

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak

Titik Rosnani^{*}

ABSTRACT

The central theme of this research is that the job satisfaction and the lecturers' performance are increasing because of the roles of transactional and the transformational leadership. The purpose of this research is to examine and analyze the influence of these two leadership styles in University of Tanjungpura with main focus on the study of Human Resources Management. This research employs survey design in the form of verification research. The sampling design used in this research is stratified random. From 987 lecturers in University of Tanjungpura, 60 respondents (lecturers) are drawn as samples from nine faculties and participate in this research. The data are obtained from the collected questionnaires and they are analyzed by using path analysis. The results have shown that (1) the transactional leadership has a insignificantly positive influence on the lecturer's job satisfaction, (2) the transactional leadership has a insignificantly positive influence on the lecturer's work performance, (3) the transformational leadership has a significantly positive influence on the lecturer's job satisfaction, (4) the transformational leadership has a significantly influence on the lecturer's work performance, and (5) the job satisfaction has a significantly positive influence on the lecturer's work performance.

Keywords: *transactional leadership, transformational leadership, job satisfaction, lecturer's performance.*

1. LATAR BELAKANG

Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apa pun organisasinya kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Banyak organisasi yang berhasil atau efektif karena ditopang oleh kinerja sumber daya manusia.

Dalam praktik sumber daya manusia, salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan peran kepemimpinan. Kepemimpinan pada beberapa penelitian terbukti

^{*} Dosen Tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura, Jalan A Yani, Pontianak, Indonesia. Alamat Email: salaam_titik@yahoo.com.

dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Kepemimpinan mempunyai peranan yang dominan untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, maupun pada tingkat organisasi. Peranan pemimpin sangat diperlukan dalam usaha menetapkan tujuan, mengalokasi sumberdaya yang langka, memfokuskan pelatihan pada tujuan-tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan-perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997:2). Pentingnya peranan pemimpin tersebut, telah menempatkan kepemimpinan menjadi satu fenomena yang kompleks.

Untuk saat ini dan mendatang, penelitian mengenai kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat diperlukan. Sejumlah studi menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan ini bisa mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja bawahan secara positif (Bartram & Casimir, 2007; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Griffith, 2004; Howel & Avolio, 1993; Koh, Steers & Terborg, 1995; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; Wen Chi & Ying Pan, 2011).

Gagasan awal mengenai teori kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional ini dikembangkan oleh James McGregor Burns dalam Yukl (1994) berdasarkan penelitian deskriptifnya terhadap pemimpin-pemimpin politik. Secara konseptual kedua jenis kepemimpinan tersebut adalah berbeda namun saling berhubungan positif bukan gaya yang saling bertentangan. Bass (1985) memandang kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang berbeda, dan ia mengakui bahwa pemimpin yang sama dapat menggunakan kedua jenis kepemimpinan tersebut pada waktu dan situasi yang berbeda. Pendapat tersebut didukung oleh Waldman, Bass dan Einstein (1987) yang berpendapat bahwa, meski konsepnya berlainan, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dengan tingkat tertentu bisa dianut sekaligus oleh seorang manajer, dan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang transaksional sekaligus transformasional.

Penelitian tentang kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional telah sering dilakukan, namun dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan kinerja belum ditemukan bukti empiris yang sifatnya konsisten.

Podsakoff dan Todor dalam Bass (1990:322) menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara kepemimpinan transaksional (khususnya *contingent reward*) dengan produktivitas kelompok. Sementara Howell dan Avolio (1993) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transaksional (*contingent reward, management by exception (active)* dan *management by exception (passive)*) berhubungan *negative* dengan kinerja bisnis unit.

Hasil penelitian Judge dan Bono (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan pada pimpinan namun tidak signifikan pada kepuasan kerja secara menyeluruh, sedangkan pada kepemimpinan transaksional hubungan dengan kepuasan kerja tidak signifikan.

Pada penelitian Podsakoff *et al.* (1996), kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan secara menyeluruh.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Dalam kenyataannya, di Indonesia dan juga mungkin di negara-negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal.

Menurut teori pertukaran sosial (Blau; Cropanzano dan Mitchell dalam Bontis *et al.*, 2011) dan norma pertukaran (Gouldner dalam Bontis *et al.*, 2011) menerangkan bahwa individu yang mengalami kepuasan kerja, dapat meningkatkan usaha mereka dan menurunkan perilaku-perilaku yang tidak produktif. Penelitian tentang kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kinerja. Dosen yang memperoleh kepuasan kerja biasanya lebih baik kinerjanya dari pada dosen yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Penelitian yang membahas topik kepuasan kerja dirasakan sangat penting untuk dilakukan mengingat pengukuran kepuasan terhadap aspek kerja tertentu dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan aspek kerja dosennya serta dapat mencari penjelasan aspek kepuasan kerja mana yang dapat meningkatkan kinerja dosen. Faktor-faktor ini menjadi lebih penting untuk diteliti dalam institusi akademik, terutama universitas yang merupakan sumber dari sumber daya manusia dan satu-satunya penanggung jawab pendidikan intelektual bangsa (Malik, 2010). Dosen adalah elemen sentral dalam sistem pendidikan yang memiliki berbagai tanggungjawab penting. Kinerja keseluruhan dari universitas tergantung pada para dosennya dan pada akhirnya tergantung pada kepuasan kerja mereka. Sehingga memahami kepuasan kerja mereka merupakan hal yang harus diperhatikan dalam organisasi.

Robbin dalam Usman (2009:501) mengingatkan terdapat dampak dari kepuasan maupun ketidakpuasan dari pekerja suatu organisasi atau lembaga terhadap kinerja pekerjaannya. Dampak langsung dari kepuasan pekerja terhadap kinerja meliputi: (1) produktivitas pekerja tinggi, (2) kemangkiran pekerja tidak ada, (3) pekerja tetap setia tinggal di organisasi atau lembaganya, dan (4) pelanggan menjadi puas dan meningkat jumlahnya. Begitu sebaliknya, ketidakpuasan pekerjaannya berdampak langsung terhadap kinerjanya, dampaknya meliputi: (1) produktivitas pekerjaannya menjadi rendah, (2) pekerjaannya banyak yang mangkir, (3) pekerjaannya keluar dari organisasi atau lembaganya, dan (4) banyak pelanggan yang komplain dan ditinggalkan pelanggannya.

