



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja
karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nasitii, SE., M.Si

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
PADA KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko

Tesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen
Jurusan Ilmu-ilmu Sosial



diajukan oleh
Rifa Ariyanda
19423/PS/MM/06



Kepada
**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
2008**



MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS GADJAH MADA

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja

karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko

ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA KEPUASAN KERJA KARYAWAN

*Studi PT Taman Wisata Candi Borobudur,
rambanan, dan Ratu Boko*

yang dipersiapkan dan disusun oleh

Rifa Ariyanda

19423/PS/MM/06

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada tanggal 24 Mei 2008

dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat

Yogyakarta, 24 Mei 2008

Dosen Penguji I

Djokosantoso Moeljono, Dr.

Dosen Penguji II

Tur Nastiti, SE., M.Si.

Dosen Pembimbing

Tur Nastiti, SE., M.Si.

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 18 Juni 2008



Rifa Ariyanda

LEMBAR PERSEMBAHAN

Allah SWT

Muhammad SAW

Kepada kedua orang tuaku tercinta

Kepada adikku tercinta

Kepada Fitri satu-satunya tercinta

..... Telah kupenuhi janjiku

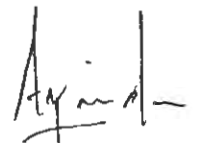
KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan seluruh rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional pada Kepuasan Kerja Karyawan Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko”.

Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan serta dorongan dari semua pihak, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Tur Nastiti, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Tesis atas bimbingan, saran, petunjuk, dan pengarahannya.
2. Dr. Djokosantoso Moeljono, selaku Dosen Penguji Tesis atas kritik dan sarannya.
3. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.

Yogyakarta, 18 Juni 2008



Rifa Ariyanda

DAFTAR ISI

Lembar Judul Tesis		i
Lembar Keterangan Kelulusan		ii
Lembar Persetujuan Revisi Tesis		iii
Lembar Pernyataan		iv
Lembar Persembahan		v
Kata Pengantar		vi
Daftar Isi		vii
Daftar Tabel		x
Daftar Gambar		xi
Daftar Lampiran		xii
Intisari		xiii
Abstract		xiv

BAB I PENDAHULUAN		1
A. Latar Belakang		1
B. Perumusan Masalah		7
C. Batasan Masalah		7
D. Tujuan Penelitian		8
E. Manfaat Penelitian		8

BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Teori Kepemimpinan	9
B. Kepemimpinan Transaksional	11
C. Kepemimpinan Transformasional	14
D. Teori Kepuasan Kerja	21
E. Penelitian Terdahulu	26
F. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Pada Kepuasan Kerja ...	27
G. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pada Kepuasan Kerja	28
H. Kerangka Pemikiran	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	31
A. Tempat Penelitian	31
B. Populasi dan Sampel Penelitian	31
C. Sumber Data	33
D. Metode Pengumpulan Data	33
E. Uji Validitas dan Reliabilitas	37
F. Metode Analisis Data	38
BAB IV ANALISIS DATA	41
A. Deskripsi Responden	41
B. Uji Validitas dan Reliabilitas	42
C. Deskripsi Data Penelitian	46

D. Pengujian Hipotesis	49
E. Pembahasan	51

BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN,

DAN IMPLIKASI	57
A. Kesimpulan	57
B. Keterbatasan	58
C. Implikasi	59

DAFTAR PUSTAKA	62
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN	66
-----------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Karakteristik Jenis Kelamin	41
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan	43
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja	44
Tabel 4.4	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	45
Tabel 4.5	Perbandingan Data Hipotetik dan Empirik	46
Tabel 4.6	Pengkategorian Data Gaya Kepemimpinan	
	Transaksional	47
Tabel 4.7	Pengkategorian Data Gaya Kepemimpinan	
	Transformasional	48
Tabel 4.8	Pengkategorian Data Kepuasan Kerja	48
Tabel 4.9	Rangkuman Hasil Analisis Regresi Hirarki	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran		30
-------------------	---------------------------	-------	-----------

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	67
Lampiran 2	Rekapitulasi Kuesioner	73
Lampiran 3	Faktor Analisis dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transaksional	85
Lampiran 4	Faktor Analisis dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional	89
Lampiran 5	Faktor Analisis dan Reliabilitas Kepuasan Kerja	94
Lampiran 6	Kategorisasi	102
Lampiran 7	Frekuensi	104
Lampiran 8	Regresi	105
Lampiran 9	Surat Ijin Penelitian	107

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
PADA KEPUASAN KERJA KARYAWAN
Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko**

***THE EFFECT OF TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP STYLES ON THE EMPLOYEES' WORK SATISFACTION
IN PT. TAMAN WISATA CANDI BOROBUDUR, PRAMBANAN, AND RATU BOKO***

Oleh : Rifa Ariyanda
Program Studi : Magister Manajemen
Instansi asal : Universitas Gadjah Mada
Pembimbing : Tur Nastiti, SE., M.Si.
Tanggal Wisuda : 24 Juli 2008

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

Penelitian dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko yang berlokasi di jalan raya Yogyakarta – Solo Km.16, Yogyakarta. Sampel penelitian adalah sebagian karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko yang diambil dengan metode *purposive sampling* yaitu dengan kriteria karyawan dengan pendidikan terakhir minimal SMU dan lama bekerja minimal 1 tahun. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 responden. Analisis data penelitian menggunakan analisis regresi hirarki.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Besarnya variansi kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transaksional adalah sebesar 5,2%. Gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Terjadi peningkatan variansi dengan penambahan dimensi gaya kepemimpinan transformasional pada gaya kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 35,9%. Perubahan R^2 sebesar 0,307 menunjukkan kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan variansi kepuasan kerja sebesar 30,7% melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional yang hanya sebesar 5,2%.

Kata-kata kunci : *Kepemimpinan, Transaksional, Transformasional, Kepuasan Kerja*

**THE EFFECT OF TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP STYLES ON THE EMPLOYEES'
WORK SATISFACTION IN PT. TAMAN WISATA CANDI BOROBUDUR,
PRAMBANAN, AND RATU BOKO**

**(PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
PADA KEPUASAN KERJA KARYAWAN)
Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko**

Oleh : Rifa Ariyanda
Program Studi : Magister Manajemen
Instansi Asal : Universitas Gadjah Mada
Pembimbing : Tur Nastiti, SE., M.Si.
Tanggal Wisuda : 24 Juli 2008

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the effect of transactional and transformational leadership styles on the employees' work satisfaction in PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, and Ratu Boko.

This research was conducted in PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, and Ratu Boko, located in Jalan Raya Yogyakarta – Solo KM 16, Yogyakarta. The reserach samples were the employees of PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, and Ratu Boko whose educational background was at least senior high school and who had been working there for at least one year. The samples were taken using purposive sampling method, with 100 respondents were used as samples. The research data were analyzed with hierarchical regression analysis.

The result of the research indicates that transactional leadership style has significant effect on the employees' work satisfaction. The variance of work satisfaction which can be explained by transactional leadership style is 5.2%. Transactional and transformational leadership styles have significant effect on the employees' work satisfaction. The variance increased as the dimension of transformational leadership style on the transactional leadership style increased, which was 35.9%. The change of 0.307 in R² indicates that transformational leadership could explain the variance of 30.7%, exceeding what can be explained by transactional leadership, which was only 5.2%.

Key Words : Leadership - Transactional - Transformational - Work Satisfaction

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab pertama ini akan diuraikan secara singkat mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

A. Latar Belakang

Tren perkembangan pariwisata menunjukkan bahwa pariwisata tumbuh dan berkembang semakin dinamis dalam kurun waktu dua dekade terakhir. Analisis yang dilakukan *World Trade Organization* (WTO) bahkan menegaskan bahwa pariwisata akan menjadi industri yang berkembang paling pesat di abad 21 ini yang diprediksikan akan menciptakan pergerakan wisatawan dunia hingga 1 milyar wisatawan internasional di tahun 2010. Perkembangan dinamis di sektor pariwisata seiring dengan perkembangan berbagai isu strategis makro global maupun nasional serta mikro dalam konteks pariwisata memberikan tantangan tersendiri dalam pengelolaan dan pengembangan destinasi wisata.

Isu-isu strategis mengenai pengembangan pariwisata secara berkelanjutan yang mendasarkan pada prinsip-prinsip keseimbangan antara pengembangan dan pelestarian menjadi dasar pijakan penting bagi pengembangan destinasi wisata. Demikian halnya, aspek pengelolaan yang kompetitif dari suatu obyek serta penciptaan kualitas pengalaman kunjungan



ke suatu obyek menjadi perhatian yang sangat penting dalam pengembangan dan pengelolaan destinasi wisata. Lebih-lebih dikaitkan dengan adanya persaingan antar destinasi wisata, maka pengembangan dan pengelolaan destinasi wisata harus dilakukan secara lebih profesional dengan memperhatikan aspek-aspek penting yang digariskan di dalamnya

Berdasarkan pada perkembangan lingkungan strategis dalam konteks eksternal tersebut, pengembangan dan pengelolaan obyek-obyek yang ada dalam kewenangan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko perlu merespon perkembangan isu-isu strategis yang ada. Hal ini juga dipandang sangat penting dengan melihat perkembangan preferensi, motivasi, dan ekspektasi pasar wisatawan yang sudah semakin kritis dan tinggi, sehingga mendorong perlunya evaluasi terhadap kondisi eksisting yang ada, baik dari aspek daya tarik, fungsi, dan kualitas pelayanan dari komponen-komponen produk yang ada di lingkungan Taman Wisata.

Di lingkungan masyarakat, baik di lembaga publik, bisnis, maupun nirlaba di Indonesia, kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan sebagian besar bergantung pada kualitas pemimpinnya dan bagaimana pemimpin memimpin organisasinya (Moeljono, 2006). Orang akan cenderung mengatakan kesimpulan tersebut dengan dilatarbelakangi budaya bangsa Indonesia yang secara umum berpola paternalistik atau berorientasi kepada “bapak”, “patron”, “pemimpin”, “yang lebih senior”, atau yang sejenisnya (Moeljono, 2006). Dengan demikian,



kepemimpinan di Indonesia memiliki arti penting karena melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.

Kepemimpinan melibatkan kepentingan kekuasaan antara pemimpin pada bawahan secara berimbang. Seorang pemimpin dalam mencapai tujuannya akan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya. Oleh karena itu, kepemimpinan pada hakekatnya merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi serta merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Moeljono, 2006).

Terdapat beberapa pendekatan teori mengenai gaya kepemimpinan, diantaranya adalah pendekatan situasional. Gaya kepemimpinan situasional berasumsi bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dalam semua situasi, namun pendekatan ini mengasumsikan bahwa ada gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk situasi tertentu. Bila pendekatan situasional lebih berfokus pada gaya kepemimpinan yang cocok untuk status quo, maka model agen perubahan (*change agent models*) menekankan alternatif kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan. Kepemimpinan dalam mengadakan perubahan dapat dibagi ke dalam dua kategori gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional (Bass, 1985).



Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan (imbalan dan insentif) atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi).

Sebaliknya dalam kepemimpinan transformasional, yang merupakan perluasan dari kepemimpinan yang mempunyai kharisma yaitu pemimpin yang memberikan contoh dan bertindak sebagai tokoh panutan dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya yang tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi, seperti yang di contohkan pemimpin pertama bangsa kita yaitu Soekarno-Hatta (Moeliono, 2006). Pemimpin transformasional juga menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi bawahannya untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi dengan mentransformasikan bawahannya melalui *Empat I*, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration* (Bass dan Avolio, 1994).

Penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional oleh pemimpin perusahaan yang bergerak di industri pariwisata akan memberikan dampak positif berupa kesempatan bagi karyawannya untuk berkarya dan berprestasi setinggi-tingginya. Prestasi yang dicapai pun akan



dihargai dengan bentuk penghargaan dari pimpinan, sehingga kepuasan kerja akan tercapai.

Terkait dengan gaya kepemimpinan, salah satu faktor yang ingin dicapai oleh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Menurut Rivai (2003) gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, dan mudah menyesuaikan dalam segala situasi. Wahyono (2007) meneliti pengaruh perilaku pemimpin transformasional pada kepuasan kerja karyawan di sekolah Muhammadiyah. Subjek penelitian yang dilakukan adalah karyawan sekolah Muhammadiyah di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan signifikansi pengaruh yang positif antara pengaruh kepemimpinan transformasional otentik pada kepuasan kerja secara langsung. Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Siswanto (2005) yang menemukan pengaruh langsung negatif yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan transformasional otentik pada kepuasan kerja karyawan Madrasah Aliyah di Surabaya.

Hasil penelitian pengaruh perilaku pemimpin transformasional pada kepuasan kerja karyawan sekolah Muhammadiyah di Surabaya, yang dilakukan oleh Wahyono (2007), menunjukkan kepala sekolah Muhammadiyah berhasil menanamkan rasa bangga, mampu memberikan motivasi, mampu memberi perspektif baru, dan memperhatikan kondisi para karyawan. Sedangkan, hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional otentik pada kepuasan kerja karyawan Madrasah Aliyah di



Surabaya, yang dilakukan oleh Siswanto (2005), menunjukkan kepala sekolah Madrasah Aliyah kurang mampu menanamkan rasa bangga, kurang mampu memberikan motivasi, kurang mampu memberi perspektif baru, dan kurang memperhatikan kondisi para karyawan. Hasil yang berbeda ini dikarenakan adanya perbedaan pada proses pemilihan kepala sekolah Muhammadiyah di Surabaya yang ternyata lebih demokratis, lebih transparan, dan lebih melibatkan guru dan karyawan dibandingkan dengan Madrasah Aliyah di Surabaya.

Penulis melakukan penelitian dengan mengakomodasi variabel penelitian terdahulu dan menghilangkan variabel *intervening* yaitu variabel yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Penulis juga menambahkan variabel kepemimpinan transaksional dengan subjek penelitian karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko. Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.



B. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan di atas, maka masalah utama yang hendak dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional pada kepuasan kerja karyawan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko?

C. Batasan Masalah Penelitian

Penulis membatasi masalah penelitian pada:

1. Batasan masalah pada gaya kepemimpinan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko yang dipakai dalam penelitian ini didasarkan pada teori Bass dan Avilio (1994), variabel gaya kepemimpinan transaksional mencakup *contingent reward*, *management by exception*, dan *laissez faire*. Untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional mencakup *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.
2. Batasan masalah pada penelitian terhadap variabel kepuasan kerja karyawan terdiri atas pekerjaan, upah atau gaji, promosi, penyalahgunaan, dan rekan sekerja (Gibson, 2000)



D. Tujuan Penelitian

Tujuan diadakan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional pada kepuasan kerja karyawan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah untuk:

1. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat memberikan informasi dan pengetahuan mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional pada kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan strategi perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusia.
2. Bagi manajer, penelitian ini dapat memberikan pengetahuan pada pemimpin dan manajer puncak bagaimana mereka menerapkan gaya kepemimpinan mereka ke arah yang lebih baik untuk mendorong meningkatnya kepuasan kerja karyawannya.

