

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KUALITAS  
KEHIDUPAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN**

(Studi Pada Tenaga Pendidik yang Dipimpin oleh Pemimpin Perempuan di Universitas  
Katolik Widya Mandala Surabaya )

**Benedicta Djarwati Muljani, Taher Alhabsji, Djamhur Hamid**  
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini termasuk penelitian *explanatory research*. Sampel diambil dengan menggunakan teknik Proportional Random Sampling (teknik sampel proporsional) dan besarnya ditetapkan berdasarkan rumus Slovin sebesar 110 dari 152 tenaga pendidik Unika Widya Mandala Surabaya. Teknik pengumpulan data menggunakan angket. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan Analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja; (2) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (3) Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja; (4) Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja; dan (5) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

**Abstract**

*The objective of this study is to analyze and explain the effect of Transformational Leadership and Quality of Work Life toward Work Motivation and Job Satisfaction. The research belongs to explanatory research. The samples are taken by using proportionate random sampling technique and the size of the samples to determined 110 of 152 lecturers of Widya Mandala Catholic University Surabaya. The data collecting technique is questionnaire. The data is analyzed by using Path Analysis. The findings of this study show: (1) Transformational Leadership do not have significant effect toward Work Motivation; (2) Transformational Leadership has significant effect toward Job Satisfaction; (3) Quality of Work Life has significant effect toward Work Motivation; (4) Quality of Work Life has significant effect toward Job Satisfaction; and (5) Work Motivation has significant effect toward Job Satisfaction.*

**Key words:** Transformational Leadership, Quality of Work Life, Work Motivation and Job Satisfaction

## Pendahuluan

Meningkatnya peran perempuan sebagai tenaga kerja serta posisi mereka di tingkat manajerial telah membawa harapan baru bagi para perempuan, dan peningkatan peran ini juga menunjukkan bagaimana partisipasi mereka di sektor publik (Yeagley, *et al.*, 2010). Sejalan dengan Daley dan Naff (1998) dalam Valentine dan Godkin (2000), di era globalisasi ini jumlah perempuan yang terlibat dalam organisasi bisnis semakin bertambah banyak, dan kehadiran mereka diharapkan meningkat secara lebih baik di masa mendatang. Terbukti bahwa perempuan hampir menduduki sepertiga dari jabatan-jabatan sebagai penyelia di perusahaan, terutama di dunia penjualan (sales) dan bidang pekerjaan yang membutuhkan kesabaran dan keramahmatan (hospitality industries) misalnya *public relations*, pegawai hotel, pendidik, perawat, pemandu wisata, dan lain-lain (Valentine dan Godkin, 2000). Berdasarkan pendapat Valentine dan Godkin tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan sebagian perempuan ditentukan oleh kemampuan mereka yang sangat kuat dalam pemecahan masalah serta kemampuan dalam berpikir analitis. Di samping itu, keberhasilan perempuan juga dipengaruhi oleh kemampuannya dalam hal berkomunikasi dan menghargai hubungan yang profesional. Pada umumnya perempuan lebih memiliki orientasi sosial, kedudukan yang sederajat, berdasarkan persamaan (equality based), peduli diri, dan lebih bersifat asuh daripada laki-laki. Perempuan, sebagai pemimpin, lebih sering menjalankan kepemimpinan yang bersifat demokratis dan transformasional daripada kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin laki-laki.

Sejalan dengan pendapat Valentine dan Godkin (2000), hasil penelitian Djasmoredjo (2004), sebagai tinjauan empiris, menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan dipersepsikan oleh bawahannya memiliki karakteristik mengasuh (*nurturing characteristic*). Karakteristik ini dirasakan karyawan dalam memberikan motivasi kepada mereka untuk berkinerja lebih baik dan mencapai prestasi kerja yang seoptimal mungkin. Lebih lanjut, karyawan merasa diperhatikan ketika mereka memerlukan bimbingan dalam melaksanakan kerjanya. Pemimpin transformasional dalam hasil temuan Djasmoredjo (2004) mampu memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya.

Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan menaruh respek, rasa kagum, mendapatkan pengayoman, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan pemimpinnya. Sementara itu, perubahan secara global telah menciptakan ketidakpastian lingkungan di mana seorang pemimpin harus mengandalkan dirinya pada keyakinan utamanya untuk mempertahankan keberanian dan keyakinan mereka (Stames dan Min, 2010).