Bertolak dari pemahaman di atas, pihak universitas dituntut untuk secara bertahap dan terus-menerus memenuhi seluruh kebutuhan staf pengajar (dosen) agar kepuasan dosen dapat diwujudkan di tempat kerjanya karena kepuasan dosen akan berdampak

langsung terhadap kinerjanya. Bila seorang dosen merasa puas terhadap pekerjaannya, maka dosen tersebut memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Kondisi seperti ini sangat kondusif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, karena dengan kondisi seperti ini, dosen akan mampu mengoptimalkan kinerja mereka.

Kinerja yang optimal diharapkan akan mampu merefleksikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tanpa kinerja dosen yang optimal, mustahil kinerja perguruan tinggi akan tercapai dengan baik. Oleh karena itu pihak manajemen seyogyanya berupaya meningkatkan kinerja dosennya dengan berbagai cara, antara lain adalah dengan meningkatkan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja bawahan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak?
2. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak?

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Konsep mengenai kepemimpinan transaksional pertama kali diformulasikan oleh Burns (1978) dalam Yukl (1994:350) berdasarkan penelitian deskriptifnya terhadap pemimpin-pemimpin politik dan selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bass. Kepemimpinan transaksional menurut Burns dalam Yukl (1998:296) memotivasi para pengikut dengan menunjukkan pada kepentingan diri sendiri. Para pemimpin politik tukar-menukar pekerjaan, subsidi, dan kontrak-kontrak pemerintah yang menguntungkan untuk memperoleh suara dan kontribusi untuk kampanye. Para pemimpin perusahaan sering menukarkan upah dan status untuk usaha kerja. Kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan pertukaran.

Istilah *transactional* berasal dari bagaimana tipe pemimpin ini memotivasi pengikut untuk melakukan apa yang ingin mereka lakukan. Pemimpin transaksional menentukan keinginan-keinginan pengikut dan memberi sesuatu yang mempertemukan

keinginan itu dalam pertukaran karena pengikut melakukan tugas tertentu atau menemukan sasaran spesifik. Jadi, suatu *transaction* atau *exchange process* antara pemimpin dan pengikut, terjadi pada saat pengikut menerima *reward* dari *job performance* dan pemimpin memperoleh manfaat dari penyelesaian tugas-tugas.

Dalam kepemimpinan transaksional, hubungan pemimpin-pengikut berdasarkan pada suatu rangkaian pertukaran atau persetujuan antara pemimpin dan pengikut (Howell dan Avolio, 1993). Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas (Robbins, 2008:472). Menurut Gibson *et al.* (1997:84) pemimpin transaksional mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan dan membantu mereka mencapai kinerja yang menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan bawahan. Bass (1990:338) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai model kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat *reward* yang segera dan nyata setelah melakukan perintah-perintah pemimpin. Selanjutnya Mc Shane dan Von Glinow (2003:429) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang membantu orang mencapai tujuan mereka sekarang secara lebih efisien seperti menghubungkan kinerja pekerjaan dengan penghargaan yang dinilai dan menjamin bahwa karyawan mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Burns dalam Usman (2009:333) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai “*a process in which leaders and followers raise to higher levels of morality and motivation*”. Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, dan cita-cita bersama.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Bass dalam Usman, 2009:334). Yukl (1994) menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. House *et al.* dalam Usman (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan mereka untuk “berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugas.”

Bass (1990) selanjutnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk

mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Dengan mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi pemimpin memberikan motivasi bagi pengikut untuk bekerja keras, yakni memberikan penghargaan kepada diri sendiri.

Transformational leadership, menurut Bass (1985) dalam Muenjohn dan Armstrong (2008), didefinisikan sebagai suatu proses dimana pemimpin mencoba untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang apa yang benar dan penting dan untuk memotivasi pengikut untuk menunjukkan harapan-harapan yang lebih besar (*as a process in which a leader tried to increase followers' awareness of what was right and important and to motivate followers to perform "beyond expectation"*).

Para pemimpin transformasional menaikkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita dan nilai-nilai yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, perdamaian dan persamaan (hak) (Sarros dan Santora, 2001). Pemimpin transformasional berusaha mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (b) meminta individu mementingkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi, dan (c) mengubah tingkat kebutuhan (Hirarki Maslow) bawahan atau memperluas kebutuhan bawahan. Pemimpin yang transformasional mendapat komitmen lebih besar dari bawahan dan mendorong mereka mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi bukan saja dengan kharismanya tapi juga dengan berperan sebagai pelatih, guru atau mentor (Yukl, 1994). Pada kepemimpinan transformasional menerapkan lebih dari sekedar pertukaran dan selalu berusaha meningkatkan perhatian, memberi stimulasi intelektual dan memberi inspirasi pada bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi. Jenis kepemimpinan ini lebih dari sekedar transaksi konstruktif dan korektif.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap karyawan ke arah pekerjaannya (Kondalkar, 2007:89). Senada dengan pendapat Kondalkar di atas, Gibson *et al.* (1996:150) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap yang dipunyai pekerja mengenai pekerjaannya. Ini dihasilkan dari persepsi pekerja mengenai pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan. Hal ini berarti, kepuasan kerja setiap pekerja tidaklah sama atau bersifat relatif. Puas bagi seorang pekerja belum tentu puas bagi pekerja lainnya, tergantung pada pekerja pelaku persepsi itu.