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab kedua ini akan diuraikan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Adapun landasan teori meliputi teori kepemimpinan, teori kepemimpinan transaksional, teori kepemimpinan transformasional, dan teori kepuasan kerja. Pada bab ini juga diuraikan beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti lain yang relevan dengan penelitian ini.

A. Teori Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi, semenjak orang mencoba untuk mendefinisikan konsep kepemimpinan. Begitu banyak definisi dan pemahaman tentang kepemimpinan, sehingga saat ini belum dicapai kesepakatan mengenai karakteristik dan arti penting kepemimpinan dalam dunia manajemen sumber daya manusia (Shields, 1989).

Menurut Bass (1990), pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dan pemimpin mempergunakan atau mengaplikasikan cara atau perilaku tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasi organisasi dalam menetapkan tujuan yang akan dicapai. Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (1994), kepemimpinan dapat didefinisikan



sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan pada sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Robbins (2007) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dan sebuah proses memberi arti atau pengarahan yang berarti terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2003).

Teori kepemimpinan sangat banyak pokok masalahnya, ada teori yang bersifat umum, misalnya yang menyatakan asal-usul kepemimpinan dan ada pula yang menyatakan salah satu aspek dari fenomena kepemimpinan, misalnya teori mengenai gaya kepemimpinan, mengenai kekuasaan, mengenai proses mempengaruhi atau mengenai konflik. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, Bass (1985) mengungkapkan bahwa kepemimpinan dapat dibagi ke dalam dua kategori gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Sementara itu, menurut Syakhroza dan Tjiptono (1999), teori agen perubahan yang paling



komprehensif adalah teori kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

B. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional berdasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin dan pengikut merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingan sendiri. Pada kondisi nyata, tujuan dan kebutuhan kadang kala saling bertentangan sehingga mengarah ke situasi konflik antara pemimpin dengan pengikut (Wirawan, 2003). Pemimpin transaksional mengidentifikasi keinginan bawahan, dan membantu mereka mencapai hasil kerja dan memberikan imbalan yang dapat memuaskan bawahan (Gibson, 2000).

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi dan peran yang jelas. Jika karyawan bekerja dengan baik akan diberi penghargaan, jika sebaliknya karyawan ditegur, disalahkan, dan diberi hukuman. Pemimpin transaksional akan bertindak sebagai pengawas yang akan selalu memonitor pekerjaan bawahan dan melakukan koreksi jika terjadi kesalahan, melalui cara ini karyawan akan patuh pada pimpinan. Karyawan yang bekerja dengan baik, pemimpin transaksional akan memberikan penghargaan sebagai hubungan pertukaran kepada bawahan atas hasil kinerja



yang dicapai, dengan harapan bawahan akan merasa puas dan dapat mempertahankan prestasi kerja (Bass, 1990).

Menurut Syakhroza dan Tjiptono (1999), kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan (imbalan dan insentif) atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi). Pemimpin transaksional mengadakan hubungan pertukaran untuk mendapatkan hal yang di inginkan, pertukaran itu bisa bersifat ekonomis, politis, atau psikologis. Berbeda dengan transformasional, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan pada kebutuhan fisik dan keamanan dalam jangka pendek (Koh et al, 1995).

Bass dan Avolio (1994), membagi kepemimpinan transaksional menjadi tiga aspek bagian, meliputi:

1. *Contingent reward* atau imbalan kontingen adalah kontrak pertukaran imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja baik, dan menghargai prestasi kerja. Pimpinan melakukan interaksi kepada bawahan dengan menekankan pada pertukaran (pimpinan menyediakan imbalan yang tepat ketika bawahan mencapai kinerja yang baik) yang menekankan pada dorongan pencapaian tujuan yang dilakukan oleh bawahan (Atwater dan Yammarino, 1996). Kontrak ini menjanjikan imbalan bagi yang berprestasi seperti pemimpin akan memberikan bonus



sebesar Rp 100.000.000, bila divisi pemasaran sanggup menaikkan penjualan sebesar 100%.

2. *Management by Exception* yang dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. *Active Management by Exception* adalah mengawasi dan mencari deviasi atau penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif. Pimpinan akan langsung melakukan intervensi untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang muncul, pimpinan akan memberitahu bawahannya jika jumlah kerusakan produk yang dihasilkan mengalami kenaikan signifikan, pimpinan juga akan membantu bawahannya tersebut untuk memperbaiki mesin yang rusak agar masalahnya segera teratasi (Atwater dan Yammarino, 1996).
- b. *Passive Management by Exception* adalah melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai. Pemimpin membiarkan kondisi yang ada tanpa ada keinginan untuk merubah, hanya pada saat muncul kesalahan, pemimpin akan mengintervensi untuk melakukan beberapa perbaikan, model dalam perbaikan adalah koreksi, kritik, serta hukuman atas kesalahan (Atwater dan Yammarino, 1996). Pimpinan akan melakukan intervensi untuk melakukan perbaikan jika situasi sangat mendesak dan sangat penting, seperti pimpinan mendatangi bawahannya setelah memperhatikan laporan produksi mingguan yang menunjukkan bahwa bawahan bersangkutan menghasilkan banyak produk cacat.



3. *Laissez Faire* adalah melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan. Sebagai contoh, pimpinan jarang berada di antara para karyawan dan tidak menindaklanjuti keputusan-keputusan yang membutuhkan tindakan nyata bagi kepentingan perusahaan.

C. Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diungkapkan oleh James Mc Gregor Burn (1978). Burn merupakan ahli ilmu politik yang seluruh karir hidupnya dihabiskan pada studi kepemimpinan nasional (Hughes et al, 1999). Burn (1978) membagi pemimpin menjadi dua macam yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang terjadi apabila antara pemimpin dan bawahan terjadi hubungan pertukaran dalam memenuhi kebutuhannya. Pertukaran ini dapat bernilai ekonomis, politis, psikologis atau lainnya. Sedangkan pada kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang merubah *status quo* dengan merubah nilai-nilai dan keinginan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional berusaha mengungkapkan permasalahan sistem yang berlaku sekarang dan menciptakan visi yang mampu mendorong penciptaan pembaruan pada komunitas dan organisasi. Menurut Burn (1978) kepemimpinan transformasional bisa terjadi pada semua level masyarakat seperti guru, pelatih, manajer, tokoh agama, bisnis, politik, dan lainnya. Seseorang yang mampu melakukan kepemimpinan



transformasional memiliki ciri-ciri mampu mengungkapkan visi ke depan, mengaitkan dengan visi bawahan, meningkatkan standar kerja bawahan, mendorong perubahan komunitas organisasi.

Konsep kepemimpinan transformasional juga diungkapkan oleh Bass (1985) yang dikembangkan dari konsep kepemimpinan Burn (1978). Bass (1985) juga membagi kepemimpinan menjadi dua macam, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi dan peran yang jelas. Jika karyawan bekerja dengan baik akan diberi penghargaan, jika sebaliknya, karyawan akan ditegur, disalahkan, dan diberi hukuman (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan dengan mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka dan tidak jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan (Bass, 1985).

Perbedaan antara konsep kepemimpinan Burn (1978) dan Bass (1985), adalah keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Menurut Burn (1978) faktor kepemimpinan transformasional terpisah dengan kepemimpinan transaksional, keduanya independen. Pemimpin yang memiliki



sifat kepemimpinan transaksional tidak memiliki sifat kepemimpinan transformasional dan sebaliknya pemimpin yang memiliki sifat kepemimpinan transformasional tidak memiliki sifat kepemimpinan transaksional. Sedangkan Bass (1985), memandang bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional merupakan dua dimensi yang berbeda tapi keduanya saling terkait, sehingga pemimpin dapat memiliki sifat kepemimpinan transaksional tinggi dan sifat transformasionalnya rendah atau sebaliknya pemimpin dapat memiliki sifat kepemimpinan transformasional tinggi dan sifat kepemimpinan transaksionalnya rendah.

Perhatian orang pada kepemimpinan transformasional di dalam proses perubahan mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan transformasional lebih manusiawi, dengan menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru (Locke, 1997).

Pendekatan transformasional yang manusiawi diyakini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan



bawahannya melalui empat cara yang disebut *Empat I* (Bass dan Avolio, 1994), yaitu:

1. *Idealized Influence* atau Kharisma

Kharisma yang berasal dari bahasa Yunani dengan arti “hadiah”, merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional yang sekaligus menjadi faktor terkuat atas hasil kepemimpinan (*leadership outcome*), seperti usaha ekstra para bawahan, komitmen terhadap pemimpin, dan penilaian bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan (Bass, 1990). Kepemimpinan kharismatik berperan sebagai *necessary but no sufficient condition* bagi kepemimpinan transformasional (Bass, 1985). Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antara *expoused values* dan *enacted values* (Simons, 1999). Dengan kata lain, nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata, kongruen dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Pemimpin yang memiliki kharisma sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama, dan hanya menggunakan kekuasaannya bilamana perlu dan tidak memanfaatkannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mission*, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh



respect, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

2. *Inspirational Motivation* atau Motivasi Inspirasional

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan semangat kerja sama, antusiasme dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.

3. *Intellectual Stimulation* atau Rangsangan Intelektual

Pemimpin yang memiliki *intellectual stimulation* akan aktif mendorong bawahan untuk melihat pada permasalahan lama dengan cara dan metode yang baru (Bass, 1990). Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas, perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang lumrah terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi, dengan cara menguji asumsi-asumsi yang ada dan menggunakan kemampuan berfikir dengan perspektif baru (Dubinsky et al, 1995). Pemimpin transformasional memanfaatkan intuisi bawahan, rasionalitas, dan penyelesaian



permasalahan secara hati-hati, sehingga bawahan didorong untuk menyelesaikan permasalahan dengan ide dan gagasan yang dimiliki sehingga akan menciptakan percaya diri pada bawahan (Bass, 1990). Untuk itu bawahan sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Pada dasarnya esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power*, yaitu melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan (Handoko dan Tjiptono, 1996). Melalui penerapan berbagai praktik manajerial, para pemimpin mampu memberdayakan bawahannya sehingga mereka semakin yakin dalam kemampuan diri mereka sendiri. Dengan *sense of self-efficacy* yang lebih kuat, para bawahan akan lebih sanggup mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang.

4. *Individualized Consideration* atau Pertimbangan Individual

Pemimpin transformational memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat (Dubinsky et al, 1995). Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat. Sebagai contoh, beberapa karyawan menginginkan lebih banyak dorongan semangat, sebagian mengharapkan otonomi yang lebih besar, sebagian lagi menuntut standar yang lebih tegas, dan yang lainnya menghendaki struktur tugas yang lebih luas. Pemimpin transformasional memberi penghargaan terhadap ide dan gagasan yang dilontarkan oleh bawahan, sehingga akan memotivasi bawahan untuk



berusaha lebih baik. Pimpinan transformasional juga melakukan komunikasi dan interaksi secara personal dengan karyawan untuk membangun kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Bass, 1990). Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara mengembangkan bawahan. Tugas yang didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan atau dukungan tambahan, dan untuk menilai kemajuan yang dicapai. Idealnya, bawahan tidak akan merasa sedang diperiksa atau diawasi.

Hasil riset deskriptif yang dilakukan oleh Tichy dan Devanna (1990), menunjukkan bahwa pemimpin transformasional melakukan proses transformasi yang meliputi identifikasi kebutuhan akan perubahan, menciptakan visi baru, dan melembagakan perubahan. Berdasarkan hasil berbagai riset lainnya, diyakini bahwa kualitas kepemimpinan transformasional tertentu sangat cocok untuk memimpin tipe perubahan tertentu. Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional tepat diterapkan untuk situasi yang sifatnya tidak rutin. Sementara itu, Pawar dan Eastman (1997), menegaskan bahwa organisasi akan lebih bersedia menerima kepemimpinan transformasional apabila adaptasi merupakan tujuannya. Sebaliknya, situasi *event based pacing* (fokus pada mempertahankan *status quo* dan mencapai sasaran spesifik) lebih cocok dengan tipe kepemimpinan transaksional yang menekankan klarifikasi sasaran, penggunaan insentif dan imbalan untuk memacu prestasi karyawan, dan fokus pada penyelesaian tugas (Bass dan Avolio, 1994).



Lebih lanjut, pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah

status quo dalam organisasinya dengan cara mempratikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan secara jelas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

Berdasarkan pembahasan teori, dapat disimpulkan bahwa pemimpin transaksional cenderung tetap bergantung pada upaya mencari solusi teknis atas masalah yang timbul atau menerapkan perubahan sementara karena ia tidak memiliki visi alternatif. Akan tetapi, organisasi membutuhkan visi yang memungkinkan proses kebangkitan kembali yang memandang situasi akhir sebagai awal yang baru. Sedangkan pemimpin transformasional mampu menciptakan visi teknis, politis, budaya baru, memobilisasi komitmen pada visi tersebut, dan melembagakan perubahan sehingga tidak mungkin kembali ke visi lama.

D. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah menyangkut bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan harapan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja, misalnya mengenai besarnya praktek imbalan, sistem, kepemimpinan, dan lain-lain. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (Locke, 1997). Biasanya



apabila seorang pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Seseorang akan merasa puas jika terdapat kesesuaian antara harapan yang ada dan imbalan yang disediakan pekerjaan (Davis, 1985). Sementara itu, menurut Robbins (2007), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang sesuatu yang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Tetapi sebaliknya, bila seseorang tidak puas terhadap pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Menurut Rivai (2003), kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauhnya pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di luar kerja. Masih menurut Rivai (2003), faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang adalah kedudukan, pangkat dan jabatan, masalah umur, jaminan sosial, dan mutu pengawasan. Sementara menurut Robbins (2007), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang



diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Teori dasar sebagai landasan untuk mengkaji kepuasan kerja adalah *Discrepancy Theory*. Penjelasan tentang *Discrepancy Theory* adalah teori yang mengukur kepuasan seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang diterima (Porter, 2007). Kepuasan seseorang tergantung kepada ketidaksesuaian (*discrepancy*) antara apa yang diharapkan dengan apa yang menurut perasaan telah dicapai melalui pekerjaan. Seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan perasaan yang dimiliki atas kenyataan karena batas paling rendah yang diinginkan telah terpenuhi.

