

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN  
DI PT. TOHITINDO MULTI CRAFT  
INDUSTRIES KRIAN**

**DENNY SETIAWAN**  
liyanchio@gmail.com

**ABSTRACT**

*A leader must be able to influence his subordinates to carry out tasks that were ordered without coercion so that subordinates voluntarily will behave and perform according to the demands of the Organization through its directives. A leader must be able to influence his subordinates to carry out tasks that were ordered without coercion so that subordinates voluntarily will behave and perform according to the demands of the Organization through its directives. Transformational and Transactional leadership is developed based on Maslow's opinion about the levels of human needs. In a variety of Transformational and Transactional leadership study found to have close links with job satisfaction, which in turn will improve employees performance themselves. In this study used is the conclusive research on the study of experimental or causal research. Retrieval technique of sampling used is non probability sampling. The type of method used is the purposive sampling. The sample used was 150 employees of PT Multi Tohitindo Craft. Data were collected using a questionnaire. The technique used is the analysis of structural equation models with the help of Amos programs.*

*Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Job Satisfaction and Employees Performance.*

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Penelitian**

Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, organisasi berkembang secara global dan menghadapi banyak tantangan untuk memenuhi mereka mengejar tujuan dan menjadi lebih sukses dari orang lain. Karena itu untuk mencapai tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, hal ini bukanlah pekerjaan yang mudah dilakukan, karena efektivitas seorang pemimpin diukur dari kinerja dan kepuasan karyawan terhadap pimpinannya.

Banyak studi mengenai kepemimpinan yang dibahas oleh para peneliti. Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut/karyawan (*followers*). Dari hasil penelitian pada periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

**Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian?
4. Apakah Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian?
5. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian?

**Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan kerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap Kepuasan kerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Wijaya (2005) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

### **Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Maulizar *et al.* (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan Transaksional adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja (Robbins, 2001) dalam Mahesa (2010).

### **Kinerja Karyawan**

Swietenia (2009) manfaat kinerja karyawan antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, dan juga pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut (Nizar, 2011) dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang nonfinansial.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Sarros dan Santora (2001) dalam Mariam (2009) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja merupakan suatu hal yang pasti dan disadari oleh kedua belah pihak, baik dari pemimpin maupun karyawan. Tugas utama setiap organisasi sendiri adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan (Paracha *et al.*, 2012)

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan**

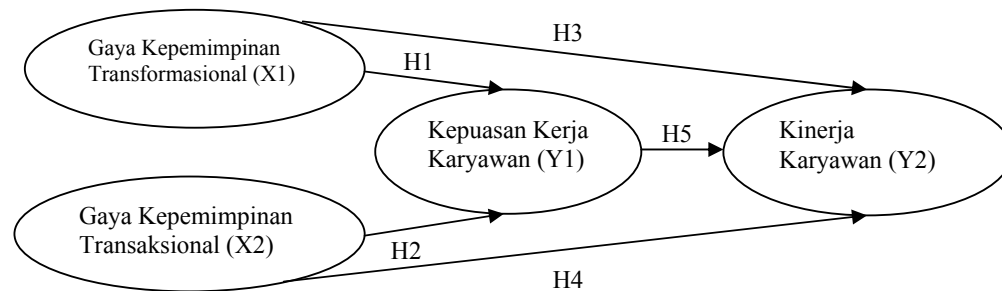
Kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin yaitu misalnya, kinerja karyawan tinggi Maulizar *et al.* (2012).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah sebagai konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak dari keefektifan untuk kesuksesan dalam bekerja, sementara kepuasan yang rendah pada organisasi adalah sebagai rangkaian penurunan moral organisasi dan meningkatnya absensi karyawan (Muhadi, 2007).

## Model Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan dan landasan teori di atas maka model penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1

Model Penelitian

Sumber : Paracha *et al* (2012), diolah.

## Hipotesis Penelitian

Berdasarkan model penelitian di atas maka yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries.

H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries.

H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries.