Dari beberapa pengertian kepuasan kerja yang dikemukakan di atas, dapat dirumuskan ke dalam kepuasan kerja seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian kepuasan kerja dosen adalah sikap positif atau negatif dari seorang

dosen ke arah pekerjaan karena terpenuhinya atau tidak terpenuhinya sebagian atau seluruh kebutuhan seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya dalam waktu tertentu.

2.3 Kinerja

Para ahli Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi menjelaskan konsep kinerja (*performance*) dengan menggunakan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung pada hakekatnya sama, yaitu kinerja adalah suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk unit kerja atau organisasi (Wood, Wallace, Zeffane, Hunt & Osborn, 2001:114). Pernyataan ini sejalan dengan pendapat dari Mangkunegara (2004:67) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Senada dengan pendapat-pendapat di atas, menurut Nawawi (2003:234) kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non-fisik/non-material.

Kinerja karyawan adalah tingkat dimana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan kerja yang telah ditentukan (Milkovich & Boudreau, 1997:94). Hal ini berarti kinerja yang baik hanya dapat diraih apabila para pekerja mampu bekerja sesuai dengan tuntutan dan persyaratan kerjanya. Sebaliknya kinerja yang buruk dapat terjadi jika tidak sesuai dengan persyaratan-persyaratan kerja yang telah ditentukan.

Menurut Rivai (2004:309), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki tingkat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Karena tingkat kesediaan dan kemampuan setiap individu dalam suatu organisasi berbeda-beda maka kinerjanya juga berbeda-beda. Selanjutnya menurut Robbins (2008:241), kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Pendapat Robbins mengenai kinerja melengkapi konsep yang diungkapkan oleh Rivai. Kinerja selain ditentukan oleh tingkat kemampuan dan kesediaan juga ditentukan oleh kesempatan yang dimiliki karyawan dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil tertentu. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang dihadapi karyawan. Sedangkan menurut Ainsworth, Murray, Smith dan Millership (2002:25) kinerja merupakan fungsi dari klaritas peran, kompetensi, lingkungan, nilai, preferensi, dan imbalan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus memiliki kemampuan dalam bekerja, mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan memiliki lingkungan yang kondusif.

2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan yang akan membantu pegawai untuk mengidentifikasi pekerjaannya secara memadai sehingga pegawai akan merasakan adanya arahan atau petunjuk untuk menentukan perencanaan dan prosedur pekerjaan yang akan diselesaikan. Pemimpin memandu atau memotivasi para pengikut/bawahan menuju kepada sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas. Hal ini akan meningkatkan kreativitas dan penggunaan semua kemampuan potensial yang dimiliki oleh pegawai untuk mencapai prestasi yang terbaik, sehingga pegawai secara psikologis akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Gibson *et al.*, 1997:84).

Selanjutnya kemampuan potensial yang dimiliki oleh pegawai untuk mencapai prestasi yang terbaik, pada akhirnya pegawai akan mendapatkan imbalan dari organisasi sehingga pegawai secara psikologis akan merasa puas baik terhadap pemimpinnya maupun *reward* yang diperoleh. *Reward* yang diperoleh dapat berupa kenaikan gaji, promosi, pekerjaan atau tugas yang diinginkan, skedul kerja yang lebih baik, atau waktu istirahat yang lebih banyak (Yukl dalam Bass, 1990:327). Menurut Gibson *et al.* (1997:84) pemimpin transaksional mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan dan membantu mereka mencapai kinerja yang menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan bawahan, dengan ini muncul hipotesis.

Hipotesis 1: Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

2.5 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja

Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pemimpin yang mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan akan membantu pegawai untuk memperoleh arahan dalam melakukan pekerjaan yang memadai, mereka akan dapat melakukan tindakan sesuai dengan arahan sehingga menghasilkan *outcome* yang diinginkan dan memilih dari kemungkinan berbagai tindakan atau tugas yang diinginkan. Semua ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suharto (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Hipotesis 2: Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan

menimbulkan emosi yang kuat, mentransformasi nilai-nilai dengan bertindak sebagai pelatih, guru atau mentor, pemimpin senantiasa mendorong bawahan untuk menggunakan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan, pemimpin selalu mendengarkan dan penuh perhatian, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman-pengalaman kepada pengikutnya untuk lebih berprestasi. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin, yang akhirnya dapat menciptakan perubahan ke arah yang lebih baik sehingga dapat menciptakan produktivitas pegawai dan akhirnya menciptakan kepuasan terhadap pekerjaan (kepuasan kerja intrinsik), (Pawar dan Eastman,1997; Utomo, 2001; Suharto, 2005).

Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin juga memberikan inspirasi untuk menyelesaikan tujuan-tujuan yang lebih sulit, memecahkan masalah dengan cara baru, meningkatkan kemampuan bawahan. Dengan menggunakan inspirasi, karismatik, perhatian individual atau rangsangan intelektual, para pemimpin membantu pengikut menjadi lebih percaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang ada dan bekerja sesuai dengan arah yang akan mengarah ke pencapaian sasaran-sasaran yang lebih tinggi. Hal ini akan menghasilkan kepuasan bawahan. Kepuasan bawahan adalah menyangkut perasaan bawahan terhadap harapan organisasi itu, misalnya mengenai besarnya imbalan, kepemimpinan, pola penyelia dan lain-lain (Durbin pada Luthans, 2002:590).

Yukl (1994) dalam Usman, 2009 menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas.

Hipotesis 3: kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

2.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Beberapa bukti penelitian yang telah terakumulasi menyimpulkan, bahwa jenis kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan dalam banyak cara yang secara kuantitatif dan kualitatif berbeda dengan jenis kepemimpinan lainnya contohnya kepemimpinan transaksional. Bass pada Waldman et al., (1987) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan kepemimpinan transaksional pada kinerja bawahan. Dengan membangun inspirasi dan kepercayaan diri yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, bisa diduga adanya usaha dan kinerja yang melebihi apa yang telah ditetapkan atasan. Hal ini akan tercermin pada evaluasi kinerja yang lebih tinggi yang diberikan kepada bawahan yang menganggap para pemimpin mereka transformasional. Disamping itu Bass pada Koh et al, (1995) juga berpendapat bahwa pemimpin transformasional dapat menggunakan tiga komponennya (*charisma, individual*

consideration, dan intellectual stimulation) untuk mengubah motivasi karyawan dan meningkatkan kinerja unit lebih dari apa yang telah diharapkan.