Discrepancy mempunyai dua sisi yaitu positif dan negatif, *discrepancy* positif dirasakan seseorang apabila yang diperoleh ternyata lebih besar daripada yang diinginkan sehingga orang akan merasa lebih puas. Sedangkan *discrepancy* negatif terjadi saat apa yang dirasakan lebih kecil atau di bawah batas paling rendah daripada yang diinginkan sehingga akan meningkatkan ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan. Menurut Gibson (2000), ada lima karakter penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan adalah sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik



mengeenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi jika terlalu menantang juga akan mengakibatkan frustasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan

2. Upah atau gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji. Para karyawan menginginkan sistem upah yang adil dan sesuai dengan harapan mereka. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Ada pula sebagian orang yang bersedia menerima upah yang lebih rendah untuk bekerja dalam lokasi yang diinginkan atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam bekerja. Sehingga hal terpenting yang menghubungkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, melainkan adanya keadilan.
3. Kesempatan promosi adalah adanya kesempatan untuk maju. Para karyawan menginginkan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan harapan mereka. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih besar, dan meningkatnya status sosial. Oleh karena itu individu-individu yang memandang bahwa keputusan promosi dibuat secara adil kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.
4. Penyelia adalah kemampuan penyelia untuk membantu dan mendukung pekerja atau bawahannya. Kecocokan yang tinggi antara kepribadian penyelia dengan pekerja akan membuat seorang individu lebih terpuaskan.



Logikanya adalah penyelia mempunyai kemampuan membantu dan mendukung pekerja untuk berhasil dalam pekerjaan yang mereka pilih dan menemukan bahwa bakat dan kemampuan mereka adalah tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka sehingga besar kemungkinan untuk sukses dalam pekerjaan.

5. Rekan sekerja adalah sejauh mana rekan sekerja bersahabat, kompeten dan saling mendukung. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan sekerja yang ramah akan mendukung terciptanya kepuasan kerja dan perilaku atasan juga merupakan faktor utama dari kepuasan.

Berdasarkan pendapat Gibson (2000), maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor pekerjaan, faktor upah atau gaji, faktor promosi, faktor penyelia, dan faktor rekan sekerja. Terkait dengan teori-teori yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Dalam hal ini salah satu faktor yang ingin dicapai dari kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja dapat timbul jika ada interaksi yang baik antara karyawan dengan pimpinannya.



E. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja, antara lain sebagai berikut:

1. Pada penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff, et al. (1996), untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan bawahan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan.
2. Pada penelitian Judge dan Bono (2000), tampak bahwa pada kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan pada kepemimpinan transaksional hubungannya dengan kepuasan kerja tidak signifikan dan negatif.
3. Pada penelitian Koh, et al. (1995), untuk menguji pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan bawahan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Sedangkan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan bawahan, hasilnya juga menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan.
4. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wahyono (2007), hasilnya menunjukkan signifikansi pengaruh yang positif antara kepemimpinan transformasional otentik terhadap kepuasan kerja secara langsung.
5. Dalam penelitian yang dilakukan Siswanto (2005), hasilnya menunjukkan signifikansi pengaruh yang negatif antara kepemimpinan transformasional otentik terhadap kepuasan kerja.



F. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Kepuasan Kerja

Hubungan antara pimpinan transaksional dengan bawahan didasari atas dasar pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan dan penghargaan atas pemenuhan tugas tersebut. Pemimpin mengacu pada dua faktor utama yaitu faktor pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan bawahan dan faktor adanya transaksi aktif dan pasif. Pimpinan aktif secara terus-menerus melakukan pengawasan terhadap bawahan dan secara pasif memiliki intervensi dan melakukan kritik serta koreksi yang dilakukan setelah terjadinya kesalahan.

Pemimpin transaksional dengan mengandalkan imbalan akan mampu memberikan kepuasan bekerja pada bawahan, karena bawahan mendapatkan imbalan yang pantas dari pimpinan atas kontribusi kerja mereka pada perusahaan. Selain itu, dengan transaksi aktif dan pasif, bawahan akan mendapatkan pengawasan sebagai bentuk perhatian dari pimpinan. Dengan perhatian lebih yang diberikan, bawahan merasa puas dalam bekerja sehingga mereka akan bersemangat dalam menunjukkan kemampuan kerja terbaik kepada pimpinan.

Berdasarkan teori-teori, hasil penelitian terdahulu, dan pembahasan yang telah dikemukakan, apabila dalam penelitian kali ini kepemimpinan transaksional dihubungkan dengan kepuasan kerja, maka dapat di rumuskan bahwa hubungan kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja adalah



positif. Dengan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja maka hal ini dapat menjadi hipotesis pertama.

Hipotesis pertama (H1) menyatakan: Kepemimpinan transaksional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan.

G. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kepuasan Kerja.

Pemimpin transformasional menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan.

Kepemimpinan transformasional akan lebih meningkatkan kepuasan kerja bawahan karena dengan pengaruh Empat I akan menimbulkan perasaan bangga, perhatian, penghargaan, dan adanya dorongan untuk memunculkan ide dan kreatifitas yang merupakan sarana untuk aktualisasi diri sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan. Bawahan yang puas akan melakukan hal yang positif dan membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan teori-teori, hasil penelitian terdahulu, dan pembahasan yang telah dikemukakan, apabila dalam penelitian kali ini kepemimpinan transformasional dihubungkan dengan kepuasan kerja, maka dapat dirumuskan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan



kepuasan kerja adalah signifikan positif. Dengan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja maka hal ini dapat menjadi hipotesis kedua.

Hipotesis kedua (H2) menyatakan: Kepemimpinan transformasional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional.

H. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah rangkaian kegiatan penelitian sejak perencanaan, pelaksanaan sampai dengan penelitian, dimana merupakan satu kesatuan yang utuh dan saling berhubungan. Berdasarkan teori-teori yang telah disebutkan, penulis membuat kerangka pemikiran berdasarkan teori-teori yang telah disebutkan, penjelasan mengenai hal ini terdapat pada gambar 2.1.

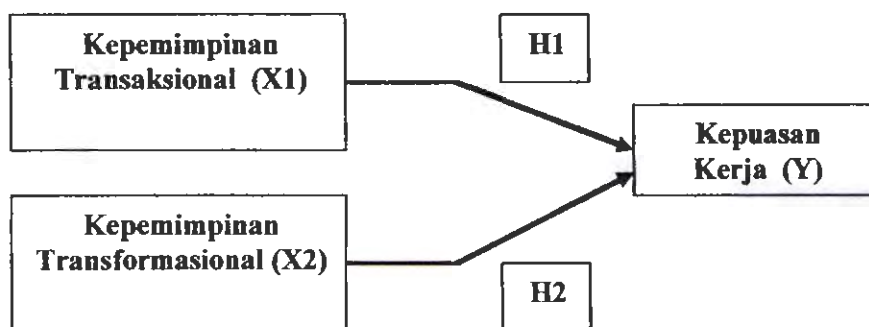
Pada gambar 2.1 Hipotesis pertama (H1) menjelaskan kepemimpinan transaksional (X1) secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan (Y). Pemimpin transaksional dengan mengandalkan imbalan, transaksi aktif dan pasif akan mampu memberikan kepuasan bekerja pada bawahan, karena bawahan mendapatkan imbalan yang pantas dan perhatian dari pimpinan atas kontribusi kerja mereka pada perusahaan.

Pada gambar 2.1 Hipotesis kedua (H2) menjelaskan kepemimpinan transformasional (X2) secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja (Y) melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional akan lebih meningkatkan kepuasan kerja



bawahan karena dengan pengaruh Empat I akan menimbulkan perasaan bangga, perhatian, penghargaan, dan adanya dorongan untuk memunculkan ide dan kreatifitas yang merupakan sarana untuk aktualisasi diri sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Modifikasi dari Bass dan Avolio (1990), *Transformasional Leadership*

Development: Manual for Multifactor Questionnaire, California:

Consulting Psychologists Press, Inc. p.12

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ketiga ini berisi metode penelitian yang meliputi tempat penelitian, populasi dan sampel penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, pengukuran variabel, definisi operasionalisasi variabel, uji validitas dan reliabilitas, dan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

A. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko yang berlokasi di jalan raya Yogyakarta – Solo Km.16, Yogyakarta.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempengaruhi karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Umar, 2006). Dalam penelitian ini yang tergolong populasi adalah semua karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasinya (Sekaran, 2000). Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah sebagian karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.



Dasar menentukan besarnya sampel, peneliti mengacu pada beberapa pendapat. Roscoe (1975) yang dikutip Sekaran (2000) mengatakan bahwa ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah telah mencukupi untuk digunakan dalam semua penelitian. Berdasarkan pertimbangan estimasi kemungkinan maksimum, jumlah sampel sebesar 50 sudah dapat memberikan hasil yang valid, tetapi jumlah sampel sekecil ini tidak direkomendasikan dan ukuran sampel minimum yang tepat dalam penelitian adalah 100 responden (Hair et al., 1995) berdasarkan pendapat tersebut, maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 karyawan sudah mencukupi.

Penelitian ini menggunakan metode sampel *non-probabilistic sampling*, artinya setiap unsur dalam populasi tidak memiliki kesempatan atau peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Sekaran, 2000). Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*, artinya bahwa populasi yang akan dijadikan sampel adalah populasi yang memenuhi kriteria sesuai dengan yang ditentukan peneliti (Sekaran, 2000).

Kriteria yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan terakhir minimal SMU.

Kriteria responden yang dipilih adalah karyawan yang memiliki pendidikan minimal setingkat SMU. Hal ini dimaksudkan agar responden mampu memahami pernyataan-pernyataan dalam kuesioner tanpa menimbulkan penafsiran yang salah.



2. Lama bekerja minimal 1 tahun.

Hal ini dimaksudkan dengan tujuan agar selama dalam proses pengisian kuesioner, responden mempunyai pandangan yang relatif sama. Pada penelitian kali ini sampel yang diambil mempunyai derajat keseragaman yang tinggi.

C. Sumber Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini bersumber dari data primer. Data primer merupakan data yang didapat dari hasil pengisian kuesioner (Umar, 2006). Data dalam penelitian ini diperoleh dengan melakukan survei, yaitu dengan mengirimkan kuesioner kepada responden (kuesioner diisi oleh bawahan) di PT. Taman Wisata Candi Prambanan, Borobudur, dan Ratu Boko.

D. Metode Pengumpulan Data

1. Kepemimpinan Transaksional

Definisi operasionalisasi variabel kepemimpinan transaksional yaitu seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pimpinan dan karyawan yang melibatkan kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan (Syakhroza dan Tjiptono, 1999). Sumber kuesioner gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini bersumber pada *Multifactor Leadership Questioner* dari Bass dan Avolio (1994).



Susunan pertanyaan kuesioner variabel independen kepemimpinan

transaksional (X1) pada kuesioner bagian pertama, adalah sebagai berikut:

- Kuesioner *contingent reward* adalah no. 13, 14, 15.
- Kuesioner *management by exception* adalah no. 16, 17, 18.
- Kuesioner *laissez faire* adalah no. 19, 20, 21.

Contoh pertanyaan kuesioner variabel independen kepemimpinan transaksional (X1) pada kuesioner bagian pertama, adalah sebagai berikut:

No. 18 Atasan saya memberitahu orang lain tentang standar pekerjaannya

No. 21 Atasan saya tidak meminta lebih dari apa yang paling penting

Skala pengukuran dalam penelitian ini, variabel independen gaya kepemimpinan transaksional diukur dengan menggunakan skala Likert.

Penilaian jawaban kuesioner, adalah sebagai berikut:

Angka 1	= Sangat Tidak Setuju.....	Nilai skala	1
Angka 2	= Tidak Setuju.....	Nilai skala	2
Angka 3	= Netral.....	Nilai skala	3
Angka 4	= Setuju.....	Nilai skala	4
Angka 5	= Sangat Setuju.....	Nilai skala	5

2. Kepemimpinan Transformasional

Definisi operasionalisasi variabel kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi dimana pemimpin berperan meningkatkan sumber daya manusia yang ada dan berusaha memberi reaksi yang menimbulkan yang menimbulkan semangat



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
 Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

dan daya kerja yang tinggi bagi karyawan (Syakhroza dan Tjiptono, 1999).

Sumber kuesioner gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini bersumber pada *Multifactor Leadership Questioner* dari Bass dan Avolio (1994).

Susunan pertanyaan kuesioner variabel independen kepemimpinan transformasional (X2) pada kuesioner bagian pertama, adalah sebagai berikut:

- a. Kuesioner *Idealized Influence* adalah no. 1, 2, 3.
- b. Kuesioner *Inspirational Motivation* adalah no. 4, 5, 6.
- c. Kuesioner *Intellectual Stimulation* adalah no. 7, 8, 9.
- d. Kuesioner *Individualized consideration* adalah no. 10, 11, 12.

Contoh pertanyaan kuesioner variabel independen kepemimpinan transformasional (X2) pada kuesioner bagian pertama, adalah sebagai berikut:

No. 1 Atasan membuat saya merasa nyaman berada didekatnya

No.9 Atasan saya membuat orang lain untuk memikirkan kembali gagasan yang mereka punya yang belum pernah dikemukakan sebelumnya.

Skala pengukuran dalam penelitian ini, variabel independen gaya kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan skala Likert.

Penilaian jawaban kuesioner, adalah sebagai berikut:

Angka 1	= Sangat Tidak Setuju	Nilai skala	1
Angka 2	= Tidak Setuju	Nilai skala	2



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja
 karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
 Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Angka 3	= Netral.....	Nilai skala	3
Angka 4	= Setuju.....	Nilai skala	4
Angka 5	= Sangat Setuju.....	Nilai skala	5

3. Kepuasan Kerja

Definisi operasionalisasi variabel kepuasan kerja yaitu suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2007). Sumber kuesioner kepuasan kerja dalam penelitian ini bersumber pada *Minnesota Satisfaction Questionnaire*.

Susunan pertanyaan kuesioner variabel dependen kepuasan kerja (Y) pada kuesioner bagian kedua, adalah sebagai berikut:

- a. Kuesioner kepuasan kerja adalah no. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.

Contoh pertanyaan kuesioner variabel dependen kepuasan kerja (Y) pada kuesioner bagian kedua, adalah sebagai berikut:

- No. 9 Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena adanya kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain
- No. 18 Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena cara rekan kerja saya bergaul dengan baik satu sama lain



Skala pengukuran dalam penelitian ini, variabel dependen

kepuasan kerja diukur dengan menggunakan skala Likert. Penilaian jawaban kuesioner, adalah sebagai berikut:

Angka 1	= Sangat Tidak Setuju.....	Nilai skala	1
Angka 2	= Tidak Setuju.....	Nilai skala	2
Angka 3	= Netral.....	Nilai skala	3
Angka 4	= Setuju.....	Nilai skala	4
Angka 5	= Sangat Setuju.....	Nilai skala	5

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Validitas merupakan suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur (Umar, 2006). Suatu tes dikatakan memiliki uji validitas yang tinggi jika alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil sesuai dengan maksud dan tujuan pengukuran. Alat ukur yang valid memiliki varians *error* yang kecil.

Penulis melakukan uji instrumen dengan menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis*. Hasil uji faktor analisis dapat dikatakan valid sebagai instrumen penelitian apabila faktor *loading* berada di atas 0,50 dan *eigen values* lebih dari 1 (Hair et al, 1995).