H4: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional

Variabel-variabel yang diteliti dalam penulisan Penelitian ini didefinisikan sebagai berikut:

- Gaya Kepemimpinan Transformasional Menurut Robbins dan Judge (1998: 90) diukur dengan Memberikan visi dan misi, serta memberikan respek dan kepercayaan, Menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana, Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat bagi anggotanya, dan Memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.
- Gaya Kepemimpinan Transaksional menurut Robbins dan Judge (1998: 90) diukur dengan Menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus dan mengakui pencapaian yang di peroleh, Mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar, serta melakukan tindakan perbaikan, Melakukan perbaikan system apa bila standar tidak tercapai, dan Memberikan kesempatan pada para bawahan untuk tanggung jawab pribadi.
- Kepuasan Kerja menurut (Robbins (2001) dalam Mahesa (2010) diukur dengan Karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan dalam perusahaan, Karyawan merasa hasil kinerja sesuai dengan gaji yang didapatkan, Karyawan memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan sekerja, dan Karyawan memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan.

- d. Kinerja Karyawan menurut Menurut Kuvaas (2007) diukur dengan Melakukan pekerjaan lebih baik dari pada bisa yang di harapkan, Hampir selalu menghasilkan pekerjaan lebih baik dari pada yang sekedar bisa diterima, Pekerjaan karyawan sangatlah bagus, Sering berupaya sangat keras dalam melaksanakan pekerjaan, Mencoba bekerja sekeras mungkin, dan Karyawan sangatlah penting untuk bekerja dengan baik

### Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini ialah karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian. Sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 150 orang karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian. Menurut Sugiyono (2008:84), *non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan adanya kesamaan bagi anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Menurut Ferdinand (2002:87-193) menyatakan bahwa uji validitas yaitu menguji apakah instrument pengukuran yang digunakan memang benar-benar dapat mengukur variabel yang ingin di ukur. Sebuah indikator dimensi dikatakan valid apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dua kali dari kadar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang sebenarnya di ukur dalam model yang disajikan.

### Uji Reliabilitas

Menurut Ferdinand (2002:87-193) menyatakan bahwa uji reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa instrument yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang diinginkan dapat dipercaya (terandal) sebagai alat pengumpul data serta mampu mengungkap informasi yang sebenarnya dilapang. Teknik yang paling banyak digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah Cronbach's Alpha. Menurut Hair et al. (1995) dalam Simamora (2007) pengukuran reliabilitas untuk SEM dapat dilakukan dengan melakukan *Composite / Construct Reliability Measure* (Ukuran Reliabilitas Komposit / Konstruk) maupun *Variance Extracted Measure* (Ukuran Ekstrak Varian). Reliabilitas *construct* dikatakan baik, jika nilai *construct reliability*-nya  $\geq 0.70$  dan nilai *variance extracted*-nya  $\geq 0.50$ .

### Analisis Structural Equation Modelling

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Multivariate Normality**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y21	2.000	5.000	-.211	-1.057	-1.295	-2.237
Y22	2.000	5.000	-.492	-2.462	-.799	-1.999
Y23	2.000	5.000	-.224	-1.119	-1.282	-2.206
Y24	2.000	5.000	-.475	-2.374	-1.128	-2.820
Y25	2.000	5.000	-.312	-1.559	-1.290	-2.226
Y26	2.000	5.000	-.242	-1.210	-1.330	-2.326
Y14	1.000	5.000	-.129	-.647	-.857	-2.143
Y13	2.000	5.000	-.390	-1.950	-.728	-1.820
Y12	1.000	5.000	-.387	-1.933	-.798	-1.994
Y11	2.000	5.000	.276	1.378	-.770	-1.926
X24	1.000	5.000	-.022	-.108	-.841	-2.103
X23	2.000	5.000	.000	.001	-.595	-1.488
X22	1.000	5.000	.201	1.004	-.899	-2.248
X21	1.000	5.000	-.166	-.829	-.289	-.722
X11	1.000	5.000	-.092	-.461	-.895	-2.237
X12	1.000	5.000	-.154	-.772	-.795	-1.988
X13	1.000	5.000	-.457	-2.284	-.272	-.681

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X14	1.000	5.000	.000	.000	-1.084	-2.510
Multivariate					21.189	4.836

Sumber: lampiran

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa secara *univariate* (per indikator) maupun *multivariate* nilai *critical ratio* berada pada interval  $-2,58 < CR < 2,58$ . Akan tetapi terdapat beberapa variabel yang memiliki nilai *critical ratio* yang diluar interval  $-2,58 < CR < 2,58$ . Dengan demikian terdapat data *univariate* yang berdistribusi normal maupun tidak normal, sayangnya *multivariate normality* tidak berdistribusi normal.