Lingkungan global pada organisasi yang bersifat global pun telah dipenuhi dengan konflik kultural, kompleksitas operasional perusahaan dan ketidakpastian dalam kondisi politik sosial (Stames dan Min, 2010). Mengingat kondisi tersebut, maka sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Jika sebuah perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, maka perusahaan dapat tetap bertahan dan unggul dalam persaingan. Sumber daya manusia yang ada tidak dapat menjadi aset yang berharga apabila tidak dikelola dengan baik, sedangkan pengelolaan sumber daya manusia tentunya memerlukan kerjasama yang baik antara masing-masing pihak yang berkepentingan (Muljani, 2004). Agar terjadi kerja sama yang baik maka diperlukan pemimpin yang dapat memberikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia, di mana tiap-tiap bagian mengerti dan penuh komitmen, secara berkesinambungan menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing, serta mendukung satu sama lain untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Dengan demikian, masalah kepemimpinan menjadi salah satu aspek yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kusumawati, 2007).

Definisi kepemimpinan sangat beragam. Kepemimpinan mencakup aspek kemampuan menggerakkan, mengerahkan dan mempengaruhi orang-orang yang berada dalam lingkup kepemimpinan seorang pemimpin untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan demi tercapainya tujuan bersama (Kusumawati, 2007). Sementara itu, Palomarez (2010) menyatakan, "*leadership is the process in which one person influences others to accomplish an objective and directs the organization to accomplish a common task*".

Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses di mana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan dan mengarahkan organisasi untuk menyelesaikan tugas pekerjaan secara umum sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional menurut pandangan Bass (1990), adalah bahwa perlu memperluas pandangan mengenai kepemimpinan dan motivasi. Bass mempertanyakan pandangan yang menyatakan bahwa unjuk kerja merupakan fungsi tersedianya imbalan ekstrinsik, yang berarti semakin tinggi nilai ekstrinsik yang ditawarkan maka orang akan semakin bersedia melakukan, walaupun orang tersebut tidak tertarik. Menurut Bass, ada orang yang bersedia bekerja keras melaksanakan tugas yang sulit dan menantang, walaupun tanpa imbalan ekstrinsik. Ini berarti tidak semua orang bekerja keras karena imbalan ekstrinsik, tapi karena adanya motivasi intrinsik (Kusumawati, 2007). Selain itu, *leadership style* yang baik akan dapat menciptakan kepuasan kerja dan mendorong kinerja bawahannya (As'ad, 2000). Seseorang didorong untuk bekerja atau beraktivitas karena berharap bahwa hal tersebut akan membawa pada keadaan yang lebih baik dan memuaskan daripada keadaan sebelumnya (As'ad, 2000). Dorongan untuk bekerja dengan lebih baik selain sebagai media untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia, juga merupakan suatu bentuk aktivitas untuk mendapatkan kepuasan diri.

Hasil penelitian Cahayani dan Muljani dalam "*The Uniqueness of Female Leadership*" (2008), dikatakan bahwa perempuan dapat memimpin secara unik (*unique*). Keunikan dalam kepemimpinan perempuan disebabkan oleh *female brain* (Brizendine, 2006) yang membuat perempuan lebih perhatian dan lebih asuh. Perempuan lebih berinteraksi dalam hubungan pengasuhan dan perawatan (Brizendine, 2006). Itulah yang menyebabkan mengapa perempuan memiliki karakteristik mengasuh dalam dirinya. Seorang perempuan dengan sosok keibuannya telah menunjukkan betapa penuh cinta, peduli dan perhatiannya mereka terhadap anaknya. Ketika perempuan berperan di ranah publik, sebagai seorang pimpinan misalnya, karakteristik tersebut tetap melekat dalam dirinya terutama ketika berhadapan dengan karyawannya di dalam organisasi. Dalam penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional ternyata lebih sesuai bagi