2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrument pengukuran. Pengujiannya dapat dilakukan secara internal yaitu pengujian dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada (Umar, 2006). Keandalan dinyatakan bila koefisien semakin tinggi maka koefisien yang tinggi menunjukkan tinggi keandalannya, demikian juga sebaliknya (Sigit, 2005).

Penulis menggunakan perhitungan dengan rumus *alpha cronbach* sebagai cara untuk menghitung reliabilitas alat pengukur (Singarimbun, 1989). Sekaran (2000) menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila pengujian tersebut menunjukkan *alpha cronbach* lebih dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang cukup memadai.

F. Metode Analisis Data

Menguji hipotesis dalam penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional pada kepuasan kerja digunakan metode analisis regresi hirarki. Sebagaimana dikatakan oleh Cohen (1975) dalam Seltzer dan Bass (1990), regresi hirarki sangat berguna sebagai dasar teoritis untuk menggambarkan tahapan penambahan variabel pada persamaan regresi. Tujuan utamanya adalah untuk menguji tambahan variasi pada variabel dependen yang terjadi pada setiap penambahan variabel independen. Adapun



proses pengujian dengan menggunakan regresi hirarki ini adalah sebagai berikut:

1. Proses pengujian hipotesis pertama (**H1**) menggunakan persamaan 1 sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 \dots\dots\dots (1)$$

Penjelasan proses pengujian hipotesis pertama (H1) adalah sebagai berikut kita meregresikan kepemimpinan transaksional pada kepuasan kerja.

Apabila signifikansi kurang dari 0,05 ($P < 0,05$), maka hipotesis pertama (H1) kepemimpinan transaksional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja didukung. Besarnya variansi dinyatakan dalam R^2 .

Apabila signifikansi lebih dari 0,05 ($P > 0,05$), maka hipotesis pertama (H1) kepemimpinan transaksional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja tidak didukung. Besarnya variansi dinyatakan dalam R^2 .

2. Proses pengujian hipotesis kedua (**H2**) menggunakan persamaan 2 sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 \dots\dots\dots (2)$$

Penjelasan proses pengujian hipotesis kedua (H2) adalah sebagai berikut kita meregresikan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja. Pada tahap ini, variabel kepemimpinan transformasional ditambahkan pada persamaan 1.

Apabila signifikansi kurang dari 0,05 ($P < 0,05$) dan terjadi penambahan R^2 dibandingkan hasil regresi persamaan 1, maka hipotesis kedua (H2) kepemimpinan transformasional secara signifikan menjelaskan variansi



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
 Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

kepuasan kerja melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional didukung.

Apabila signifikansi lebih dari 0,05 ($P > 0,05$) dan tidak terjadi penambahan R^2 dibandingkan hasil regresi persamaan 1, maka hipotesis kedua (H2) kepemimpinan transformasional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional tidak didukung.

Keterangan :

Y = Kepuasan kerja karyawan

b1 = Koefisien regresi variabel X1

b2 = Koefisien regresi variabel X2

X1 = Kepemimpinan transaksional

X2 = Kepemimpinan transformasional

BAB IV

ANALISIS DATA

Bab keempat ini berisi analisis data yang menyajikan hasil penelitian, deskripsi responden, deskripsi data, dan pengujian hipotesis.

A. Deskripsi Responden

Responden yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko yang berlokasi di jalan raya Yogyakarta – Solo Km.16, Yogyakarta. Data diperoleh dengan menyebarkan sebanyak 132 kuesioner pada tanggal 12-22 Februari 2008 kepada sebagian karyawan di kantor PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko. Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 108 kuesioner dan kuesioner yang memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut adalah 100 kuesioner. Sebanyak 100 responden secara rinci mempunyai karakteristik seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Jenis kelamin

Karakteristik	Deskripsi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	53	53%
	Wanita	47	47%
Usia	25 – 34 tahun	35	35%
	35 – 44 tahun	31	31%
	45 – 54 tahun	34	34%
Pendidikan	SMU	21	21%
	D3	19	19%
	S1	60	60%
Masa Kerja	1 – 10 tahun	37	37%
	11 – 20 tahun	32	32%
	21 – 30 tahun	31	31%

Sumber: Data primer diolah



Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa sebagian besar responden adalah pria yaitu 53%, sedangkan sisanya adalah wanita yaitu sebesar 47%. Responden paling banyak adalah yang berumur antara 25 - 34 tahun sebesar 35%, kemudian diikuti responden yang berumur 45 - 54 tahun sebesar 34%, setelah itu responden yang berumur 34 - 44 tahun sebesar 31%. Responden paling banyak adalah yang berpendidikan S1 yaitu sebanyak 60 orang (60%). responden yang berpendidikan D3 sebanyak 19 orang (19%) dan yang berpendidikan SMU sebanyak 21 orang (21%). Responden paling banyak adalah dengan masa kerja antara 1-10 tahun sebanyak 37 orang (37%), responden dengan masa kerja 11-20 tahun sebanyak 32 orang (32%), dan sisanya dengan masa kerja 21-30 tahun sebanyak 31 orang (31%).

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen yang digunakan untuk mengambil data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner sebagai instrumen penelitian sangat menentukan kualitas data yang diperoleh, sehingga harus kuesioner harus valid dan reliabel. Sesuai dengan rancangan penelitian, maka uji instrumen dilakukan dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* untuk uji validitas butir instrumen dan uji *Alpha Cronbach* untuk uji reliabilitas instrumen.

1. Uji Validitas

Hasil uji validitas dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* dapat dilihat pada Tabel 4.2, dan Tabel 4.3.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Variabel	Item	Factor Loading	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transaksional	Item 13	0,657	Valid
	Item 14	0,685	Valid
	Item 15	0,712	Valid
	Item 16	0,697	Valid
	Item 17	0,669	Valid
	Item 18	0,696	Valid
	Item 19	0,646	Valid
	Item 20	0,677	Valid
	Item 21	0,556	Valid
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Item 1	0,686	Valid
	Item 2	0,834	Valid
	Item 3	0,515	Valid
	Item 4	0,797	Valid
	Item 5	0,561	Valid
	Item 6	0,702	Valid
	Item 7	0,568	Valid
	Item 8	0,767	Valid
	Item 9	0,712	Valid
	Item 10	0,590	Valid
	Item 11	0,739	Valid
	Item 12	0,683	Valid

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa semua item-item pertanyaan kuesioner mempunyai nilai *factor loading* yang lebih besar dari 0,50. Hasil analisis diperoleh nilai KMO untuk variabel kepemimpinan transaksional sebesar 0,867 dan nilai KMO untuk variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,840. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan adalah valid.

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja

Item	Factor Loading	Keterangan
Item 1	0,792	Valid
Item 2	0,781	Valid
Item 3	0,707	Valid
Item 4	0,617	Valid
Item 5	0,588	Valid
Item 6	0,605	Valid
Item 7	0,706	Valid
Item 8	0,688	Valid
Item 9	0,582	Valid
Item 10	0,625	Valid
Item 11	0,660	Valid
Item 12	0,461	Gugur
Item 13	0,815	Valid
Item 14	0,720	Valid
Item 15	0,463	Gugur
Item 16	0,537	Valid
Item 17	0,598	Valid
Item 18	0,653	Valid
Item 19	0,603	Valid
Item 20	0,474	Gugur

Sumber: Data primer diolah

Tabel 4.3 menunjukkan hasil uji validitas variabel kepuasan kerja. Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa terdapat 3 butir pertanyaan yang gugur karena mempunyai nilai *factor loading* yang lebih kecil dari 0,50, yaitu no 12, 15 dan 20. ketiga butir pertanyaan yang gugur selanjutnya tidak digunakan dalam analisis data penelitian. Hasil analisis diperoleh nilai KMO sebesar 0,874.

2. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dengan teknik *alpha cronbach* dapat dilihat pada Tabel

4.4.

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	Cronbach's Alpha
Gaya Kepemimpinan Transaksional		0,843
Item_13	0,545	
Item_14	0,576	
Item_15	0,603	
Item_16	0,587	
Item_17	0,563	
Item_18	0,590	
Item_19	0,535	
Item_20	0,564	
Item_21	0,449	
Gaya Kepemimpinan Transformasional		0,865
Item_1	0,550	
Item_2	0,540	
Item_3	0,545	
Item_4	0,618	
Item_5	0,570	
Item_6	0,626	
Item_7	0,582	
Item_8	0,561	
Item_9	0,442	
Item_10	0,506	
Item_11	0,530	
Item_12	0,478	
Kepuasan Kerja		0,914
Item_1	0,573	
Item_2	0,691	
Item_3	0,636	
Item_4	0,687	
Item_5	0,581	
Item_6	0,644	
Item_7	0,595	
Item_8	0,608	
Item_9	0,554	
Item_10	0,556	
Item_11	0,448	
Item_13	0,472	
Item_14	0,646	
Item_16	0,678	
Item_17	0,477	
Item_18	0,629	
Item_19	0,585	

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60. Dengan demikian instrumen penelitian ini telah memenuhi kriteria valid dan reliabel, sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian telah layak digunakan untuk mengambil data penelitian.

C. Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data penelitian yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja. Rerata masing-masing variabel dalam penelitian ini dibandingkan dengan rerata hipotetiknya. Deskripsi data penelitian disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Perbandingan Data Hipotetik dan Empirik

	Gaya Kepemimpinan Transaksional		Gaya Kepemimpinan Transformasional		Kepuasan Kerja	
	Hipotetik	Empirik	Hipotetik	Empirik	Hipotetik	Empirik
Jumlah Item	9	9	12	12	17	17
Skor Min	9	14	12	18	17	26
Skor Maks	45	42	60	60	85	85
Mean	27	31,02	36	47,16	51	68,1
SD	6	5,48	8	6,24	11,33	9,96

Sumber: Data primer diolah

Pada Tabel 4.5 terlihat bahwa rerata skor gaya kepemimpinan transaksional rata-rata yang diperoleh lebih tinggi dari rata-rata hipotetiknya. Artinya secara umum subyek memiliki gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi pula. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan transformasional yang diperoleh lebih tinggi dari rata-rata hipotetiknya. Artinya secara umum



subyek memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi. Rerata skor kepuasan kerja yang diperoleh lebih tinggi dari rata-rata hipotetiknya. Artinya secara umum subyek memiliki kepuasan yang tinggi pula.

Menurut Azwar (2005), penetapan kriteria kategorisasi dapat diterapkan dalam penelitian ini. Distribusi normal terbagi atas enam bagian atau enam deviasi standar. Kriteria kategorisasi yang dipergunakan dalam penelitian ini mengacu pada 5 kategorisasi, yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi. Hasil pengkategorian data penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.6, 4.7, dan 4.8.

Tabel 4.6
Pengkategorian Data Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kategori	Rangking Nilai	Frekuensi	Persentase
Sangat Tinggi	$X > 36,00$	25	25,0 %
Tinggi	$30,00 < X \leq 36,00$	36	36,0 %
Sedang	$24,00 < X \leq 30,00$	35	35,0 %
Rendah	$18,00 < X \leq 24,00$	1	1,0 %
Sangat Rendah	$X < 18,00$	3	3,0 %
Total		100	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui deskripsi data gaya kepemimpinan transaksional subyek penelitian termasuk tinggi. Hal ini dapat dilihat dari rerata empirik subyek sebesar 31,02 lebih tinggi dibanding rerata hipotetik yaitu sebesar 27. Skor gaya kepemimpinan transaksional berdasarkan kriteria kategorisasi terlihat bahwa sebagian besar subyek yang mendapat skor gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi yaitu sebanyak 36,00%. Hal ini berarti bahwa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional termasuk dalam kategori tinggi.

Tabel 4.7
Pengkategorian Data Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kategori	Rentang Nilai	Frekuensi	Persentase
Sangat Tinggi	$X > 48,00$	71	71,0 %
Tinggi	$40,00 < X \leq 48,00$	21	21,0 %
Sedang	$32,00 < X \leq 40,00$	4	4,0 %
Rendah	$24,00 < X \leq 32,00$	2	2,0 %
Sangat Rendah	$X < 24,00$	2	2,0 %
Total		100	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui deskripsi data penelitian terlihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional subyek penelitian termasuk tinggi. Hal ini dapat dilihat dari rerata empirik subyek sebesar 47,16 lebih tinggi dibanding rerata hipotetik yaitu sebesar 36. Skor gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan kriteria kategorisasi terlihat bahwa sebagian besar subyek yang mendapat skor gaya kepemimpinan transformasional sangat tinggi yaitu sebanyak 71,00%. Hal ini berarti bahwa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Tabel 4.8
Pengkategorian Data Kepuasan Kerja

Kategori	Rentang Nilai	Frekuensi	Persentase
Sangat Tinggi	$X > 68,00$	64	64,0 %
Tinggi	$56,67 < X \leq 68,00$	28	28,0 %
Sedang	$45,33 < X \leq 56,67$	4	4,0 %
Rendah	$34,00 < X \leq 45,33$	2	2,0 %
Sangat Rendah	$X < 34,00$	2	2,0 %
Total		100	100%

Sumber: Data primer diolah



Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui data kepuasan kerja subyek penelitian termasuk tinggi. Hal ini dapat dilihat dari rerata empirik subyek sebesar 68,1 lebih tinggi dibanding rerata hipotetik yaitu sebesar 51. Skor kepuasan kerja berdasarkan kriteria kategorisasi terlihat bahwa sebagian besar subyek yang mendapat skor kepuasan kerja yang sangat tinggi yaitu sebanyak 64,00%. Hal ini berarti bahwa disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

D. Pengujian Hipotesis

Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian ini diuji dengan analisis regresi hirarki dengan bantuan komputasi melalui dengan program *SPSS release 13.00*. Penelitian ini menguji dua hipotesis, hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Rangkuman Hasil Analisis Regresi Hirarki

Variabel	B	t	Sig.
Tahap 1			
Kepemimpinan Transaksional	0,227	2,308	0,023
$R^2 = 0,052$			
$F = 5,327$			
Tahap 2			
Kepemimpinan Transaksional	-0,019	-0,218	0,828
Kepemimpinan Transformasional	0,607	6,821	0,000
$R^2 = 0,359$			
$\Delta R^2 = 0,307$			
$F = 27,161$			
$F \text{ change} = 21,834$			
$\text{Sig } F \text{ change} = 0,000$			

Sumber: Data primer diolah



Hipotesis 1 menyatakan bahwa:

H₁: Kepemimpinan transaksional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan analisis data yang disajikan pada Tabel 4.9 pada tahap 1 regresi hirarki variabel kepemimpinan transaksional diperoleh nilai $b = 0,227$; $t = 2,308$; $R^2 = 0,052$; $F = 5,327$; dan $\text{Sig} = 0,023$. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$), maka hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transaksional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan didukung. Besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan variansi kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 0,052 atau sebesar 5,2%.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa:

H₂: Kepemimpinan transformasional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan analisis data yang disajikan pada Tabel 4.9 pada tahap 2 regresi hirarki kepemimpinan transformasional diperoleh nilai $\Delta R^2 = 0,307$; $F \text{ change} = 21,834$; dan $\text{Sig } F \text{ change} = 0,000$. Oleh karena karena nilai signifikansi F lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$), maka hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional didukung. Besarnya proporsi variansi pada kepuasan kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional adalah 3,59%. Perubahan R^2 sebesar



0,307 menunjukkan kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan variansi kepuasan kerja sebesar 30,7% melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional yang hanya sebesar 5,2%.

