maknanya

bahwa peningkatan kinerja dosen di Politeknik Negeri Semarang lebih dominan dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja daripada faktor kepemimpinan transformasional dan kompensasi.

Nilai *Adjusted R Square* pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,452 dan cukup jauh mendekati angka 1, dengan demikian kepemimpinan transformasional dan kompensasi kurang mampu menjelaskan hampir semua variasi dari variabel kepuasan kerja, sehingga model. Uji model yang dilakukan untuk melihat fit atau tidaknya model regresi dilakukan dengan menggunakan uji F (ANOVA) dan koefisien determinasi (R^2).

Tabel 13
Hasil Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

No	Pengaruh Antar Variabel	<i>Adjusted R Square</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja	0,452	Model 1
2	Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen	0,503	Model 2

Regresi yang digunakan *fit* model kurang baik. Berdasarkan dari nilai *Adjusted R Square* dapat diartikan pula kepemimpinan transformasional dan kompensasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 45,2 %, sedangkan sisanya (100 % - 45,2 % = 54,8 %) dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang digunakan dalam penelitian ini. Nilai *Adjusted R Square* pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen sebesar 0,503 dan mendekati angka 1, dengan demikian

kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kepuasan kerja mampu menjelaskan hampir semua variasi dari variabel kinerja dosen, sehingga model regresi yang digunakan *fit* model cukup baik. Berdasarkan dari nilai *Adjusted R Square* dapat diartikan pula kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kepuasan kerja mampu mempengaruhi kinerja dosen sebesar 50,3 %, sedangkan sisanya (100 % - 50,3 % = 49,7 %) dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 14
Hasil Uji F (ANOVA)

No	Pengaruh Antar Variabel	F (ANOVA)	Sig	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja	41,824	0,000	Model 1
2	Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen	34,429	0,000	Model 2

Hasil uji F model 1 menunjukkan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000, adalah lebih kecil dari alpha (ρ) 5%, maka secara simultan ada pengaruh yang signifikan di antara variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi yang diuji terhadap variabel kepuasan kerja, maka model yang digunakan memenuhi kriteria *fit* model.

Hasil uji F model 1 menunjukkan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000, adalah lebih kecil dari alpha (ρ) 5%, maka secara simultan ada pengaruh yang signifikan di antara variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kepuasan kerja yang diuji terhadap variabel kinerja dosen, maka model yang digunakan memenuhi kriteria *fit* model.

Hipotesis 1, hasil penelitian menunjukkan bahwa t hitung = 3,278 dengan nilai kritis probabilita (ρ) sebesar 0,001 lebih kecil dari taraf signifikansi (ρ) < 0,05 (5%), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Semarang *diterima* dengan indikasi besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dinilai *signifikan*. Semakin kuat pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dosen semakin tinggi.

Hipotesis 2, hasil penelitian menunjukkan bahwa t hitung = 4,618 dengan nilai kritis probabilita (ρ) sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi (ρ) < 0,05 (5%), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada

pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Semarang *diterima* dengan indikasi besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dinilai *signifikan*. Semakin kuat pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dosen semakin tinggi.

Hipotesis 3, hasil penelitian menunjukkan bahwa t hitung = 2,007 dengan nilai kritis probabilita (ρ) sebesar 0,048 lebih kecil dari taraf signifikansi (ρ) < 0,05 (5%), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Semarang *diterima* dengan indikasi besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dinilai *signifikan*. Semakin kuat pengaruh kepemimpinan transformasional, kinerja dosen semakin tinggi.

Hipotesis 4, hasil penelitian menunjukkan bahwa t hitung = 2,379 dengan nilai kritis probabilita (ρ) sebesar 0,019 lebih kecil dari taraf signifikansi (ρ) < 0,05 (5%), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Semarang *diterima* dengan indikasi besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja dinilai *signifikan*. Semakin kuat pengaruh kompensasi, kinerja dosen semakin tinggi.

Hipotesis 5, hasil penelitian menunjukkan bahwa t hitung = 4,107 dengan nilai kritis probabilita (ρ) sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi (ρ)

< 0,05 (5%), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Semarang **diterima** dengan indikasi besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dinilai **signifikan**. Semakin kuat pengaruh kepuasan kerja, kinerja dosen semakin tinggi.

Hasil kali regresi pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja (b1) dan regresi pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja dosen (b5) : $0,312 * 0,397 = 0,124$ lebih kecil daripada hasil pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen (b3) sebesar 0,192. Kesimpulan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Total pengaruh dari model di atas diperoleh dari hasil perhitungan: Pengaruh Langsung (*Direct Effect*): 0,192 dan Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*): 0,124

Pengaruh Total (*Total Effect*): 0,316.

Berikutnya hasil kali regresi pengaruh kompensasi dengan kepuasan kerja (b2) dan regresi pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja dosen (b5) : $0,440 * 0,397 = 0,175$ lebih kecil daripada hasil pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja dosen (b4) sebesar 0,238. Kesimpulan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Total pengaruh dari model di atas diperoleh dari hasil perhitungan:

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*): 0,238

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*): 0,175

Pengaruh Total (*Total Effect*): 0,413.