pemimpin perempuan (Cahayani dan Muljani, 2008). Rethinam dan Ismail (2008) mendefinisikan Kualitas Kehidupan Kerja sebagai efektivitas lingkungan kerja (*work environment*) yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan pribadi yang lebih bermakna dalam membentuk nilai-nilai karyawan, di mana nilai-nilai tersebut dapat mendukung dan mempromosikan kesehatan dan kesejahteraan kerja yang lebih baik, keamanan kerja, kepuasan kerja, pengembangan kompetensi dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan non-kerja. Berdasarkan hasil penelitian Rethinam dan Ismail (2008), elemen-elemen dalam Kualitas Kehidupan Kerja sangat penting perannya dalam mengelola sumber daya manusia secara humanis dan memberikan implikasi yang signifikan bagi individu-individu dalam menghadapi tantangan di dunia kerja. Kesimpulannya, Kualitas Kehidupan Kerja memiliki ruang lingkup pada penggunaan ketrampilan, pekerjaan yang bervariasi dan kesempatan untuk belajar (Gallie, 2007). Seorang pemimpin yang bertanggungjawab terhadap pencapaian tujuan melalui orang lain diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi bawahannya (Swasto, 2011). Motivasi menurut Mathis dan Jackson (2009) sebagai keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Lebih lanjut, dikatakan bahwa orang biasanya bertindak karena suatu alasan yaitu untuk mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2003), motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis dan Jackson, 2009). Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Sejalan dengan Mathis dan Jackson (2009), Kepuasan Kerja menurut Hasibuan (2003) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Berbagai penelitian juga telah dilakukan untuk mengungkap adanya pengaruh signifikan antara gaya Kepimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja, serta pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil penelitian Risambessy (2010), gaya kepemimpinan transformasional dan Motivasi

Kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi memiliki peran yang sangat penting untuk meningkatkan kerja karyawan melalui pemenuhan kebutuhan yang diberikan organisasi untuk karyawannya. Begitu pula gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pemimpin mempunyai peran langsung untuk menghasilkan Kepuasan Kerja karyawan. Selain itu, berdasarkan penelitian Djasmoredjo (2004), gaya kepemimpinan transformasional pada pemimpin perempuan yang dipersepsikan oleh karyawan dalam penelitian tersebut juga meningkatkan Kepuasan Kerja.

Dari uraian tersebut di atas timbul perhatian beberapa ahli untuk mengetahui perilaku kepemimpinan perempuan itu sendiri (Pounder & Coleman, 2002). Ada suatu alasan yang bisa diyakini bahwa perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri (Daley dan Naff, 1998 dalam Valentine dan Godkin, 2000). Selain itu, pentingnya pengelolaan sumber daya manusia secara humanis dan penciptaan kualitas kehidupan kerja agar karyawan mampu berkontribusi untuk efektivitas organisasi dengan lebih baik.

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji model hipotesis penelitian berdasarkan teori, yaitu Hipotesis 1 menguji teori Bass (1990); Hipotesis 2 menguji teori Huse dan Cummings (1985); Hipotesis 3 menguji teori Podsakoff, et al. (1996) dalam Tseng dan Kang (2009); Hipotesis 4 menguji teori Werther dan Davis (1996); dan Hipotesis 5 menguji teori Luthans (2005). Secara rinci tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja.
2. Menguji dan menjelaskan pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja.
3. Menguji dan menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.
4. Menguji dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.
5. Menguji dan menjelaskan pengaruh

Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

### Konsep Teoritis dan Hipotesa

#### Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Kerja

Bass (1990) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara meningkatkan ketertarikan karyawannya terhadap organisasi. Karyawan menjadi termotivasi dan menjadi percaya, kagum, hormat serta setia kepada pemimpinnya. Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja intrinsik yang mendorong untuk bekerja mandiri. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Ambarwati, 2003).

Bass (1990) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya yaitu dengan: (1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha dan berkinerja lebih baik; (2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi; dan (3) meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Bernard M. Bass kembali memperkuat pernyataannya tersebut seperti yang ditulisnya bersama Ronald E. Riggio (Bass dan Riggion, 2006) bahwa salah satu peran kepemimpinan transformasional adalah dalam hal membangun komitmen dan motivasi. Lebih lanjut, berdasarkan temuan studi Tichy dan Devanna (1986) dalam Yulk (1989) menjelaskan proses yang terjadi ketika para pemimpin melakukan transformasi dalam organisasi, maka perilaku kepemimpinan yang memfasilitasi proses terjadinya perubahan tersebut, yang disertai sifat, karakteristik serta keterampilan dari kepemimpinan transformasional dari seorang pemimpin. Selanjutnya proses tersebut dipandang sebagai sebuah tahapan mulai dari mengenali kebutuhan untuk berubah, diikuti oleh penciptaan visi baru dan kemudian menerapkan perubahan tersebut dalam organisasi.