E. Pembahasan

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi hirarki untuk mencapai tujuan penelitian tersebut.

Hasil analisis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana yang dijelaskan dalam teori yang diacu bahwa gaya kepemimpinan merupakan proses memimpin dalam mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja atau juga kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan karakteristik karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan salah satu bentuk hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang didasari oleh pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan oleh pegawai dan penghargaan atas tugas yang telah dilaksanakan. Faktor utama yang ada dalam gaya kepemimpinan ini adalah pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan dan pengawasan dan intervensi melalui kritik dan koreksi.



Hasil analisis data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini dalam kategori tinggi yaitu sebesar 36%. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan pada karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko adalah tinggi. Tingginya kepemimpinan transaksional mengandung pengertian bahwa pemimpin PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko mengutamakan transaksi dalam berhubungan dengan karyawannya. Transaksi atau pertukaran yang dimaksud adalah penghargaan yang diberikan didasarkan pada pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai.

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transaksional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis regresi hirarki diperoleh nilai $b = 0,227$; $t = 2,308$; $R^2 = 0,052$; $F = 5,327$, dan $Sig = 0,023$. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$), maka hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transaksional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan terbukti. Besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan variansi kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 0,052 atau sebesar 5,2%. Hasil ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan transaksional memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan semaksimal mungkin. Selanjutnya pemimpin akan memberikan penghargaan terhadap hasil kerja mereka. Karyawan akan merasa bahwa hasil pekerjaan mereka dihargai sehingga



kepuasan kerja karyawan pun akan meningkat. Dalam kepemimpinan juga terkandung transaksi yang aktif dan pasif dari pemimpin kepada karyawan. Transaksi ini dapat diartikan sebagai bentuk perhatian dari seorang pemimpin kepada karyawan. Transaksi yang aktif dilakukan pemimpin dalam bentuk pengawasan kepada karyawan, pimpinan akan langsung melakukan intervensi untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Sedangkan transaksi pasif, pimpinan akan melakukan intervensi untuk melakukan perbaikan jika situasi sangat mendesak dan sangat penting dengan memberikan kritik serta melakukan koreksi terhadap pekerjaan karyawan. Transaksi ini akan menumbuhkan semangat kepada karyawan untuk selalu melaksanakan tugasnya dengan baik.

Selain gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini juga dianalisis pengaruh kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu bentuk gaya kepemimpinan, dimana pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi karyawan untuk berprestasi melebihi harapan. Lingkungan kerja ini dibangun dengan menjadikan pemimpin sebagai sosok yang patut teladani, dihormati dan layak untuk mendapatkan loyalitas dari karyawan. Terbentuknya loyalitas karyawan terhadap pemimpin akan menciptakan iklim kerja yang sangat produktif sehingga kepuasan kerja dapat dicapai.

Hasil analisis data dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional subyek penelitian dalam kategori sangat tinggi yaitu sebesar 71%. Hal ini dapat diartikan bahwa penerapan gaya



kepemimpinan transformasional pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko adalah sangat tinggi. Penerapan gaya kepemimpinan merupakan salah satu upaya untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional. Hasil analisis regresi hirarki diperoleh nilai $\Delta R^2 = 0,307$; $F \text{ change} = 21,834$; dan $\text{Sig } F \text{ change} = 0,000$. Oleh karena nilai signifikansi F lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$), maka hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional terbukti. Besarnya proporsi variansi pada kepuasan kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional adalah 35,9%. Perubahan R^2 sebesar 0,307 menunjukkan kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan variansi kepuasan kerja sebesar 30,7% melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional yang hanya sebesar 5,2%.

Penerapan gaya kepemimpinan transaksional dengan penguatan gaya kepemimpinan transformasional ternyata dapat memberikan pengaruh yang lebih besar pada kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transaksional memberikan kesempatan kepada karyawan mendapatkan penghargaan atau imbalan sesuai dengan hasil pekerjaan yang telah mereka laksanakan. Pada



gaya kepemimpinan ini karyawan akan merasa hasil kerja mereka dihargai oleh pemimpin sehingga kepuasan kerjanya dapat meningkat.

Kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan untuk berprestasi seluas-luasnya. Dalam gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin menjadi sebuah *role model* bagi para karyawannya. Pemimpin memiliki integritas tinggi dalam berperilaku, bersikap, dan berprestasi yang dapat diteladani oleh para karyawan. Dalam kepemimpinan ini pemimpin juga selalu memotivasi dan memberikan inspirasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dan berprestasi. Pemimpin juga selalu memberikan rangsangan kepada karyawan untuk selalu berfikir kreatif. Bentuk kepemimpinan seperti ini dapat diartikan sebagai perhatian kepada karyawan sehingga kepuasan kerja akan tercapai.

Penerapan kedua gaya kepemimpinan ini akan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk berkarya dan berprestasi setinggi-tingginya. Prestasi yang dicapai pun akan dihargai dengan bentuk penghargaan dari pimpinan, sehingga kepuasan kerja pun akan tercapai. Penerapan dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu memberikan pengaruh yang lebih besar pada tercapainya kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan skor rata-rata penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan dengan baik menurut penilaian karyawan.



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja

karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko

ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Gaya kepemimpinan transformasional dinilai lebih tinggi daripada gaya

kepemimpinan transaksional berdasarkan nilai rata-rata. Penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi tersebut ternyata berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang juga tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI

Bab kelima ini berisi kesimpulan berdasarkan hasil dan analisis data penelitian, keterbatasan penelitian, implikasi manajerial dan implikasi penelitian selanjutnya.

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan. Besarnya proporsi variansi kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transaksional adalah sebesar 5,2%.
2. Gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional. Terjadi peningkatan proporsi variansi dengan penguatan gaya kepemimpinan transformasional pada gaya kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 35,9%. Perubahan R^2 sebesar 0,307 menunjukkan kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan sebesar 30,7% melebihi yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional yang hanya sebesar 5,2%.



B. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah berhasil membuktikan hipotesis yang diajukan tetapi penelitian ini masih memerlukan studi yang lebih luas agar lebih akurat. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, yang diharapkan dapat diperbaiki dalam penelitian selanjutnya.

1. Model yang digunakan masih sederhana, belum melibatkan efek moderasi atau mediasi yang mempengaruhi hubungan antar variabel.
2. Tingkat pengembalian kuesioner yang mempunyai keterbatasan waktu dan biaya penelitian.
3. Pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling* yang memungkinkan responden yang diteliti belum mewakili elemen populasi, sehingga generalisasi hasil penelitian harus dilakukan dengan hati-hati.
4. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan metode survei yang mengandung kelemahan yaitu kemungkinan tidak tercerminnya keadaan yang sesungguhnya. Hal tersebut dikarenakan responden yang tidak serius dalam mengisi kuesioner tidak dapat dikontrol sehingga berkemungkinan mempengaruhi validitas yang dapat menimbulkan masalah bias pada hasil analisis.
5. Skala Likert dalam penelitian ini masih mempunyai *central tendency effect*, sehingga dalam penelitian selanjutnya dapat mengurangi *central tendency effect* dengan memodifikasi kuesioner dengan menyembunyikan pilihan netral.



C. Implikasi

Implikasi penelitian ini terbagi dalam dua pembahasan. Pembahasan pertama berupa implikasi manajerial yang ditujukan untuk praktek bisnis nyata, sedangkan pembahasan implikasi kedua terkait dengan penelitian lanjutan dalam bidang yang sama.

1. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian membuktikan bahwa Gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan. Penguatan variabel gaya kepemimpinan transformasional pada variabel gaya kepemimpinan transaksional akan meningkatkan proporsi variansi yang dapat menjelaskan kepuasan kerja karyawan. Untuk itu, pihak pimpinan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut. Penerapan kedua gaya kepemimpinan ini akan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk berkarya dan berprestasi setinggi-tingginya. Prestasi yang dicapai pun akan dihargai dengan bentuk penghargaan dari pimpinan, sehingga kepuasan kerja pun akan tercapai.

Pimpinan dapat menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dengan memberikan imbalan yang pantas atas kontribusi kerja karyawan pada perusahaan. Pimpinan melakukan pengawasan sebagai salah satu bentuk perhatian dari pimpinan. Perhatian lebih yang diberikan pimpinan akan membuat karyawan merasa puas dalam bekerja sehingga mereka



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja
 karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
 Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

akan bersemangat dalam menunjukkan kemampuan kerja terbaik kepada pimpinan.

Penerapan gaya kepemimpinan transaksional akan semakin baik dengan penguatan gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin dapat membangun visi yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan mereka. Para karyawan yang merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya akan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Pengaruh pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan lebih meningkatkan kepuasan kerja bawahan dengan menimbulkan perasaan bangga, perhatian, penghargaan, dan adanya dorongan untuk memunculkan ide dan kreatifitas sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan.

2. Implikasi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya hendaknya memperluas lingkup penelitiannya. Hal ini dapat dilakukan dengan menambah jumlah variabel yang diteliti misalnya motivasi, kinerja, dan budaya. Penelitian selanjutnya hendaknya menambah jumlah sampel yang digunakan agar didapat hasil penelitian yang lebih baik.

Kontribusi yang diberikan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi tambahan bagi para peneliti di tahun-tahun yang akan datang. Perlu juga dipertimbangkan dalam penelitian selanjutnya kemungkinan mengembangkan model penelitian, misalnya



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

dengan menganalisis pengaruh variabel mediasi atau moderasi terhadap

hubungan antar variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Atwater, L.E; Yammarino, F.J. 1996. Base of Power in Relation to Leader Behavior: A Field Investigation. *Journal of Business and Psychology*. Vol 11. Pp. 3-22.
- Azwar, Syaifuddin. 2005. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bass, B.M. 1985. *Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M; Avolio, B.J. 1990. *Transformational Leadership Development: Manual for Multifactor Questioner*. California: Consulting Psycologists Press, Inc.
- Bass, B.M; Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness at Work: Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill. Inc.
- Burn, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Davis, Keith; Newstrom, W.John. 1985. *Human Behavior Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Dubinsky, A.J; Yammarino, F.J; Jolson, M.A. 1995. An Examination of Linkages Between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 9. Pp 315-335.



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Gibson, J.L.; J.M. Ivancevich; J.H. Donnelly. 2000. *Organizations: Behaviour,*

Structure, Processes. 10th ed. New York: McGraw-Hill.

Hughes; Ginnet; Curphy. 1999. *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience.* New York: McGraw-Hill. Inc.

Handoko, T.H; F, Tjiptono. 1996. Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia.* Vol.1. Pp. 23-24.

Hair, J.F; Anderson, R.E; Tatham, R.J; Balck, W.C. 1995. *Multivariate Data Analysis.* Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Judge, T.A & Bono, J.E. 2000. Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology.* Vol.85. No.5. Pp.751-765.

Koh, W.L.; Steers, A.R.; Terborgg, R.J. 1995. The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behaviour.* Vol.16. Pp.319-333.

Locke, E.A. 1997. *Esensi Kepemimpinan.* (Terjemahan). Jakarta: Mitra Utama.

Moeljono, D. 2006. *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan.* Cetakan Keenam. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Pawar, B.S; K.K, Eastman. 1997. The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review.* Vol.22. Pp.80-109.

Podsakoff, P.M.; McKenzie, S.B. & Boomer, W.H. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. Vol.22. No.22. Pp.259-

298.

Porter; Lyman; Lawler. E. 2007. *Managing Job Satisfaction*.

www.bavendam.com.

Reksohadiprodjo, Sukanto; Handoko, T. Hani. 1994. *Organisasi Perusahaan:*

Teori, Struktur dan Perilaku. Yogyakarta: BPFE.

Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja

Grafindo Persada.

Robbins, S.P. 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta:

Prenhallindo.

Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*.

Third Edition. New York: John Wiley & Sons.

Seltzer, J., & Bass, B.M. 1990. Transformational Leadership: Beyond Initiation

and Consideration. *Journal of Management*. Vol.16 (4). Pp. 693-703.

Shields, J. 1989. Leadership. *Lecture Notes IROB5700*. Sydney:UNSW

Simons, T.L. 1999. Behavioural Integrity as a Critical Ingredient for

Transformational Leadership. *Journal of Organizational Change*

Management. Vol 12 (2). Pp 89-104.

Singarimbun, M; S. Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi.

Jakarta: LP3ES.

Sigit, Suhardi. 2005. *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial-Bisnis-Manajemen*.

Yogyakarta: Lukman Offset.



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Siswanto. 2005. *Pengaruh Authentical Transformational Leadership terhadap*

Kepuasan Kerja Guru dan Karyawan Madrasah Aliyah di Surabaya.

Disertasi Universitas Airlangga Surabaya.

Syakhroza, A; F. Tjiptono. 1999. Kepemimpinan Transformational. *Usahawan.*

No.09, Sep, h.5-13.

Tichy, N.M; M.A. Devanna. 1990. *The Transformational Leader.* New York:

John Willey.

Umar, Husein 2006. *Metode Riset Komunikasi Organisasi.* Jakarta: PT. Gramedia.

Wahyono, Sentot Imam. 2007. Pengaruh Perilaku Pemimpin Transformasional

Otentik Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Variabel Intervening:

Kesamaan Nilai, Kepercayaan, Dan Rasa Kagum Guru Dan Karyawan Di

Sekolah-Sekolah Muhammadiyah. *Majalah Ekonomi.* Tahun XVII. No. 1.

April. h.16-35.

Wirawan. 2003. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar Praktek dan*

Penelitian. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press.



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

LAMPIRAN



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Kepada yang Terhormat

Bapak /Ibu /Saudara Responden

Di tempat

Dengan Hormat,

Saya, Rifa Ariyanda, SE., mahasiswa Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada (UGM), saat ini tengah mengadakan penelitian dalam rangka menyusun tugas akhir berupa Tesis.

Dengan ini saya memohon kesediaan bapak /ibu /saudara untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket yang tersedia dibawah ini. Mohon di isi dengan sebenar-benarnya tanpa dipengaruhi oleh siapapun dan apapun, serta jawaban bersifat rahasia. Apapun jawaban bapak /ibu /saudara tidak ada yang salah dan tidak akan berpengaruh terhadap penilaian kerja saudara pada saat penelitian, hal ini dikarenakan peneliti menjamin sepenuhnya kerahasiaan identitas seluruh jawaban saudara.