Tabel 2  
Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Loading	CR	Cut off	Keterangan
H1	X1 → Y1	0,210	3,204	1,96	Berpengaruh
H2	X2 → Y1	0,323	3,516	1,96	Berpengaruh
H3	X1 → Y2	0,574	6,454	1,96	Berpengaruh
H4	X2 → Y2	0,033	0,299	1,96	Tidak Berpengaruh
H5	Y1 → Y2	0,191	1,557	1,96	Tidak Berpengaruh

Sumber: Lampiran

Dari Tabel 4.9. diatas maka hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

- H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja para karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries adalah terbukti kebenarannya karena mempunyai nilai *critical ratio* sebesar 3,204 ( $CR > 1,96$ ).
- H2 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja para karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries adalah terbukti kebenarannya karena mempunyai nilai *critical ratio* sebesar 3,516 ( $CR > 1,96$ ).
- H3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries adalah terbukti kebenarannya karena mempunyai nilai *critical ratio* sebesar 6,454 ( $CR > 1,96$ ).
- H4 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries adalah tidak terbukti kebenarannya karena mempunyai nilai *critical ratio* sebesar 0,299 ( $CR < 1,96$ ).
- H5 : Kepuasan kerja para karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries adalah tidak terbukti kebenarannya karena mempunyai nilai *critical ratio* sebesar 1,557 ( $CR < 1,96$ ).

## SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan, maka simpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja para karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries diterima. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.
- 2) Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja para karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries diterima. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatkan gaya kepemimpinan transaksional maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.
- 3) Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja para karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries diterima. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

- 4) Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja para karyawan PT. Tolitindo Multi Craft Industries ditolak. Sehingga dapat dikatakan bahwa ada atau tidak ada gaya kepemimpinan transaksional karyawan sudah cukup dewasa untuk meningkatkan kinerjanya.
- 5) Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja para karyawan PT. Tolitindo Multi Craft Industries ditolak. Sehingga dapat dikatakan bahwa di PT. Tolitindo Multi Craft Industries ada atau tidak ada dukungan dari kepuasan kerja, kinerja karyawan biasa-biasa saja.

### **Keterbatasan**

Adanya keterbatasan sampel yang diperoleh penelitian dalam penelitian ini. Sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan objek yang akan di teliti dimana dapat memilih objek yang kiranya seluruh sampel bisa diambil. Sehingga dari seluruh sampel tersebut dapat menghasilkan informasi yang mewakili keseluruhan bagian dari populasi itu sendiri.