Bukti-bukti empiris juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komponen-komponennya berhubungan positif dengan kinerja pada area penelitian yang berbeda-beda yaitu pada: studi lapangan (Curphy, 1992; Hater dan Bass pada Howell & Merenda, 1999; Howell dan Avolio, 1993; Keller, 1992), penelitian historis (House, Spangler, dan Woycke pada Howell dan Merenda, 1999), penelitian laboratorium (Howell dan Frost, 1989; Kirkpatrick dan Locke pada Howell dan Merenda, 1999), dan penelitian meta analisis (Lowe, Kroeck, dan Sivasubramaniam pada Howell dan Merenda, 1999).

Lebih dari 35 penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Kirkpatrick dan Locke, 1996; Suharto, 2005). Sedangkan Shamir, House dan Arthur (1993) berpendapat bahwa lebih dari 20 penelitian menemukan adanya hubungan positif pemimpin karismatik atau kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sikap, dan persepsi karyawan.

Hipotesis 4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

2.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi terhadap pekerjaannya akan dapat melakukan pekerjaan dengan tenang, menangani permasalahan dengan cepat, dan memiliki kedewasaan psikologis yang matang dalam bekerja sehingga kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan akan sesuai dengan standard yang telah ditentukan dan pada gilirannya semua ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Bagia (2005) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tentang kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kinerja. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja sebenarnya berangkat dari pernyataan Robbins (2008): “karyawan yang bahagia (puas) adalah karyawan yang produktif”. Alasannya adalah pekerja yang puas cenderung ingin semakin terlibat dalam pekerjaan sehingga lebih produktif.

Pendapat serupa juga dikatakan Dessler dalam Wibowo (2007), yang menyatakan bahwa karyawan yang memperoleh kepuasan kerja biasanya lebih baik kinerjanya daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Para karyawan yang memperoleh kepuasan kerja menjadi lebih termotivasi untuk bekerja dengan kinerja tinggi.

Hipotesis 5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Nazir (2005:84), rancangan penelitian adalah semua proses yang dilakukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey atau penelitian sampel. Singarimbun (1995:3) mengatakan bahwa metode survei atau penelitian sampel adalah penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Adapun jenis atau bentuk penelitian yang digunakan adalah penelitian verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan (dosen dari berbagai fakultas di lingkungan Universitas Tanjungpura Pontianak Provinsi Kalimantan Barat). Bentuk penelitian verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis yang memakai perhitungan-perhitungan statistik (Nazir, 2005:63).

3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh dosen (tenaga edukatif) di lingkungan Universitas Tanjungpura Pontianak dengan pangkat/jabatan minimal lektor dan tingkat pendidikan minimal magister (S-2). Pertimbangan karakteristik populasi tersebut didasarkan bahwa dosen telah memiliki pengalaman dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Untuk menentukan ukuran sampel digunakan *stratified random sampling*. *Stratified Random Sampling* adalah pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak dengan memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2004:92-93). Ukuran sampel adalah sejumlah 60 responden (dosen).

3.3 Definisi Operasional Variabel

Kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas (Robbins, 2008:472). Indikator-indikator yang diukur dalam variabel ini mengacu pada pendapat Bass dan Avolio dalam Usman (2009). Instrumen pengukuran diukur dengan menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dari Bass and Avolio.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut (Robbins,

2008:472). Indikator-indikator yang diukur dalam variabel ini mengacu pada pendapat Bass dan Avolio dalam Usman (2009). Instrumen pengukuran diukur dengan menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dari Bass and Avolio.

Kepuasan kerja didefinisikan kumpulan dari beberapa sikap terhadap *work it self*, *pay*, *promotion opportunity*, *supervision* dan *co-workers*. Indikator-indikator yang diukur dalam variabel ini mengacu pada Luthans (2002). Instrumen pengukuran diukur dengan menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dari Weiss, Dawis, England and Lofquist.

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau beberapa orang dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya atau sesuai dengan ukuran yang berlaku untuk jenis pekerjaan masing-masing. Indikator-indikator yang diukur dalam kinerja pada penelitian ini mengacu pada UU RI No: 14 Tahun 2005 yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Instrumen pengukuran diukur dengan mengacu pada tugas pokok dosen dan panduan dosen berprestasi Dikti (2009) dan Riduwan (2009).

3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Sebelum seluruh kuesioner disampaikan kepada responden, terlebih dahulu dilakukan uji coba kuesioner terhadap 30 orang responden. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan dalam kuesioner memiliki validitas dan reliabilitas pengukuran. Uji validitas dimaksudkan untuk memastikan seberapa baik suatu instrumen mengukur konsep yang seharusnya diukur. Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi tunggal *product moment Pearson*. Uji reabilitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Pengujian dilakukan dengan uji reliabilitas konsistensi internal dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*.

3.5 Teknik Analisis

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model *path analysis* (analisis jalur). *Path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas/eksogen terhadap variabel terikat/endogen (Riduwan & Kuncoro, 2008:2). Analisis Jalur (*Path Analysis*) diolah dengan menggunakan program komputer SPSS versi 17.0.

Asumsi yang mendasari *path analysis* (Riduwan & Kuncoro, 2008:2; Solimun, 2011:66)) adalah :

1. Hubungan antar variabel adalah linier dan aditif dan bersifat normal.

2. Hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang berbalik.
3. Variabel terikat (endogen) minimal dalam skala ukur interval dan ratio.
4. *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel).
5. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

Pengujian signifikansi pengaruh antara variabel yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau tingkat kepercayaan 95%. Dasar penentuan keputusan dilakukan dengan cara membandingkan nilai probabilitas dengan nilai α . Apabila $p > 0,05$, maka H_0 diterima, H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh antar variabel bebas dengan variabel terikat. Sebaliknya, apabila $p < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh antar variabel bebas dengan variabel terikat.