Berdasarkan hasil analisa menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang handal akan meningkatkan kepuasan kerja dosen di Politeknik Negeri Semarang. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Darwito (2008), Suparman (2007), Maulvi Nizar (2011), Sidiq Nurrachmat dan M.

Wahyudin (2009) dan Karina Nielsen, Joanna Yarker, Raymond Randall dan Fehmidah Munir, (2009), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, maknanya bahwa semakin kuat pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja yang dirasakan akan semakin tinggi.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini bahwa dorongan dari pimpinan terhadap dosen yang mampu menyadarkan individu untuk bekerja dengan ikhlas dan sungguh-sungguh, maka diharapkan adanya peningkatan kepuasan kerja dari setiap individu dapat dilakukan dengan memberikan motivasi secara personal kepada dosen untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Hubungan kausalitas antara variabel kompensasi dan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, yang maknanya bahwa kepuasan kerja akan semakin tinggi apabila kompensasi yang diberikan semakin baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Khalid, et.al (2011) bahwa pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, maknanya bahwa semakin kuat kompensasi, kepuasan kerja semakin meningkat.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini bahwa peningkatan kompensasi kepada dosen dengan peningkatan insentif mengajar, peningkatan kesejahteraan dosen dan bentuk kompensasi lainnya yang dapat memainkan peranan dalam meningkatkan motivasi tenaga kerja untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan produktivitas dalam organisasi dan akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisa menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Darwito, (2008), Andrian, (2002), Nur Indah Hidayati, (2010), Widiatmini dan Luqman Hakim (2008), Enie Mulyani (2010) bahwa kinerja dipengaruhi dengan sangat signifikan oleh variabel kepemimpinan transformasional. Hasil tersebut bermakna bahwa kinerja

dosen akan semakin tinggi, bila pemimpin memberikan dorongan kepada dosen ke arah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat, sehingga apabila dorongan tersebut mampu menyadarkan individu untuk bekerja dengan ikhlas dan sungguh-sungguh mampu memberi inspirasi dan motivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian tersebut adalah pimpinan yang mampu memberikan kekuatan yang mendorong bawahan untuk melakukan tindakan melebihi kekuatan kepemimpinan transaksional dalam membangun tingkat kesadaran bawahan untuk peningkatan kinerja yang dapat ditingkatkan dengan memberikan support atau dorongan kepada dosen untuk berprestasi.

Hubungan kausalitas antara variabel kompensasi dan kinerja dosen adalah positif dan signifikan, yang maknanya bahwa kinerja dosen akan semakin tinggi apabila kompensasi yang diberikan semakin baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Nur Indah Hidayati, (2010), Widiatmini dan Luqman Hakim (2008), Afri Dayanti, (2011) dan Ajila dan Abiola, (2004) bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, semakin besar kompensasi yang diberikan akan merangsang dosen melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan akan memicu dosen untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi maupun kebutuhan pegawai akan tercapai secara bersama.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian tersebut adalah peningkatan insentif mengajar, peningkatan kesejahteraan dosen dan bentuk kompensasi lainnya yang dapat memainkan peranan dalam meningkatkan motivasi sehingga kinerja dosen lebih baik.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dimana hasil tersebut membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja dosen semakin baik. Hasil ini

sesuai dengan temuan penelitian dari Muhadi, (2007) bahwa kepuasan kerja mempengaruhi secara parsial mempengaruhi kinerja dengan arah positif, dimana terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja

Implikasi manajerial dari hasil penelitian tersebut adalah meningkatkan kepuasan kerja dosen dengan cara meningkatkan kerjasama dengan rekan kerja, peningkatan kondisi dan lingkungan kerja maupun aspek lain yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja dosen

SIMPULAN

Setelah dilakukan pengolahan data dan analisis, selanjutnya akan ditarik kesimpulan yang didasarkan dari hasil pengujian pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Secara lengkap, kesimpulan yang dapat diuraikan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maknanya bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dosen di Politeknik Negeri Semarang.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maknanya bahwa semakin meningkatnya kompensasi akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dosen di Politeknik Negeri Semarang.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, maknanya bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional akan berdampak pada peningkatan kinerja dosen di Politeknik Negeri Semarang.
4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, maknanya bahwa semakin meningkatnya kompensasi akan berdampak pada peningkatan

- kinerja dosen di Politeknik Negeri Semarang.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, maknanya bahwa semakin meningkatnya kepuasan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja dosen di Politeknik Negeri Semarang.
 6. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen. Hal ini memberikan makna bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja lebih efektif tidak melalui kepuasan kerja dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja dengan melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.
 7. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja dosen. Hal ini memberikan makna bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja lebih efektif tidak melalui kepuasan kerja dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kompensasi mempengaruhi kinerja dengan melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.