Mohon jangan sampai ada yang terlewatkan. Peneliti mohon maaf apabila ada yang tidak berkenan atas angket ini. Atas kesediaan dan perhatiannya serta kerja samanya, peneliti mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya.

Yogyakarta, Februari 2008

Mengetahui,

(Tur Nastiti, SE, M.Si)

Dosen Pembimbing Tesis

Hormat saya,

(Rifa Ariyanda, SE)

Peneliti



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
 Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

DATA IDENTITAS RESPONDEN

Pada bagian data identitas responden ini anda diminta untuk menuliskan beberapa informasi mengenai diri anda dan pekerjaan anda. Mohon anda mengisi semua pertanyaan.

1. Nama : (boleh tidak di isi)
2. Jenis kelamin : Pria /Wanita
3. Usia : tahun bulan
4. Pendidikan terakhir :
5. Lama kerja : tahun
6. Nomor : (di isi peneliti)



KUESIONER I

Pada bagian kuesioner pertama ini anda diminta untuk menjawab 21 pernyataan. Mohon memberikan tanda (√) pada kolom-kolom jawaban yang menurut pendapat Bapak/Ibu/Saudara paling sesuai menggambarkan atasan anda secara langsung.

Arti Skala:

- Angka 1 = Sangat Tidak Setuju
 Angka 2 = Tidak Setuju
 Angka 3 = Netral
 Angka 4 = Setuju
 Angka 5 = Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Atasan membuat saya merasa nyaman berada didekatnya					
2.	Atasan saya dapat dipercaya					
3.	Atasan membuat saya merasa bangga menjadi rekan kerjanya.					
4.	Atasan saya menyatakan dengan kata yang sederhana mengenai apa yang akan dan harus kita lakukan					
5.	Atasan saya memberikan gambaran yang menarik mengenai apa yang akan kita lakukan					
6.	Atasan saya membantu orang lain menemukan arti dalam kerjanya.					
7.	Atasan saya memperbolehkan orang lain berfikir mengenai masalah-masalah yang lampau dengan cara baru					
8.	Atasan saya memberikan orang lain cara-cara yang baru dalam melihat hal-hal yang sulit					
9.	Atasan saya membuat orang lain untuk memikirkan kembali					



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

	gagasan yang mereka punya yang belum pernah dikemukakan sebelumnya.					
10.	Atasan saya membantu orang lain mengembangkan dirinya sendiri					
11.	Atasan saya membiarkan orang lain mengetahui bagaimana dia berfikir tentang hal yang mereka lakukan					
12.	Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada orang lain yang tampak tidak diterima komunitas					
13.	Atasan saya mengatakan pada orang lain apa yang harus dilakukan jika mereka ingin dihargai atas pekerjaan mereka					
14.	Atasan saya memberikan penghargaan ketika orang lain yang mencapai tujuan mereka					
15.	Atasan saya memberikan perhatian terhadap apa yang akan didapatkan orang lain atas pencapaiannya					
16.	Atasan saya merasa puas ketika orang lain mencapai standar yang telah disepakati					
17.	Atasan saya tidak akan mencoba untuk melakukan perubahan apapun selama semuanya masih berjalan					
18.	Atasan saya memberitahu orang lain tentang standar pekerjaannya					
19.	Atasan saya senang membiarkan orang lain melanjutkan pekerjaan dengan cara yang sama seperti biasanya					
20.	Atasan saya selalu menyetujui apa saja yang ingin orang lain lakukan					
21.	Atasan saya tidak meminta lebih dari apa yang paling penting					



KUESIONER II

Pada bagian kuesioner kedua ini anda diminta untuk menjawab 20 pernyataan. Mohon memberikan jawaban sesuai dengan perasaan anda terhadap setiap aspek pekerjaan, dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom-kolom jawaban, yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara.

Arti Skala:

- Angka 1 = Sangat Tidak Setuju
Angka 2 = Tidak Setuju
Angka 3 = Netral
Angka 4 = Setuju
Angka 5 = Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena selalu sibuk dengan pekerjaan-pekerjaan yang menantang					
2.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena memiliki kesempatan untuk bekerja secara individual					
3.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena adanya kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu					
4.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena adanya kesempatan untuk menjadi seseorang yang berarti dalam komunitas					
5.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena cara pimpinan saya menangani pekerjaannya					
6.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena kompetensi atasan saya dalam membuat keputusan					
7.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena mampu					

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja
karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

	melakukan hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani					
8.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena adanya cara kerja yang menyediakan kesempatan untuk berkembang					
9.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena adanya kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain					
10.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena adanya kesempatan mencoba untuk mengarahkan orang untuk melakukan apa yang harus dilakukan					
11.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena adanya kesempatan mencoba untuk melakukan sesuatu yang berguna untuk kemampuan saya					
12.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena cara perusahaan merealisasikan kebijakannya					
13.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena bayaran saya dan beban pekerjaan yang saya lakukan					
14.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena adanya kesempatan untuk pengembangan pekerjaan					
15.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena kebebasan untuk mengeluarkan pendapat					
16.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena adanya kesempatan mencoba untuk melakukan pekerjaan dengan cara sendiri					
17.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena suasana kerja					
18.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena cara rekan kerja saya bergaul dengan baik satu sama lain					
19.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena penghargaan yang saya dapatkan atas kerjaan yang bagus					
20.	Saya merasa puas bekerja di perusahaan ini karena perasaan atas prestasi yang saya dapatkan dari pekerjaan ini					



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

No	Jenis kelamin	Usia	Pendidikan terakhir	Lama kerja
1	Pria	46 tahun	S1	17 tahun
2	Pria	32 tahun	S1	6 tahun
3	Wanita	40 tahun	SMU	18 tahun
4	Wanita	30 tahun	S1	6 tahun
5	Pria	29 tahun	S1	5 tahun
6	Wanita	46 tahun	SMU	20 tahun
7	Wanita	35 tahun	S1	8 tahun
8	Pria	35 tahun	S1	10 tahun
9	Wanita	36 tahun	SMU	16 tahun
10	Pria	40 tahun	S1	15 tahun
11	Wanita	30 tahun	SMU	10 tahun
12	Pria	50 tahun	D3	25 tahun
13	Wanita	36 tahun	SMU	17 tahun
14	Pria	28 tahun	D3	4 tahun
15	Wanita	35 tahun	D3	11 tahun
16	Pria	42 tahun	SMU	23 tahun
17	Wanita	27 tahun	S1	3 tahun
18	Pria	50 tahun	S1	26 tahun
19	Wanita	26 tahun	D3	2 tahun
20	Wanita	47 tahun	S1	23 tahun
21	Pria	51 tahun	S1	26 tahun
22	Pria	29 tahun	S1	5 tahun
23	Pria	26 tahun	D3	2 tahun
24	Wanita	31 tahun	S1	6 tahun
25	Pria	40 tahun	S1	12 tahun
26	Wanita	35 tahun	S1	11 tahun
27	Wanita	40 tahun	SMU	18 tahun
28	Pria	48 tahun	SMU	23 tahun
29	Wanita	36 tahun	SMU	15 tahun
30	Pria	50 tahun	S1	24 tahun
31	Pria	46 tahun	SMU	26 tahun
32	Pria	48 tahun	S1	22 tahun
33	Wanita	35 tahun	S1	10 tahun
34	Pria	53 tahun	S1	27 tahun
35	Wanita	36 tahun	SMU	16 tahun
36	Wanita	47 tahun	S1	22 tahun
37	Pria	43 tahun	D3	18 tahun
38	Wanita	49 tahun	D3	24 tahun
39	Pria	32 tahun	S1	7 tahun
40	Pria	46 tahun	S1	20 tahun



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 ARIYANDA Riana Nasititi, SE., M.Si
 Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

41	Wanita	53 tahun	SMU	33 tahun
42	Pria	51 tahun	S1	26 tahun
43	Pria	42 tahun	D3	17 tahun
44	Wanita	47 tahun	S1	22 tahun
45	Pria	38 tahun	S1	13 tahun
46	Wanita	34 tahun	SMU	15 tahun
47	Pria	27 tahun	S1	2 tahun
48	Pria	52 tahun	D3	27 tahun
49	Wanita	50 tahun	S1	24 tahun
50	Pria	31 tahun	S1	6 tahun
51	Wanita	37 tahun	S1	11 tahun
52	Pria	45 tahun	SMU	25 tahun
53	Wanita	28 tahun	S1	2 tahun
54	Wanita	34 tahun	D3	9 tahun
55	Pria	29 tahun	S1	3 tahun
56	Pria	43 tahun	S1	18 tahun
57	Wanita	48 tahun	D3	23 tahun
58	Wanita	33 tahun	S1	7 tahun
59	Pria	36 tahun	S1	11 tahun
60	Pria	43 tahun	SMU	24 tahun
61	Pria	28 tahun	S1	2 tahun
62	Wanita	40 tahun	S1	15 tahun
63	Wanita	34 tahun	S1	9 tahun
64	Wanita	50 tahun	SMU	31 tahun
65	Pria	46 tahun	S1	20 tahun
66	Wanita	43 tahun	D3	18 tahun
67	Pria	51 tahun	S1	26 tahun
68	Pria	29 tahun	S1	3 tahun
69	Wanita	32 tahun	S1	6 tahun
70	Pria	44 tahun	S1	19 tahun
71	Wanita	33 tahun	S1	8 tahun
72	Pria	52 tahun	D3	27 tahun
73	Wanita	29 tahun	S1	3 tahun
74	Pria	42 tahun	S1	16 tahun
75	Wanita	47 tahun	D3	22 tahun
76	Pria	29 tahun	SMU	10 tahun
77	Pria	32 tahun	S1	6 tahun
78	Wanita	35 tahun	S1	9 tahun
79	Pria	48 tahun	D3	23 tahun
80	Pria	51 tahun	S1	26 tahun
81	Wanita	27 tahun	S1	2 tahun
82	Pria	31 tahun	SMU	12 tahun
83	Wanita	29 tahun	SMU	10 tahun
84	Pria	36 tahun	S1	11 tahun



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDU Rifa, Tur Nástiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

86	Pria	29 tahun	D3	4 tahun
87	Wanita	50 tahun	SMU	31 tahun
88	Pria	44	S1	18 tahun
89	Wanita	47	S1	21 tahun
90	Pria	52	D3	28 tahun
91	Wanita	37	S1	11 tahun
92	Pria	41	S1	16 tahun
93	Wanita	30	S1	4 tahun
94	Pria	29	D3	5 tahun
95	Wanita	52	S1	28 tahun
96	Pria	37	SMU	18 tahun
97	Wanita	45	S1	20 tahun
98	Pria	33	D3	8 tahun
99	Wanita	28	S1	2 tahun
100	Pria			



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
HARIYANDA, Rifa, Tur Nasitir, SE, M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1)											
Responden	Contingent reward				Management by exception				Laissez faire		
	13	14	15		16	17	18		19	20	21
1	5	4	4		4	4	3		4	5	4
2	4	3	4		3	4	4		4	4	3
3	3	4	4		3	4	5		4	3	4
4	5	4	3		4	3	4		3	4	5
5	4	3	3		3	3	3		3	4	3
6	4	4	4		3	3	3		4	3	3
7	3	3	4		5	4	4		3	2	5
8	5	4	3		3	4	3		3	4	4
9	3	3	3		4	4	3		3	4	4
10	3	4	3		4	3	4		4	3	3
11	5	4	4		5	4	3		4	4	2
12	4	3	4		3	4	4		3	3	3
13	3	3	3		4	3	3		4	3	4
14	3	2	2		4	3	3		3	2	2
15	4	4	3		3	3	4		4	3	4
16	4	4	4		4	4	3		4	4	3
17	3	4	4		3	4	3		2	5	3
18	3	3	3		5	3	4		3	3	2
19	3	5	4		3	3	3		3	4	3
20	3	3	3		4	5	4		3	3	3
21	4	3	3		3	3	3		4	2	3
22	5	2	2		3	2	3		3	4	2
23	3	4	5		4	3	4		3	3	3
24	2	4	3		3	4	2		3	3	4
25	5	3	4		5	3	5		4	4	3
26	3	4	3		3	2	3		3	2	4
27	2	5	3		4	3	2		4	2	3
28	3	3	4		3	2	4		4	3	2
29	5	4	3		3	5	3		5	4	3
30	3	3	4		4	3	2		3	3	3
31	3	2	3		3	4	3		4	3	3
32	4	3	4		2	3	2		3	2	2
33	5	4	5		5	3	4		4	4	3
34	4	3	4		4	4	3		3	5	4
35	2	4	3		4	3	3		4	3	3
36	3	3	4		2	2	2		5	1	3



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja

karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko

ARIYANDA, Rifa, Tur Nasitii, SE., M.Si

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

37	4	3	3	3	4	3	3	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4
40	3	3	2	3	4	2	2	4
41	3	3	4	3	4	3	3	4
42	5	5	5	5	5	5	4	4
43	5	4	4	4	3	4	3	5
44	4	3	2	2	4	3	4	3
45	4	2	1	3	2	4	2	2
46	3	3	2	2	3	3	3	4
47	2	3	3	3	2	3	3	3
48	4	4	4	5	3	4	5	5
49	4	5	3	4	5	3	3	5
50	5	4	4	5	4	4	4	4
51	2	3	3	2	2	3	3	3
52	3	2	2	1	2	1	2	2
53	3	4	3	3	4	3	1	2
54	5	3	5	4	5	3	4	3
55	4	4	3	2	2	2	4	4
56	4	3	5	5	4	5	5	2
57	2	2	2	3	2	4	3	2
58	3	3	4	2	3	3	2	4
59	2	1	2	1	2	1	2	1
60	5	3	4	5	1	4	1	2
61	3	4	5	3	4	4	4	4
62	4	5	4	4	5	4	5	4
63	4	3	3	4	2	2	3	4
64	3	2	2	3	3	2	3	3
65	2	3	3	2	3	3	3	3
66	5	3	4	5	4	3	4	3
67	4	3	5	4	3	5	5	4
68	3	4	4	3	4	4	3	4
69	3	3	2	3	2	3	4	4
70	3	2	3	4	3	4	4	3
71	4	4	4	4	5	4	4	4
72	4	3	5	5	4	3	4	4
73	5	4	4	3	4	5	5	4
74	3	3	4	3	3	4	3	3
75	4	4	5	3	4	3	4	3
76	4	3	4	4	4	5	3	4
77	2	3	2	2	3	2	2	3
78	4	5	4	4	3	5	4	5
79	2	1	2	2	1	2	2	1
80	4	3	5	5	4	3	5	3
81	5	4	4	4	3	4	4	4