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden Penelitian

Gambaran umum tentang responden secara umum dilaporkan bahwa 58,33% responden pria, mayoritas berumur antara 51-60 tahun sebanyak 38,33%, masa kerja dosen umumnya di atas 20 tahun, pendidikan terakhir dosen sebagian besar strata II yaitu sebesar 76,67%.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan semua item yang digunakan dalam penelitian valid dengan harga korelasi antara 0,561 sampai dengan 0,951, sementara hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *alpha cronbach* pada masing-masing variabel telah memenuhi batas minimal yang disyaratkan (0,7).

4.3 Uji Linieritas

Path analysis mengharuskan hubungan antar variabel bersifat linier. Linieritas diuji dengan menggunakan scatter plot (diagram pencar). Berdasarkan hasil scatter plot semua hubungan antar variabel menunjukkan bahwa data memenuhi asumsi linieritas.

4.4 Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

Path analysis digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar

variabel yang dihipotesiskan. Pada dasarnya *path analysis* adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau Z-score. Koefisien jalur yang distandarkan (*standardized path coefficient*) yang dalam regresi dikenal dengan nilai β digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel endogen (Riduwan dan Kuncoro, 2008:116).

4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Untuk mengukur besarnya pengaruh kepemimpinan transaksional (X_1) terhadap kepuasan kerja dosen (Y) Universitas Tanjungpura Pontianak, dilakukan analisis pengaruh dengan menggunakan metode regresi dengan model regresinya sebagai berikut:

$$Z_{KK} = P_1 Z_{TRANS AK} + \varepsilon_1 \dots\dots\dots (1)$$

Dari hasil analisis diperoleh:

Tabel 1. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Variabel bebas	Standardized Coefisients Beta	t	Sign	Keterangan
Konstanta		11,294	0,000	
Kepemimpinan Transaksional	0,090	0,685	0,496	Ha Ditolak
Variabel terikat	: Kepuasan Kerja			
R Square (R^2)	= 0,008			
F hitung	= 0,470			
Sign F	= 0,496			
A	= 0,05			

Dengan demikian diperoleh model:

$$Z_{KK} = 0,090 Z_{TRANS AK} \dots\dots\dots (2)$$

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan koefisien β standarisasi pada variabel kepemimpinan transaksional (X_1) sebesar 0,090, ini menunjukkan bahwa dengan peningkatan Kepemimpinan Transaksional akan meningkatkan Kepuasan Kerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak atau semakin sering pimpinan menunjukkan perilaku kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi Kepuasan Kerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 1 ini, uji-t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional (X_1) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini ditunjukkan dari nilai t_{hitung} sebesar 0,685 dengan nilai signifikansi $0,496 > 0,05$, maka H_a ditolak, yang berarti tidak terdapat pengaruh

signifikan (yang nyata) dari variabel kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Koh et al, (1995) dan Marselius dan Rita Andarika (2004) yang menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen karena karakteristik dosen secara umum memiliki tingkat pendidikan minimal S2 dan pengalaman kerja yang sangat baik.

Terkait dengan teori X dan Teori Y yang dikemukakan oleh McGregor (1960), maka dosen dapat dikategorikan sesuai dengan Teori Y. Dosen akan mencari tanggung jawab, tidak hanya menerima tanggung jawab. Dosen yang sesuai dengan Teori Y tersebut tidak sesuai jika diarahkan oleh pimpinan (ketua jurusan) dengan gaya kepemimpinan transaksional.

4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X₁) terhadap Kinerja Dosen (Z)

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional (X₁) terhadap kinerja dosen (Z) Universitas Tanjungpura Pontianak, dilakukan analisis pengaruh dengan menggunakan metode regresi dengan model regresinya sebagai berikut:

$$Z_{KD} = P_2 Z_{TRANSAK} + \varepsilon_2 \dots \dots \dots (3)$$

Dari hasil analisis diperoleh:

Tabel 2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X₁) terhadap Kinerja Dosen (Z)

Variabel bebas	Standardized Coefisients Beta	T	Sign	Keterangan
Konstanta		11,199	0,000	
Kepemimpinan Transaksional	0,186	1,443	0,154	Ha Ditolak
Variabel terikat	: Kinerja Dosen			
R Square (R ²)	= 0,035			
F hitung	= 2,083			
Sign F	= 0,154			
A	= 0,05			

Dengan demikian diperoleh model:

$$Z_{KD} = 0,186 Z_{TRANSAK} \dots \dots \dots (4)$$

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan koefisien β standarisasi pada variabel kepemimpinan transaksional (X₁) sebesar 0,186, ini menunjukkan bahwa dengan peningkatan

Kepemimpinan Transaksional akan meningkatkan Kinerja Dosen (Z) atau semakin sering pemimpin menunjukkan perilaku kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 2 ini, uji-t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional (X_1) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja dosen (Z). Hal ini ditunjukkan dari nilai t_{hitung} sebesar 1,143 dengan nilai signifikansi $0,154 > 0,05$, maka H_a ditolak, yang berarti tidak terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dosen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Koh et al, (1995) namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Howell dan Avolio, (1993), Suharto (2005) dan Komardi (2009). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen karena karakteristik yang dimiliki. Terkait dengan teori X dan Teori Y yang dikemukakan oleh McGregor (1960), maka dosen dapat dikategorikan sesuai dengan Teori Y. Pengawasan eksternal dan ancaman hukuman bukan satu-satunya cara untuk mencapai tujuan organisasi. Dosen akan mengarahkan dan mengawasi diri-sendiri untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin (ketua jurusan) akan bertindak sebagai pengawas yang akan selalu memonitor pekerjaan bawahan dan melakukan koreksi jika kesalahan terjadi.