Penelitian ini juga masih memiliki keterbatasan-keterbatasan. Adapun keterbatasan penelitian ini adalah secara statistik kepemimpinan transformasional dan kompensasi dapat dipergunakan sebagai aspek yang mempengaruhi secara signifikan kepuasan kerja, namun dalam penelitian ini diketahui bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang berpengaruh. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) dari model yang diuji sebesar 0,452 (45,2%), ini berarti model yang digunakan dalam penelitian ini kurang mampu menjelaskan variabel terikatnya, yaitu kepuasan kerja.

Pertama, peningkatan faktor kepemimpinan transformasional dapat ditingkatkan dengan upaya-upaya: pemimpin harus menekankan pengikutnya untuk berusaha keras untuk menjadi lebih baik sehingga pengikutnya

semakin memiliki kepercayaan terhadap pemimpinnya. Pemimpin transformasional diharapkan juga dapat memotivasi dan mendorong pengikutnya untuk berkembang dan memaksimalkan potensi yang mereka miliki. Pemimpin juga perlu menumbuhkan optimisme bawahan lebih optimis dalam menghadapi masa depan yang penuh tantangan dan persaingan. Kedua, pemberian kompensasi kepada dosen ditekankan lebih kepada peningkatan jumlah insentif maupun bentuk tunjangan lain,

Selanjutnya bagi peneliti-peneliti lainnya terbuka peluang untuk mengembangkan model yang lebih baik dengan memasukkan atau menambah variabel-variabel lain yang memiliki kemungkinan dapat dijadikan *prediktor* yang lebih baik terhadap kepuasan kerja dan kinerja disamping variabel-variabel bebas yang telah dikemukakan dalam penelitian ini atau dengan mengembangkan model penelitian yang sudah ada agar lebih mampu menjelaskan aspek-aspek apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, selain kepemimpinan transformasional dan kompensasi. Kemudian perlu untuk dilakukannya penelitian lebih lanjut pada objek penelitian yang berbeda dengan mengikutsertakan seluruh dosen di Politeknik Negeri Semarang maupun memperluas obyek penelitian yang diobservasi, dapat dimungkinkan untuk melakukan penelitian pada Politeknik Negeri di Provinsi maupun wilayah lain yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afridayanti Surbakti, 2011, *Analisis Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Komputer (STIKOM) Medan*, Jurnal MSDM
- Ahwari, 2007, *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Andrian, 2002, *Hubungan Persepsi Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kinerja*

- Karyawan Kantor Bank Indonesia (KBI) Pontianak*, Thesis, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2001. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass B. M., dan Avolio B. J., 1990, *"Transformational Leadership Development: Manual for Multifactor Questionnaire"*, COUNSELLING PSYCHOLOGISTS PRESS, INC. CALIFORNIA.
- Bycio P., Hackett R. D., dan Allen J. S., 1995, *Further Assessments Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership*. Journal of Applied Psychology, 80, 468-478
- Darwito, 2008, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada RSUD Kota Semarang)*, Jurnal
- Ghozali, Imam, 2002, *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbitan UNDIP, Semarang.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Karina Nielsen, Joanna Yarker, Raymond Randall dan Fehmidah Munir, 2009. *The Mediating Effects of Team and Self Efficacy on the Relationship Between Transformasional Leadership and Job Satisfaction and Psychological Well Being in Healthcare Professionals : A Cross Sectional Questionnaire Survey*
- Khalid, et.al, 2011, *The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry, International Conference on Financial Management and Economics IPEDR vol.11 (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore*
- Malayu S.P. Hasibuan, 2002, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegoro, A.A, Prabu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Rosda Karya Bandung
- Maulvi Nizar, 2011, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT Pos Indonesia Cabang Kudus*
- Nitisemito, AS. 1996, *Manajemen Personalial*, Edisi Revisi, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nur Indah Hayati Lestari Murni, 2008, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Imawi Benjaya (Tupperware Indonesia)* Jakarta, Jurnal
- Richard DuFour and Robert Eaker, 1998, *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*, National Educational Service
- Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*, National Educational Service
- Robert L. Mathis and John H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 9, Salemba, Jakarta
- Sidiq Nurrahmat, M. Wahyudin, 2005, *Peran Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Komunikasi Internal, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja*

Di PT. Sumber Bengawan
Plasindo Karanganyar

*Kerja Dalam Meningkatkan
Kinerja Pegawai*

Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian
Kuantitatif, Kualitatif dan
Research*

Widyatmini, Luqman Hakim, *Hubungan
Kepemimpinan, Kompensasi Dan
Kompetensi terhadap Kinerja
Pegawai Dinas Kesehatan Kota
Depok*, Jurnal Ekonomi Bisnis,
No.2 Vol.13 peningkatan
kesejahteraan maupun wujud lain
yang diharapkan.

Suparman, 2007, *Analisis Pengaruh
Kepemimpinan Transformasional,
Motivasi Dan Komitmen
Organisasi Terhadap kepuasan*