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja

karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko

ARIYANDA, Rifa, Tur Nasti, SE., M.Si

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

82	4	3	5	3	4	4	3	5	4
84	4	4	2		3	4	3	4	5
85	5	5	5		4	5	5	4	4
86	3	3	4		4	4	4	4	4
87	4	4	3		5	3	4	5	3
88	3	3	4		3	4	3	3	4
89	4	4	3		3	4	4	4	4
90	3	4	3		4	3	4	3	3
91	4	4	3		3	3	4	3	3
92	4	3	4		4	3	4	4	2
93	3	4	3		3	4	4	4	4
94	5	4	4		4	4	5	5	5
95	4	3	3		3	4	2	3	4
96	3	2	4		2	3	3	2	3
97	4	3	2		3	2	2	3	2
98	4	4	5		5	4	4	4	4
99	3	3	2		3	3	3	3	3
100	5	4	4		4	4	5	4	4

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)															
Responden	Idealized influence				Inspirational motivation				Intellectual stimulation				Individual Consideration		
	1	2	3		4	5	6		7	8	9		10	11	12
1	4	5	5		5	4	4		5	5	5		4	4	5
2	4	5	4		5	5	3		5	3	5		3	5	5
3	4	4	4		4	4	4		4	5	4		5	3	3
4	4	4	4		4	4	3		4	3	4		4	5	5
5	4	4	4		4	4	4		5	5	4		5	3	3
6	5	5	5		5	5	4		3	3	4		3	4	3
7	3	4	4		4	3	3		4	5	5		4	4	5
8	3	3	4		4	4	3		5	4	4		5	5	4
9	4	4	4		4	3	4		4	4	3		3	3	5
10	3	5	5		5	5	3		4	3	5		4	3	4
11	4	4	4		4	4	4		3	3	5		5	4	4
12	5	5	4		3	3	4		4	4	3		4	4	4
13	5	4	4		5	5	4		5	4	4		5	5	5
14	5	5	5		5	3	4		3	5	4		4	3	3
15	3	3	3		4	3	3		5	3	5		3	4	5
16	3	3	5		5	4	5		5	4	3		4	4	5
17	4	4	3		3	4	3		4	4	4		5	5	5
18	4	4	5		4	3	4		3	4	4		4	5	4
19	4	4	4		3	3	4		4	3	4		4	4	3
20	4	5	4		4	3	3		4	4	5		4	4	4
21	3	4	4		3	3	3		4	4	4		3	3	3
22	3	3	3		3	3	3		3	3	3		3	3	3
23	4	3	3		4	5	4		4	4	5		4	5	4
24	4	4	5		4	4	4		4	4	3		4	4	4
25	4	5	5		5	5	5		5	5	5		4	5	5
26	3	4	5		4	3	4		5	4	4		4	5	3
27	4	4	3		4	4	3		4	4	3		3	3	4
28	5	5	5		4	4	5		5	4	4		3	4	3
29	5	4	4		5	3	4		3	4	4		5	3	4
30	4	5	4		4	4	5		4	4	3		3	4	4
31	5	4	3		5	5	4		4	3	4		4	4	4
32	3	3	3		4	4	4		5	4	5		4	4	5
33	4	5	3		4	3	5		4	4	3		3	5	5
34	3	4	4		4	4	3		3	4	5		5	4	4
35	3	3	3		3	3	4		3	3	3		3	4	4
36	5	3	3		5	3	3		5	3	3		5	4	3



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja

karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko

ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id>

[illegible]



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko

ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiati SE., M. Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

82	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3		
83	4	5	3		5	4	4		5	4	4		4	3	4
84	4	4	5		4	3	4		4	5	5		3	4	4
85	3	3	5		5	4	4		4	5	4		4	4	5
86	5	5	4		4	4	4		4	4	4		4	3	3
87	4	4	3		5	5	5		4	4	4		3	4	4
88	3	3	4		4	3	3		4	4	4		4	3	3
89	4	5	5		3	4	5		5	5	5		3	3	3
90	5	5	4		5	4	4		5	4	4		5	4	4
91	5	3	5		5	5	3		5	5	3		4	4	3
92	4	5	4		4	4	4		4	4	4		5	4	4
93	4	3	4		4	4	3		4	4	5		3	4	4
94	5	5	4		4	4	4		4	4	4		4	4	3
95	3	3	4		5	5	4		5	5	4		4	3	4
96	4	5	5		3	4	3		4	3	3		5	4	5
97	5	4	4		4	4	5		4	4	3		4	5	3
98	4	4	3		4	3	4		4	3	4		3	4	5
99	4	3	5		5	4	3		5	5	4		4	3	3



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nasiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Kepuasan Kerja (Y)																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5
2	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4
5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4
6	2	3	4	4	5	3	3	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3
7	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
8	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	2	4	3	2	3	3	2	3	3
9	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4
10	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	3	5	4	4	4
11	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	4	5	5	5
12	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4
13	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	3	5
14	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4
15	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3
16	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
17	5	5	5	4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4
18	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3
19	3	2	3	2	2	4	2	2	4	4	5	3	3	2	3	2	2	4	2	2
20	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
21	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4
22	5	4	4	4	5	5	3	3	4	5	3	3	5	4	5	5	3	3	4	5
23	4	3	4	4	3	3	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	5
24	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
25	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
26	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4
27	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	3
28	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5
29	5	5	2	5	2	5	2	2	5	2	5	4	4	5	5	2	5	2	5	4
30	3	4	4	4	3	3	5	5	4	4	5	5	3	4	4	3	3	5	5	4
31	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5
32	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	5	4	4	3	5	4
33	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5
34	4	3	3	3	3	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	4	5	5	4
35	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5
36	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
37	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
38	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja

Karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko

ARIYANDA, Rifa, Tur Nasti, SE., M.Si

Universitas Gadjah Mada, 2008 (Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>)

39	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	5	5	3	4	4	5	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	3
41	4	4	5	5	3	4	4	5	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	3
42	1	3	3	2	4	3	1	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	1
43	3	4	3	5	3	5	3	5	5	4	2	5	5	3	5	3	5	5	4
44	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
45	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
46	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
49	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5
50	5	5	5	4	3	3	3	4	2	3	3	5	3	5	5	5	4	3	3
51	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4
52	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
53	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	5	3	3	3	5	5	5	4	5
54	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5
55	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3
57	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	3	5	4	4
58	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	4	3	4	5	3	3	3	5	3
59	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
60	3	4	3	4	5	4	4	4	4	2	2	4	2	5	5	4	5	3	3
61	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	5	5	4
62	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	3	3	5	4	4	3	4	3	4
63	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3
66	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	3	4	4	4	5	3	5
67	3	5	3	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4
68	3	2	4	4	3	3	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5
69	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
70	3	3	4	3	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
71	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3
72	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5
73	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5	3	3	4	4	3	5	4
74	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
75	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4
76	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5
77	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
78	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
79	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
80	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	3	3	5	3	3	5	5	3
82	4	3	5	4	5	5	3	5	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	5
83	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko

ARIYANDA, Rifa, Tur Nasititi SE., M.Si

Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

84	5	5	5																
85	5	4	3	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	5	5	2	4	4	4
86	5	4	5	3	3	3	3	4	3	3	5	5	5	3	3	4	5	3	3
87	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5	3	3	5
88	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
89	2	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	2	4	4	5
90	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	3	3	5	4	5	5	5	4
91	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5
92	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
93	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
94	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	4	3	5	5
95	5	3	5	2	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
97	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5
98	2	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5
99	5	3	5	5	4	5	5	3	4	5	3	3	5	4	5	4	4	5	4
100	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3



Gaya Kepemimpinan Transaksional

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.867
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	262.590
	df	36
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

Anti-image Correlation

	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19
Item_13	.861 ^a	.036	-.060	-.217	-.066	-.095	-.123
Item_14	.036	.862 ^a	-.101	-.060	-.186	-.061	-.197
Item_15	-.060	-.101	.901 ^a	-.202	-.189	-.196	-.123
Item_16	-.217	-.060	-.202	.877 ^a	-.013	-.270	-.122
Item_17	-.066	-.186	-.189	-.013	.850 ^a	.061	-.024
Item_18	-.095	-.061	-.196	-.270	.061	.877 ^a	-.091
Item_19	-.123	-.197	-.123	-.122	-.024	-.091	.903 ^a
Item_20	-.312	-.321	-.031	.016	-.167	-.066	.049
Item_21	.062	.035	.009	-.030	-.318	-.196	-.136

Anti-image Matrices

Anti-image Correlation

	Item 20	Item 21
Item_13	-.312	.062
Item_14	-.321	.035
Item_15	-.031	.009
Item_16	.016	-.030
Item_17	-.167	-.318
Item_18	-.066	-.196
Item_19	.049	-.136
Item_20	.835 ^a	-.053
Item_21	-.053	.826 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Component Matrix^a

	Component
	1
Item_13	.657
Item_14	.685
Item_15	.712
Item_16	.697
Item_17	.669
Item_18	.696
Item_19	.646
Item_20	.677
Item_21	.556

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.



Communalities

	Initial	Extraction
Item_13	1.000	.432
Item_14	1.000	.470
Item_15	1.000	.507
Item_16	1.000	.486
Item_17	1.000	.447
Item_18	1.000	.484
Item_19	1.000	.417
Item_20	1.000	.459
Item_21	1.000	.309

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.009	44.548	44.548
2	.933	10.366	54.913
3	.884	9.819	64.733
4	.693	7.695	72.427
5	.628	6.974	79.401
6	.573	6.368	85.769
7	.477	5.304	91.073
8	.417	4.633	95.706
9	.386	4.294	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.009	44.548	44.548
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_13	27.3900	24.341	.545	.828
Item_14	27.6400	24.556	.576	.825
Item_15	27.5400	23.665	.603	.822
Item_16	27.5500	23.725	.587	.824
Item_17	27.6500	24.270	.563	.826
Item_18	27.6100	23.877	.590	.823
Item_19	27.5500	24.513	.535	.829
Item_20	27.6500	23.826	.564	.826
Item_21	27.5800	25.034	.449	.838



Gaya Kepemimpinan Transformasional

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.840
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	399.193
	df	66
	Sig.	.000

Anti-Image Matrices

Anti-image Correlation

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8
Item_1	.809 ^a	-.376	-.130	-.159	-.204	-.050	-.185	.139
Item_2	-.376	.794 ^a	-.083	.062	.116	-.372	.111	-.028
Item_3	-.130	-.083	.921 ^a	-.016	-.119	-.046	.031	-.257
Item_4	-.159	.062	-.016	.843 ^a	-.336	-.016	-.010	-.377
Item_5	-.204	.116	-.119	-.336	.825 ^a	-.096	-.155	.155
Item_6	-.050	-.372	-.046	-.016	-.096	.869 ^a	-.140	-.230
Item_7	-.185	.111	.031	-.010	-.155	-.140	.884 ^a	-.230
Item_8	.139	-.028	-.257	-.377	.155	-.230	-.230	.782 ^a
Item_9	.190	-.157	-.056	-.006	-.269	.040	-.145	.048
Item_10	-.112	-.028	-.020	-.130	.005	.105	-.002	-.251
Item_11	-.059	-.014	-.084	.091	-.113	-.175	.019	.097
Item_12	.120	-.160	.014	-.154	.066	-.019	-.195	.009

Anti-Image Matrices

Anti-image Correlation

	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12
Item_1	.190	-.112	-.053	.120
Item_2	-.157	-.028	-.014	-.160
Item_3	-.056	-.020	-.084	.014
Item_4	-.006	-.130	.091	-.154
Item_5	-.269	.005	-.113	.066
Item_6	.040	.105	-.175	-.019
Item_7	-.145	-.002	.019	-.195
Item_8	.048	-.251	.097	.009
Item_9	.829 ^a	-.118	-.141	-.054
Item_10	-.118	.883 ^a	-.205	.007
Item_11	-.141	-.205	.837 ^a	-.349
Item_12	-.054	.007	-.349	.827 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
 Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Communalities

	Initial	Extraction
Item_1	1.000	.596
Item_2	1.000	.758
Item_3	1.000	.462
Item_4	1.000	.688
Item_5	1.000	.501
Item_6	1.000	.645
Item_7	1.000	.487
Item_8	1.000	.654
Item_9	1.000	.592
Item_10	1.000	.440
Item_11	1.000	.663
Item_12	1.000	.545

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.859	40.494	40.494
2	1.123	9.359	49.853
3	1.049	8.742	58.595
4	.887	7.393	65.988
5	.760	6.335	72.323
6	.692	5.769	78.091
7	.626	5.220	83.312
8	.543	4.527	87.838
9	.511	4.257	92.095
10	.365	3.040	95.136
11	.303	2.522	97.657
12	.281	2.343	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.859	40.494	40.494
2	1.123	9.359	49.853
3	1.049	8.742	58.595
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.805	23.371	23.371
2	2.198	18.313	41.684
3	2.029	16.911	58.595
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Item_1	.645		
Item_2	.630		-.579
Item_3	.635		
Item_4	.706		
Item_5	.662		
Item_6	.712		
Item_7	.671		
Item_8	.654		
Item_9	.526		
Item_10	.597		
Item_11	.610	.539	
Item_12	.563		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
 Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Item_1		.686	
Item_2		.834	
Item_3	.515		
Item_4	.797		
Item_5	.561		
Item_6		.702	
Item_7	.568		
Item_8	.767		
Item_9			.712
Item_10	.590		
Item_11			.739
Item_12			.683

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.673	.549	.495
2	-.607	.029	.794
3	.421	-.835	.353

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



Gaya Kepemimpinan Transformasional

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	43.2400	33.437	.550	.854
Item_2	43.1500	32.735	.540	.855
Item_3	43.2300	33.149	.545	.854
Item_4	43.1300	32.498	.618	.849
Item_5	43.2400	33.275	.570	.853
Item_6	43.3300	32.365	.626	.849
Item_7	43.1000	33.061	.582	.852
Item_8	43.2800	32.648	.561	.853
Item_9	43.1700	34.203	.442	.861
Item_10	43.2900	33.258	.509	.857
Item_11	43.3200	33.513	.530	.855
Item_12	43.2800	33.577	.478	.859



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Kepuasan Kerja

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	991.501
	df	190
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