4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kepuasan kerja dosen (Y) Universitas Tanjungpura Pontianak, dilakukan analisis pengaruh dengan menggunakan metode regresi dengan model regresinya sebagai berikut;

$$Z_{KK} = P_3 Z_{TRANSFOR} + \varepsilon_3 \dots\dots\dots (5)$$

Dari hasil analisis diperoleh:

Tabel 3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Variabel bebas	Standardized Coefisients Beta	T	Sign	Keterangan
Konstanta		14,787	0,000	
Kepemimpinan Transformasional	0,744	8,840	0,000	Ha Diterima
Variabel terikat	: Kepuasan Kerja			
R Square (R²)	= 0,546			
F hitung	= 71,904			
Sign F	= 0,000			
A	= 0,05			

Dengan demikian diperoleh model:

$$Z_{KK} = 0,744 Z_{TRANF} \dots\dots\dots(6)$$

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan koefisien β standarisasi pada variabel kepemimpinan transformasional (X₂) sebesar 0,744, ini menunjukkan bahwa dengan peningkatan Kepemimpinan Transformasional akan meningkatkan Kepuasan Kerja dosen atau semakin sering pemimpin menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepuasan kerja dosen.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 3 ini, uji-t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X₂) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dosen (Y) Universitas Tanjungpura Pontianak. Hal ini ditunjukkan dari nilai t_{hitung} sebesar 8,840 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, maka Ha diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bycio, Hackett dan Allen (1995), Podsakoff, *et al.* (1996), Sosik, Avolio dan Kahai (1997), Pawar dan Eastman,(1997), Kabul Wahyu Utomo, (2001), Suharto (2005), Erkutlu (2008) namun tidak sejalan dengan penelitian Judge dan Bono (2000). Pada penelitian ini kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja, artinya semakin sering perilaku kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan (Ketua Jurusan) terhadap dosen, maka akan berdampak pada tingginya kepuasan kerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

Dalam kepemimpinan transformasional ini, pemimpin (Ketua Jurusan) mempengaruhi dosen dengan menimbulkan emosi yang kuat, mentransformasi nilai-nilai, pemimpin senantiasa mendorong dosen untuk menggunakan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan, pemimpin selalu mendengarkan dan penuh perhatian, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman-pengalaman kepada dosen untuk lebih berprestasi. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat

terhadap pemimpin, yang akhirnya dapat menciptakan perubahan ke arah yang lebih baik sehingga dapat menciptakan kepuasan terhadap pekerjaan.

Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin juga memberikan inspirasi untuk menyelesaikan tujuan-tujuan yang lebih sulit, memecahkan masalah dengan cara baru, meningkatkan kemampuan dosen. Dengan menggunakan inspirasi, karismatik, perhatian individual atau rangsangan intelektual, para pemimpin membantu dosen menjadi lebih percaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang ada dan bekerja sesuai dengan arah yang akan mengarah ke pencapaian sasaran-sasaran yang lebih tinggi. Hal ini akan menghasilkan kepuasan dosen. Kepuasan dosen adalah menyangkut perasaan dosen terhadap harapan organisasi itu, misalnya mengenai besarnya imbalan, kepemimpinan, pola penyelia dan lain-lain (Durbin pada Luthans, 2002:590).

4.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja Dosen (Z)

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kinerja dosen (Z) Universitas Tanjungpura Pontianak, dilakukan analisis pengaruh dengan menggunakan metode regresi dengan model regresinya sebagai berikut:

$$Z_{KD} = P_4 Z_{TRANSFOR} + \epsilon_4 \dots\dots\dots (7)$$

Dari hasil analisis diperoleh:

Tabel 4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X₂) terhadap Kinerja Dosen (Z)

Variabel bebas	Standardized Coefisients Beta	T	Sign	Keterangan
Konstanta		11,321	0,000	
Kepemimpinan Transformasional	0,397	3,297	0,002	Ha Diterima
Variabel terikat	: Kinerja Dosen			
R Square (R²)	= 0,158			
F hitung	= 10.870			
Sign F	= 0,002			
A	= 0,05			

Dengan demikian diperoleh model:

$$Z_{KD} = 0,397Z_{TRANF} \dots\dots\dots (8)$$

Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan koefisien β standarisasi pada variabel kepemimpinan transformasional (X₂) sebesar 0,397, ini menunjukkan bahwa dengan peningkatan Kepemimpinan Transformasional akan meningkatkan kinerja dosen atau semakin sering pemimpin menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 4 ini, uji-t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen (Z) Universitas Tanjungpura Pontianak. Hal ini ditunjukkan dari nilai t_{hitung} sebesar 3,297 dengan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$, maka H_a diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak. Hasil penelitian ini senada dengan Bass *pada* Waldman, Bass dan Einstein (1987), Bass *pada* Koh et al., (1995), Sosik, Avolio dan Kahai (1997), Suharto (2005) dan Wen Chi dan Ying Pan (2011). Dengan membangun inspirasi dan kepercayaan diri yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, bisa diduga adanya usaha dan kinerja yang melebihi apa yang telah ditetapkan atasan. Hal ini akan tercermin pada evaluasi kinerja yang lebih tinggi yang diberikan kepada bawahan yang menganggap para pemimpin mereka transformasional.

Penelitian ini juga menguatkan bukti-bukti empiris yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komponen-komponennya berhubungan positif dengan kinerja pada area penelitian yang berbeda-beda yaitu pada: studi lapangan (Curphy, 1992, Hater dan Bass *pada* Howell dan Merenda, 1999; Howell dan Avolio, 1993; Keller, 1992), penelitian historis (House, Spangler, dan Woycke *pada* Howell dan Merenda, 1999), penelitian laboratorium (Howell dan Frost, 1989; Kirkpatrick dan Locke, *pada* Howell dan Merenda, 1999), dan penelitian meta analisis (Lowe, Kroeck, dan Sivasubramaniam *pada* Howell dan Merenda, 1999).