**Hipotesis 1:**

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

**Kualitas Kehidupan Kerja dengan Motivasi Kerja**

Konsep Kualitas Kehidupan Kerja, menurut Ivancevich, *et al.* (2007), merujuk pada suatu filosofi manajemen dalam meningkatkan harga diri semua karyawan, memperkenalkan perubahan dalam budaya organisasi serta memperbaiki keadaan fisik dan emosional dari karyawan. Diharapkan dengan adanya peningkatan perubahan dan perbaikan tersebut, maka karyawan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang (Ivancevich, *et al.*, 2007). Sejalan dengan pendapat Ivancevich, *et al.*, menurut Huse dan Cummings (1985) serta Werther dan Davis (1996), Kualitas Kehidupan Kerja merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk memperbaiki komunikasi dan koordinasi, meningkatkan motivasi dan kemampuan karyawan dengan tujuan supaya meningkatkan produktivitas karyawan.

Kualitas Kehidupan Kerja, menurut Brough dan Pears (2005) *dalam* Md- Sidin, *et al.*, (2010), juga dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja maupun di luar kerja (non-work life). Keseimbangan kehidupan ini dapat diciptakan salah satunya melalui peran supervisor atau pimpinan dalam mendukung dan memotivasi karyawan, selain itu dukungan dari rekan sekerja (kolega), tak kalah pentingnya adalah peran keluarga dan pasangan hidup (spouse) dalam memberikan dukungan secara emosional dan fisik untuk meringankan tekanan pekerjaan karyawan (Kinnunen *et al.*, 2006 *dalam* Md-Sidin, *et al.*, 2010).

**Hipotesis 2:**

Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja

**Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja**

Podsakoff, *et al.* (1996) *dalam* Tseng dan Kang (2009) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi dan kepuasan kerja, serta mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Sejalan dengan Podsakoff, *et al.*, Scandura dan Williams (2004)

*dalam* Tseng dan Kang (2009) berdalil bahwa karakteristik pengaruh bersifat ideal serta pemberi inspirasi dan motivasi-lah yang membuat pemimpin transformasional memiliki pengaruh tambahan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Berdasarkan Pounder (2003), Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang sangat besar pada peningkatan upaya (efforts) dan kepuasan bawahan. Selain itu, pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih efektif dalam memimpin perubahan, karena pemimpin tersebut mampu mendorong bawahannya untuk lebih mengerahkan upaya mereka dan mengarahkan diri ke keadaan masa depan yang lebih diharapkan (Hamblin, 1958; Flynn dan Staw, 2004 *dalam* Tseng dan Kang, 2009)

**Hipotesis 3:**

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

**Kualitas Kehidupan Kerja dengan Kepuasan Kerja**

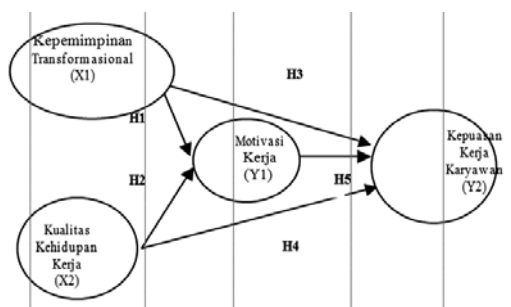
Menurut Drafke dan Kossen (1998), *Quality of Work Life is defined as employee's perception of their physical and mental well being at work. Perceptions that they are safe, relatively well satisfied, and able to grow and develop as human beings, it relates to which the full range of human needs are met.* Artinya, Kualitas Hidup Kerja merupakan persepsi karyawan terhadap kesejahteraan fisik dan mentalnya di tempat kerja. Persepsi bahwa karyawan merasa aman, relatif puas, serta mampu tumbuh dan berkembang secara humanis, hal ini juga berkaitan dengan yang berbagai macam kebutuhan karyawan yang dapat terpenuhi.