### **Saran**

Berdasarkan pada simpulan penelitian diatas, maka saran yang diajukan dalam penelitian ini dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- a. Bagi pihak PT. Tolitindo Multi Craft Industries  
Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan hendaknya pihak PT. Tolitindo Multi Craft Industries lebih memperhatikan gaya kepemimpinan transformasional yang ada pada organisasinya. Hal ini karena dalam penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh pada kepuasan kerja tetapi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan, akan lebih baik apabila dalam jiwa seorang pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional maka dapat menjadi kemungkinan para karyawan tidak hanya mempertahankan kinerjanya saja tetapi akan meningkatkan kinerjanya serta loyal pada pemimpin dan perusahaan.
- b. Bagi PT. Tolitindo Multi Craft Industries Dapat memperhatikan hak karyawan misalnya gaji (bahwa keterlambatan dalam menggaji karyawan juga berpengaruh kepada kepuasan kerja dan kinerja karyawan).
- c. Bagi penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian sejenis dengan mempertimbangkan variabel-variabel lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan contohnya variabel motivasi, kompensasi, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi, dan variabel-variabel lain yang telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selama proses penulisan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Teman Koesmono, MM selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran serta banyak memberikan masukan dan saran yang sangat bermanfaat bagi penulis.
2. Bapak Drs. P. Julius F Nagel, S.Th., MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran serta banyak memberikan masukan dan saran yang sangat bermanfaat bagi penulis.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.
- Bycio, P., Hackett, R.D., dan Allen, J.S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985). Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 468-478.
- Engko, Cecilia (2006). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual Dengan Self Esteem Dan Self Efficacy Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Padang Universitas Pattimura.
- Ferdinand, Augusty. (2002). Structural equation modeling (SEM) dalam Penelitian Manajemen. *Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro*. Badan Penerbit Universitas, Diponegoro.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fuadi. (2008). Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan, Jakarta: *Jurnal Pendidikan LIPI. Jurnal Ekonomi dan Manajemen / Vol. 1 No. 3*.
- Indriantoro N. dan Supomo B. (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta : BPF.
- Heru P. dan Cholil M. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif Di Universitas Sebelas Maret Surakarta, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, Vol. 4 No. 1, pp. 27 – 35
- Judge, T.A., and Locke, E.A. (1993). Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 475-490.
- Khoirusmadi, Ahmad Shofian. (2011). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Analisis Pengaruh Kepemimpinan. *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Kusnendi. (2008). *Model-Model Persamaan Struktural*, Bandung: Penerbit Alfabeta Kuvaas B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Journal Emerald Group Publishing Limited*. Vol. 36 No. 3. pp. 378-397
- Mahesa, Deewar (2010). *Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Mariam (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Marihot Tua Efendi, Hariandja. (2002). *Manajemen sumber daya manusia pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia. Koleksi Buku 2002.
- Maulizar, Musnadi S, Yunus M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, ISSN 2302-0199 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Mokoginta, Harasin (2012) *Dampak Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Propinsi Gorontalo*. Undergraduate Thesis, Upn "Veteran" Yogyakarta.
- Morrison, E.W. (1997). Service quality: An organizational citizenship behavior framework. *Journal Advances in the Management of Organizational Quality*. 2, 211-249.
- Muhadi. (2007). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. Tesis. Semarang. Universitas diponegoro.

- Mulyanto. dan Widayati, D. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Di Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar ). *Excellent Journal*, edisi 1., No. 1, Maret 2011, pp. 1 – 18.
- Nizar, Maulvi. (2011). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. Pos Indonesia Cabang Kudus)*. Skripsi. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Paracha M. Umer, Qamar Adnan, Mirza Anam, ul-Hassan-Inam & waqas Hamit (2012), “Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*. Volume 12 Issue 4 Version 1.0. 55-63.
- Paramitha I.G. (2012). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Koperasi Krama Bali*. Thesis. Universitas Udayana (Unud). Bali. Indonesia.
- Robbins,S, Judge Timothy A ,(1998). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 buku 1. Jakarta: Selemba empat.
- Robbins,S, Judge Timothy A ,(1998). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 buku 2. Jakarta: Selemba empat.
- Sibali. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berau Coal Kabupaten Berau. *Jurnal Eksis*, Vol.8 No.1: 2001 – 2181.
- Silalahi, A. (2003). *Metode penelitian dan studi kasus*. Cetakan Pertama. Sidoarjo: Citra Media.
- Simamora, Elisabeth R. (2007). Analisis Faktor – Faktor Yang Membangun Kepuasan Nasabah Untuk Meningkatkan Loyalitas Pelanggan. *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang. 1-68.
- Sitinjak*, T.J.R. dan *Sugiarto*. (2006). *LISREL*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Penerbit: Alfabeta. Bandung
- Swietenia, Rita. (2009). “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang).” *Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi*, No. 26, Th. XVI, pp. 96-116
- Tondok M.S, Andarika R. (2004). Hubungan Antara Persepsi GayaKepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Psyche*. Palembang. Universitas Bina Darma.
- Wijaya, Muksin , M.Pd.,M.M (2005). Kepemimpinan Transformasional Di Sekolah Dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik. *Jurnal Pendidikan Penabur* - No.05/ Th.IV.
- Yamin S. Dan Kurniawan H. (2009). *SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap Dengan Software SPSS*. Jakarta :Salemba Infotek.