Lebih dari 35 penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Kirkpatrick & Locke, 1996). Sedangkan Shamir, House dan Arthur (1993) berpendapat bahwa lebih dari 20 penelitian menemukan adanya hubungan positif pemimpin karismatik atau kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sikap, dan persepsi karyawan.

Temuan penelitian ini juga menguatkan pendapat Yukl (1994) yang menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. House *et al.* dalam Usman (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan mereka untuk “berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugas.” Bass (1990) selanjutnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal.

Dengan mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan.

4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Dosen (Z)

Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja dosen (Z) Universitas Tanjungpura Pontianak, dilakukan analisis dengan menggunakan metode regresi dengan model regresinya sebagai berikut;

$$Z_{KD} = P_5 Z_{KK} + \varepsilon_5 \dots\dots\dots (9)$$

Dari hasil analisis diperoleh:

Tabel 5. Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Dosen (Z)

Variabel bebas	Standardized Coefisients Beta	T	Sign	Keterangan
Konstanta		4,670	0,000	
Kepuasan Kerja	0,420	3,522	0,001	Ha Diterima
Variabel terikat	: Kinerja Dosen			
R Square (R ²)	= 0,176			
F hitung	= 12,408			
Sign F	= 0,001			
A	= 0,05			

Dengan demikian diperoleh model:

$$Z_{KD} = 0,420 Z_{KK} \dots\dots\dots (10)$$

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan koefisien β standarisasi pada variabel kepuasan kerja (Y) sebesar 0,420, ini menunjukkan bahwa dengan peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan Kinerja Dosen atau semakin baik kepuasan kerja yang dimiliki dosen maka semakin tinggi kinerja dosen.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 5 ini, uji-t menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (Y) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen (Z) Universitas Tanjungpura Pontianak. Hal ini ditunjukkan dari nilai t_{hitung} sebesar 3,522 dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$, maka H_a diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang nyata (signifikan) dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja dosen.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak. Hal ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Choo dan Tan (1997); Iaffandano dan Muchinsky (1998:366); Loveman (1998); Bagia (2005); Brayfield dan Crockett dalam Bagia (2005);

Ostroff dalam Robbins (2006:105); dan Zaccaro *et al.* dalam Kreitner *and* Kinicki (2010:176).

Temuan penelitian ini menguatkan pernyataan Robbins (2008): “karyawan yang bahagia (puas) adalah karyawan yang produktif”. Alasannya adalah pekerja yang puas cenderung ingin semakin terlibat dalam pekerjaan sehingga lebih produktif. Pendapat serupa juga dikatakan Dessler *dalam* Wibowo (2007), yang menyatakan bahwa karyawan yang memperoleh kepuasan kerja biasanya lebih baik kinerjanya daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Mereka menjadi lebih termotivasi untuk bekerja dengan kinerja tinggi.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen karena dosen yang memiliki kepuasan kerja tinggi terhadap pekerjaannya akan dapat melakukan pekerjaan dengan tenang, menangani permasalahan dengan cepat, dan memiliki kedewasaan psikologis yang matang dalam bekerja sehingga kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan akan sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan pada gilirannya semua ini akan meningkatkan kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

Dari keseluruhan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *path analysis* menunjukkan bahwa ada dua dari lima hipotesis yang diajukan ditolak, yaitu pengaruh variabel kepemimpinan transaksional kepuasan kerja dan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja sedangkan tiga hipotesis lainnya yang diajukan dapat diterima. Hal ini didasarkan atas hasil analisis jalur dengan menggunakan metode regresi berganda yang memfokuskan pada koefisien β terstandarisasi yang menunjukkan bahwa 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Tanjungpura ($p = 0,000 < \alpha = 0,05; \beta = 0,744$); 2) kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,002 < \alpha = 0,05; \beta = 0,397$); 3) kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,001 < \alpha = 0,05; \beta = 0,420$).

4.5 Uji Validitas Model

Terdapat dua indikator validitas model di dalam *path analysis*, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming* (Solimun, 2011: 66). Koefisien determinasi total menggambarkan total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model yang diukur dengan $R^2_m = 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2 - P_{e3}^2 - P_{e4}^2 - P_{e5}^2$ dengan demikian nilai koefisien determinasi total adalah:

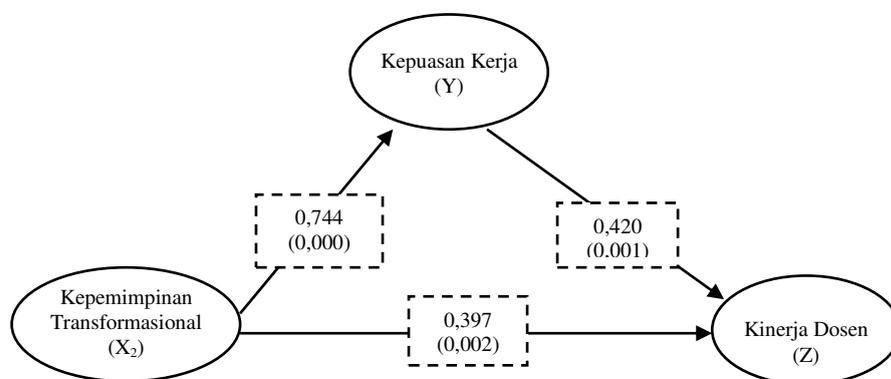
$$R^2_m = 1 - (0,996^2 + 0,982^2 + 0,674^2 + 0,918^2 + 0,908^2)$$

$$R^2_m = 0,698$$

Nilai koefisien determinasi total yang didapat sebesar 0,698, artinya bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan model tersebut sebesar 69,8% atau informasi yang terkandung

dalam data 69,8% dapat dijelaskan oleh model tersebut, sedangkan sisanya 30,2% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat dalam model) dan error.

Theory trimming dilakukan dengan menguji validitas koefisien jalur pada setiap jalur untuk pengaruh langsung yang sama dengan model regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial (Solimun, 2011:68). Berdasarkan *theory trimming* maka jalur-jalur yang nonsignifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik sebagaimana yang ditunjukkan Gambar 4.1.