Anti-image Correlation

	Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8
Item_1	.875 ^a	-.250	-.285	.061	.104	-.051	-.108	-.012
Item_2	-.250	.830 ^a	-.143	-.531	-.133	-.125	.168	.218
Item_3	-.285	-.143	.912 ^a	-.043	-.136	.247	.057	-.143
Item_4	.061	-.531	-.043	.872 ^a	-.007	-.029	-.175	-.125
Item_5	.104	-.133	-.136	-.007	.893 ^a	-.155	-.096	-.095
Item_6	-.051	-.125	.247	-.029	-.155	.926 ^a	-.197	.036
Item_7	-.108	.168	.057	-.175	-.096	-.197	.898 ^a	-.068
Item_8	-.012	.218	-.143	-.125	-.095	.036	-.068	.856 ^a
Item_9	-.120	-.002	.136	-.002	-.212	.021	.037	-.169
Item_10	.278	-.144	-.142	.072	.046	-.063	-.127	-.238
Item_11	-.176	-.113	.054	.161	.004	.084	.088	.144
Item_12	.143	-.187	-.152	.106	.261	-.059	-.244	-.297
Item_13	-.076	.192	-.085	-.034	-.027	-.170	.145	.332
Item_14	-.035	-.346	-.096	.076	.085	.031	-.168	-.152
Item_15	-.216	.274	.028	-.338	-.234	-.103	.105	.194
Item_16	-.125	.055	-.177	.091	-.207	-.119	-.036	-.106
Item_17	.094	.072	-.018	-.070	-.081	-.214	-.007	-.057
Item_18	-.068	.037	-.050	-.236	-.074	-.140	-.132	-.124
Item_19	.121	-.140	-.013	.123	.163	-.004	-.192	-.151
Item_20	-.051	-.086	.045	-.137	.018	-.013	.106	-.165



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Anti-image Matrices

Anti-image Correlation

	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Item_15
Item_1	-.120	.278	-.176	.143	-.076	-.035	-.216
Item_2	-.002	-.144	-.113	-.187	.192	-.346	.274
Item_3	.136	-.142	.054	-.152	-.085	-.096	.028
Item_4	-.002	.072	.161	.106	-.034	.076	-.338
Item_5	-.212	.046	.004	.261	-.027	.085	-.234
Item_6	.021	-.063	.084	-.059	-.170	.031	-.103
Item_7	.037	-.127	.088	-.244	.145	-.168	.105
Item_8	-.169	-.238	.144	-.297	.332	-.152	.194
Item_9	.932 ^a	-.110	-.115	-.129	-.084	.075	-.104
Item_10	-.110	.800 ^a	-.198	.257	-.475	.199	-.093
Item_11	-.115	-.198	.818 ^a	-.135	.030	-.102	.151
Item_12	-.129	.257	-.135	.812 ^a	-.371	.140	-.280
Item_13	-.084	-.475	.030	-.371	.741 ^a	-.294	.086
Item_14	.075	.199	-.102	.140	-.294	.892 ^a	-.152
Item_15	-.104	-.093	.151	-.280	.086	-.152	.815 ^a
Item_16	.075	-.169	.008	-.016	.174	-.182	-.177
Item_17	.009	.096	-.216	-.152	.059	-.060	-.071
Item_18	.020	-.133	-.278	-.050	.003	.007	.260
Item_19	-.124	.001	-.189	.114	-.101	.091	-.354
Item_20	-.071	.026	.041	.051	-.182	-.031	.012

Anti-image Matrices

Anti-image Correlation

	Item_16	Item_17	Item_18	Item_19	Item_20
Item_1	-.125	.094	-.068	.121	-.051
Item_2	.055	.072	.037	-.140	-.086
Item_3	-.177	-.018	-.050	-.013	.045
Item_4	.091	-.070	-.236	.123	-.137
Item_5	-.207	-.081	-.074	.163	.018
Item_6	-.119	-.214	-.140	-.004	-.013
Item_7	-.036	-.007	-.132	-.192	.106
Item_8	-.106	-.057	-.124	-.151	-.165
Item_9	.075	.009	.020	-.124	-.071
Item_10	-.169	.096	-.133	.001	.026
Item_11	.008	-.216	-.278	-.189	.041
Item_12	-.016	-.152	-.050	.114	.051
Item_13	.174	.059	.003	-.101	-.182
Item_14	-.182	-.060	.007	.091	-.031
Item_15	-.177	-.071	.260	-.354	.012
Item_16	.927 ^a	-.027	.013	.038	.240
Item_17	-.027	.924 ^a	.024	.036	-.074
Item_18	.013	.024	.912 ^a	-.068	.012
Item_19	.038	.036	-.068	.880 ^a	-.268
Item_20	-.240	-.074	.012	-.268	.941 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
 Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Communalities

	Initial	Extraction
Item_1	1.000	.685
Item_2	1.000	.743
Item_3	1.000	.618
Item_4	1.000	.647
Item_5	1.000	.532
Item_6	1.000	.557
Item_7	1.000	.602
Item_8	1.000	.594
Item_9	1.000	.520
Item_10	1.000	.601
Item_11	1.000	.624
Item_12	1.000	.468
Item_13	1.000	.738
Item_14	1.000	.630
Item_15	1.000	.769
Item_16	1.000	.623
Item_17	1.000	.411
Item_18	1.000	.742
Item_19	1.000	.550
Item_20	1.000	.595

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.533	42.664	42.664
2	1.448	7.241	49.905
3	1.245	6.223	56.128
4	1.006	5.030	61.157
5	.923	4.613	65.771
6	.814	4.070	69.841
7	.788	3.942	73.783
8	.720	3.602	77.385
9	.640	3.202	80.587
10	.595	2.973	83.560
11	.484	2.419	85.978
12	.454	2.269	88.247
13	.397	1.985	90.232
14	.384	1.922	92.154
15	.353	1.764	93.919
16	.338	1.639	95.608
17	.294	1.472	97.079
18	.239	1.196	98.275
19	.216	1.081	99.355
20	.129	.645	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
 Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.533	42.664	42.664
2	1.448	7.241	49.905
3	1.245	6.223	56.128
4	1.006	5.030	61.157
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.925	19.625	19.625
2	3.857	19.284	38.909
3	2.971	14.854	53.763
4	1.479	7.395	61.157
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
 Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Item_1	.631			
Item_2	.732			
Item_3	.681			
Item_4	.748			
Item_5	.634			
Item_6	.698			
Item_7	.647			
Item_8	.668			
Item_9	.616			
Item_10	.590	.500		
Item_11	.472	.433	.439	
Item_12	.641			
Item_13	.535	.482		-.451
Item_14	.696			
Item_15	.661			
Item_16	.742			
Item_17	.544			
Item_18	.648			.457
Item_19	.656			
Item_20	.744			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Item_1	.792			
Item_2	.781			
Item_3	.707			
Item_4	.617			
Item_5		.588		
Item_6		.605		
Item_7		.706		
Item_8		.688		
Item_9			.582	
Item_10			.625	
Item_11				.660
Item_12			.461	
Item_13			.815	
Item_14	.720			
Item_15		.463		
Item_16	.537			
Item_17		.598		
Item_18				.653
Item_19			.603	
Item_20			.474	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.600	.606	.487	.188
2	-.569	-.103	.626	.523
3	.519	-.598	-.126	.597
4	-.217	.514	-.595	.578

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Kepuasan Kerja

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	64.2400	88.002	.573	.910
Item_2	64.0900	86.244	.691	.906
Item_3	64.1000	88.556	.636	.908
Item_4	64.0800	86.095	.687	.907
Item_5	64.1000	89.222	.581	.910
Item_6	64.0200	88.020	.644	.908
Item_7	64.0800	88.034	.595	.909
Item_8	64.0800	87.691	.608	.909
Item_9	64.1500	89.442	.554	.910
Item_10	64.1500	88.614	.556	.910
Item_11	64.0800	91.024	.448	.913
Item_13	64.1300	90.478	.472	.913
Item_14	64.0800	87.347	.646	.908
Item_16	64.1700	85.779	.678	.907
Item_17	64.0200	90.727	.477	.912
Item_18	63.9800	87.575	.629	.908
Item_19	64.0500	88.412	.585	.910



Descriptives

Statistics

		Gaya Kepemimpinan Transformasional	Gaya Kepemimpinan Transaksional	Kepuasan Kerja
N	Valid	100	100	100
	Missing	0	0	0
Mean		47.1600	31.0200	68.1000
Median		48.0000	31.0000	69.0000
Mode		48.00	31.00	67.00
Std. Deviation		6.24212	5.48088	9.95799
Minimum		18.00	14.00	26.00
Maximum		60.00	42.00	85.00



Gaya Kepemimpinan Transformasional

skor max	5 x 12	=	60
skor min	1 x 12	=	12
M teoritik	72 / 2	=	36.00
SD teoritik	48 / 6	=	8.00

Sangat tinggi	: $X \geq M + 1,5 SD$
Tinggi	: $M + 0,5 SD \leq X < M + 1,5 SD$
Sedang	: $M - 0,5 SD \leq X < M + 0,5 SD$
Rendah	: $M - 1,5 SD \leq X < M - 0,5 SD$
Sangat rendah	: $X \leq M - 1,5 SD$

Kategori	Skor
Sangat tinggi	: $X \geq 48.00$
Tinggi	: $40.00 \leq X < 48.00$
Sedang	: $32.00 \leq X < 40.00$
Rendah	: $24.00 \leq X < 32.00$
Sangat rendah	: $X < 24.00$

Gaya Kepemimpinan Transaksional

skor max	5 x 9	=	45
skor min	1 x 9	=	9
M teoritik	54 / 2	=	27.00
SD teoritik	36 / 6	=	6.00

Sangat tinggi	: $X \geq M + 1,5 SD$
Tinggi	: $M + 0,5 SD \leq X < M + 1,5 SD$
Sedang	: $M - 0,5 SD \leq X < M + 0,5 SD$
Rendah	: $M - 1,5 SD \leq X < M - 0,5 SD$
Sangat rendah	: $X \leq M - 1,5 SD$

Kategori	Skor
Sangat tinggi	: $X \geq 36.00$
Tinggi	: $30.00 \leq X < 36.00$
Sedang	: $24.00 \leq X < 30.00$
Rendah	: $18.00 \leq X < 24.00$
Sangat rendah	: $X < 18.00$



Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
 Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

$$\begin{aligned} \text{skor max} &= 5 \times 17 = 85 \\ \text{skor min} &= 1 \times 17 = 17 \\ M \text{ teoritik} &= 102 / 2 = 51.00 \\ SD \text{ teoritik} &= 68 / 6 = 11.33 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Sangat tinggi} &: X \geq M + 1,5 SD \\ \text{Tinggi} &: M + 0,5 SD \leq X < M + 1,5 SD \\ \text{Sedang} &: M - 0,5 SD \leq X < M + 0,5 SD \\ \text{Rendah} &: M - 1,5 SD \leq X < M - 0,5 SD \\ \text{Sangat rendah} &: X \leq M - 1,5 SD \end{aligned}$$

Kategori	Skor
Sangat tinggi	$X \geq 68.00$
Tinggi	$56.67 \leq X < 68.00$
Sedang	$45.33 \leq X < 56.67$
Rendah	$34.00 \leq X < 45.33$
Sangat rendah	$X < 34.00$



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Frequencies

Gaya Kepemimpinan Transformasional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	71	71.0	71.0	71.0
	Tinggi	21	21.0	21.0	92.0
	Sedang	4	4.0	4.0	96.0
	Rendah	2	2.0	2.0	98.0
	Sangat Rendah	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Gaya Kepemimpinan Transaksional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	25	25.0	25.0	25.0
	Tinggi	36	36.0	36.0	61.0
	Sedang	35	35.0	35.0	96.0
	Rendah	1	1.0	1.0	97.0
	Sangat Rendah	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Kepuasan Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	64	64.0	64.0	64.0
	Tinggi	28	28.0	28.0	92.0
	Sedang	4	4.0	4.0	96.0
	Rendah	2	2.0	2.0	98.0
	Sangat Rendah	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Transaksional		Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.227 ^a	.052	.042	.57337

- a. Predictors: (Constant), Transaksional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.751	1	1.751	5.327	.023 ^a
	Residual	32.218	98	.329		
	Total	33.969	99			

- a. Predictors: (Constant), Transaksional
- b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.253	.331		9.824	.000
	Transaksional	.218	.095	.227	2.308	.023

- a. Dependent Variable: Kepuasan kerja



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan :: Studi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
ARIYANDA, Rifa, Tur Nastiti, SE., M.Si
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Transaksional		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Transformasional		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.227 ^a	.052	.042	.57337	.052	5.327	1	98	.023
2	.599 ^b	.359	.346	.47379	.307	21.834	2	97	.000

a. Predictors: (Constant), Transaksional

b. Predictors: (Constant), Transaksional, Transformasional

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.751	1	1.751	5.327	.023 ^a
	Residual	32.218	98	.329		
	Total	33.969	99			
2	Regression	12.194	2	6.097	27.161	.000 ^b
	Residual	21.775	97	.224		
	Total	33.969	99			

a. Predictors: (Constant), Transaksional

b. Predictors: (Constant), Transaksional, Transformasional

c. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.253	.331		9.824	.000
	Transaksional	.218	.095	.227	2.308	.023
2	(Constant)	1.385	.387		3.577	.001
	Transaksional	-.019	.086	-.019	-.218	.828
	Transformasional	.683	.100	.607	6.821	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Nomor : 143/LB. 003/ II/2008
Lamp. : --
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Yogyakarta, 12 Februari 2008

Yth. Kepada
Deputy Director Of Academic and Student
Affairs Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Magister Manajemen
Universitas Gadjah Mada
di

YOGYAKARTA

1. Menunjuk surat nomor : 33/AK-T.2/MM-UGM/II/08 tanggal 5 Februari 2008 perihal tersebut diatas dengan hormat kami beritahukan bahwa perusahaan kami dapat menerima mahasiswa :

✓ Nama : Rifa Ariyanda
N.I.M : 19423/PS/MM/06
Jurusan : Program Studi Magister Manajemen Jurusan Ilmu-ilmu Sosial
Fakultas : Ekonomika dan Bisnis

Untuk mengadakan penelitian di Taman Wisata Candi Prambanan dan Candi Borobudur dengan tema " PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL PADA KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. TAMAN WISATA CANDI BOROBUDUR, PRAMBANAN & RATU BOKO"

2. Sehubungan dengan butir 1 diatas, untuk kelancaran pelaksanaanya, agar mahasiswa ybs menghubungi :
 - a. Kepala Unit Prambanan. Bambang Subandono, BAE (0274) 496401.
 - b. Kepala Unit Borobudur, Ir. Retno Hardiaswi, SE, (0293) 788266
 - c. Kabid Humas & Protokol, Ir. Urip Nugroho, (0274) 496406
3. Setelah selesai melaksanakan penelitian, mohon mengirimkan 1 copy laporan hasil penelitian kepada perusahaan kami.
4. Demikian, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Tembusan kepada Yth.

1. Direktur Operasi & Pengembangan
2. Ka. Unit TWC Prambanan
3. Ka. Unit TWC Borobudur
4. Kabid. Humas & Protokol
5. Mahasiswa Ybs

A. DIREKSI

JAMARLI SE
SEKRETARIS PERUSAHAAN

Iwan setper

3 PUSAT

JL. RAYA YOGYA - SOLO KM. 16, PRAMBANAN YOGYAKARTA, 55571
Telp 496402. 496406 Fax 496404 E-mail : candi@indo.net.id

E-mail : candi@borobudurpark.com Web site : <http://www.borobudurpark.com>

3 PERWAKILAN

JL. HAJI SAIP NO 23 GANDARIA SELATAN JAKARTA SELATAN Telp (021) 7507444
E-mail : wasar@indo.net.id