Gambar 1. Diagram Jalur Hubungan Kausal

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja, kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja serta kepuasan kerja terhadap kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Kepercayaan kerja transaksional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.
- Kepercayaan kerja transaksional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.
- Kepercayaan kerja transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.
- Kepercayaan kerja transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

- v. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.

Adapun saran-saran yang dapat disampaikan berdasarkan temuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- i. Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang relatif besar dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja dosen. Sehingga dalam program pengembangan organisasi ke depan harus lebih diarahkan pada peningkatan kapasitas kepemimpinan transformasional di semua level jurusan atau program studi untuk meningkatkan kepuasan kerja para dosen. Kepuasan kerja dosen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen, sehingga secara implementasi perlu ditingkatkan.
- ii. Kepuasan kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Tanjungpura. Organisasi dapat membuat program dan kebijakan organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen. Komponen yang perlu mendapat perhatian adalah kompensasi. Kompensasi Dosen dalam melaksanakan kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat supaya diberikan tepat pada waktunya, karena hal ini dapat berpengaruh terhadap kinerja dosen. Kepuasan kerja dan kinerja dosen akan mampu menciptakan kinerja organisasi yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainsworth, Murray, Smith, N., and Millership, A. (2002). *Managing performance managing people: Understanding and improving team performance*. Printed in Australia by Griffin Press.
- Bagia, I. Wayan. (2005). *Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pada Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten di Propinsi Bali*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Bartram, T. and Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership and Organization Development Journal*, 28 (1), 4-19.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial application*. Third Edition. New York: Free Press.
- Bontis, et al. (2011). Improving service delivery. investigating the role of information sharing, job characteristics, and employee satisfaction. *The Learning Organization*, 18(3), 239-250.
- Bycio, P., Hackett, R.D. and Allen, J.S. (1995). Further assessments of bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Choo, Freddie and Kim B. Tan. (1997). A study of relations among disagreement in budgetary performance evaluation style, job related tension, job satisfaction and performance. *Behavior Research in Accounting*, 9, 199-218.
- Curphy, G.J. (1992). An empirical investigation of the effects of transformational and transactional leadership on organizational climate, attrition, and performance. *Impact of Leadership, Center for Creative Leadership*, 177-187.
- Komardi, D. (2009). pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional serta motivasi kerja terhadap kinerja dan kepuasan individual karyawan dalam organisasi perusahaan industri telekomunikasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7 (1), 53-61.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team training and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 177-193.

- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 27 (7), 708-726.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. (1996). *Organization Behavior-Structure-Process*. Seventh Edition. Boston. Erwin Homewood.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. (1997). *Organisasi: Perilaku – Struktur – Proses*. Penerbit: Binarupa Aksara.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78.No.6: 891-902.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680–694.
- Iaffandano, M.T. and Muchinsky, P.M. (1998). Job satisfaction and performance: a meta analysis. *Psychological Bulletin*, 9, 251-273.
- Judge, T.A. and Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 751-765.
- Keller, R.T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Kirkpatrick, S.A., and Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Koh, W.L., Steers, R.M. and Terborg, J.R. (1995). The effect of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Kondalkar. (2007). *Organizational Behaviour*. New Delhi. New Age International Limited Publishers.
- Kreitner, R. and Kinicki, Angelo. (2010). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. New York. McGraw-Hill /Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Loveman, G.W. (1998). Employee satisfaction, employee performance, and customer loyalty: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1 (1), 18-31.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*. Ninth Edition. New York. McGraw-Hill Higher Education.
- Malik, M.E. Nawab, S. Naeem, B. and Danish, R.Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (6), 17-26.
- Mangkunegara, A. P. (2004). *Manajemen sumber daya perusahaan*, Cetakan Pertama. Bandung: Rosda.
- Marsalius S.T dan Rita Andarika. (2004). Hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Psyche*, 1 (1), 35-49.
- McShane, S.L. and Von Glinow, M.A. (2003). *Organizational behavior emerging realities for the workplace revolution*. 2nd Edition. McGraw-Hill Higher Education.
- Milkovich, George T. and Boudreau, John W.,. (1997). *Human resources management*. Eighth Edition. Times Mirror Higher Education Group Inc.
- Muenjohn, N. dan Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4 (1), 3-14.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Mohammad, (2005). *Metode penelitian*. Cetakan Keempat. Jakarta. Galia Indonesia.
- Pawar, B.S. and Eastman, K.K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22 (1), 80-109.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Riduwan dan Kuncoro, E.A. (2008). *Cara menggunakan dan memaknai analisis jalur (path analysis)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Riduwan. (2009). *Skala pengukuran variabel-variabel penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku organisasi*. 10th Edition. Prentice Hall International Inc.
- Sarros, J. C. and Santora, J.C. (2001). The Transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (8), 383-393.
- Shamir, B. House, R., and Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organizational Science*, 4(4), 577-594.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Solimun, (2011). *Penguatan Confirmatory Research Aplikasi Analisis Multivariat: SEM dan PLS*. Malang: Fakultas MIPA dan Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J. and Kahai, S.S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Sugiono. (2004). *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi ke 11. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suharto, Babun. (2005). *Pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Usman, H. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Utomo, Kabul Wahyu. (2001). *Kecenderungan kepemimpinan transaksional dan transformasional dan hubungannya dengan organizational citizenship behavior, komitmen dan kepuasan kerja (studi pada kantor pemerintah daerah tingkat ii kabupaten Kebumen propinsi Jawa Tengah*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

- Waldman, D.A., Bass, B.M. and Einstein, W.O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Wen Chi, N. and Ying Pan, S. (2011). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business Psychology*.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M., Hunt, S. and Osborn. (2001). *Organizational Behavior A Global Perspective*. John Wiley & Sons Australia Ltd.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Third Edition. New Jersey. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Yukl, G. (1998). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Edisi Ketiga. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.