Peran Departemen SDM (Human Resource Department) dalam upaya menciptakan program-program Kualitas Kehidupan Kerja (QWL Programs) merupakan suatu bentuk usaha yang sistematis dari organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan para pekerjanya kesempatan yang lebih besar untuk mengubah cara mereka menjalankan pekerjaan, sehingga memberikan kontribusi untuk efektivitas organisasi secara keseluruhan (Werther dan Davis, 1996). Dengan adanya program-program tersebut setidaknya ada tiga manfaat, menurut Werther dan Davis (1996) yang bisa dirasakan yaitu meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan kepuasan

kerja dan membangun sikap yang positif terhadap organisasi serta meningkatkan efektivitas organisasi. Pendapat Werther dan Davis tersebut diperkuat dengan pendapat Ivancevich, *et al.* (2007), tujuan Kualitas Kehidupan Kerja adalah untuk meningkatkan kepercayaan karyawan, keterlibatan, dan pemecahan masalah sehingga meningkatkan baik kepuasan kerja karyawan dan efektivitas organisasional.

#### Hipotesis 4:

Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja hipotesis yang digunakan adalah seperti yang ditampilkan dalam Gambar 4.1. berikut.



Gambar 4.1. Model Hipotesis Penelitian

#### Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Locke dalam Luthans (2005), mendefinisikan kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif, dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan perasaan dan penilaian karyawan terhadap pekerjaannya terutama mengenai kondisi kerjanya, terutama dalam hubungannya dengan apakah pekerjaan tersebut mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginan karyawan itu sendiri (As'ad, 2000). Luthans (2005) menegaskan bahwa motivasi merupakan proses untuk membangkitkan, memberi daya, mengarahkan dan mempertahankan perilaku dan performa karyawan. Lebih lanjut, menurut Luthans (2005), proses tersebut merupakan proses untuk menstimulasi karyawan untuk bertindak dan mencapai tujuan yang diharapkan. Salah satu cara untuk menstimulasi karyawan adalah dengan memanfaatkan motivasi secara efektif, yang pada akhirnya akan membuat karyawan merasa lebih puas (*more satisfied*) dan lebih berkomitmen (*more committed*) terhadap pekerjaannya. Kesimpulannya, apabila organisasi dapat memotivasi karyawannya dengan cara yang

tepat dan efektif maka kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya akan meningkat.

#### Hipotesis 5:

Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

#### Model Hipotesis

Berdasarkan model konseptual dalam penelitian ini, maka model

#### Metode Penelitian

##### Populasi, Sampel dan Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah Unika Widya Mandala Surabaya (UKWS). Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga pendidik (dosen) yang dipimpin oleh dekan perempuan periode 2009 - 2012 yaitu sebesar 150 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Proportional Random Sampling (teknik sampel proposional) berdasarkan Sekaran (2006) dan Winarsunu (2009). Besarnya sampel pada penelitian ini ditentukan berdasarkan rumus Slovin (*dalam* Riduwan dan Kuncoro, 2011), dengan tingkat presisi ditetapkan sebesar 5% atau 0,05 yaitu pada tingkat kepercayaan 95%. Jumlah sampel yang ditetapkan adalah 110 tenaga pendidik sebagai responden penelitian ini.

Dari jumlah sampel 110 responden tersebut, untuk mempermudah dalam penyebaran kuesioner, maka ditentukan jumlah masing-masing sampel menurut unit kerja (fakultas). Pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan sampel dalam penelitian ini menggunakan Proportional Random Sampling (teknik sampel proposional) berdasarkan Sekaran (2006) dan Winarsunu (2009). Besarnya sampel pada penelitian ini ditentukan berdasarkan rumus Slovin (*dalam* Riduwan dan Kuncoro, 2011), dengan tingkat presisi ditetapkan sebesar 5% atau 0,05 yaitu pada tingkat kepercayaan 95%. Jumlah sampel yang ditetapkan adalah 110 tenaga pendidik sebagai responden penelitian ini.

Dari jumlah sampel 110 responden tersebut, untuk mempermudah dalam penyebaran kuesioner, maka ditentukan jumlah masing-masing sampel menurut unit kerja (fakultas). Pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan untuk penelitian ini. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan

dengan menggunakan angket yang disebarakan kepada responden.

### Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik Analisis Jalur (*Path Analysis*) atau regresi berganda yang distandarisasi dan dihitung melalui program *software PASW Statistics 18*. Perhitungan koefisien jalur didasarkan pada koefisien regresi dengan menggunakan bantuan program *software PASW Statistics 18*. Pengujian hipotesis menggunakan dasar nilai signifikansi dengan asumsi jika nilai Sig penelitian lebih kecil dari nilai 0,05 ( $\text{Sig} \leq 0,05$ ), maka dinyatakan pengaruh antar variabel signifikan. Jika nilai Sig penelitian lebih besar dari 0,05 ( $\text{Sig} \geq 0,05$ ), maka pengaruh antar variabel dinyatakan tidak signifikan.

## HASIL PENELITIAN

### Hipotesis 1

Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja tidak terbukti. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji regresi di mana nilai p-value 0,418 lebih besar dari 0,05 menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Artinya Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan pemimpin perempuan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja. Koefisien jalur (beta) sebesar 0,086 mengindikasikan pengaruh Motivasi Kerja karyawan tidak bisa dijelaskan oleh penerapan gaya Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan oleh pemimpin perempuan. Motivasi kerja tenaga pendidik yang tinggi tidak selalu timbul dari pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan oleh pemimpinnya (dekan). Rendahnya persepsi tenaga pendidik terhadap item menaruh kepercayaan dan kagum kepada pimpinan, item merasakan pimpinan memberikan teladan, dan item merasakan pimpinan mengasuh, membimbing dan mendukung bawahannya diduga menjadi salah satu faktor Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja tenaga pendidik.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Masi dan Cooke (2000), Djasmoredjo (2004), Cahayani dan Muljani (2008), dan Risambessy (2010). Hasil

penelitian ini juga tidak sesuai dengan pendapat Burns (1978) yang dikutip oleh Bass (1990) bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan seorang pemimpin dirasa mampu memahami kebutuhan bawahannya dan bagaimana memuaskan kebutuhan bawahannya tersebut sebagai cara untuk memberikan motivasi. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Ambarwati, 2003). Peran pimpinan dalam hal ini memang sangat membutuhkan karakteristik mengasuh, membimbing dan mendukung bawahannya. Selain itu, seorang pemimpin juga perlu memberikan teladan agar bawahan merasa memiliki *role model* dalam diri pimpinannya tersebut. Lebih dari itu, dengan adanya keteladanan yang diberikan oleh pimpinan, akan semakin meningkatkan kepercayaan dan rasa kagum kepada pimpinan. Dengan demikian seorang pemimpin yang transformatif akan mampu memotivasi bawahannya untuk bekerja demi kebaikan organisasi, bukan hanya untuk keuntungan atau manfaat mereka sendiri (Bass, 1990; Bass dan Riggio, 2006). Sejalan dengan Rosener (1990) yang juga menyatakan bahwa pemimpin yang bisa melakukan transformasi yaitu dengan menggunakan ketrampilan interpersonalnya seperti kharisma, bekerja secara detil dan teliti, dan menggunakan keterampilan interpersonalnya tersebut untuk memotivasi orang lain.

### Hipotesis 2

Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi dimana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, Kualitas Kehidupan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja. Koefisien jalur sebesar 0,525 mengindikasikan pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja adalah positif. Artinya, semakin baik persepsi karyawan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja maka semakin tinggi persepsinya terhadap motivasi kerja. Demikian pula sebaliknya, ketika persepsi karyawan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

kurang baik, maka persepsi terhadap motivasi kerja juga akan rendah. Berdasarkan jawaban responden dari angket yang terkumpul maka skor mean tertinggi pada indikator Kesehatan dan Kesejahteraan dengan skor mean sebesar 4,04 yang termasuk dalam kategori tinggi, msedangkan item tertinggi adalah pada indikator Kesehatan dan Kesejahteraan untuk item merasakan lingkungan kerja yang bersih dan nyaman yaitu sebesar 4,20 yang termasuk dalam kategori tinggi. Persepsi responden terhadap item ini tinggi karena memang secara fisik lingkungan kerja sangat bersih dan nyaman, penataan eksterior dan interior gedung yang sangat menunjang karena gedung yang dimiliki sekarang adalah gedung yang baru direnovasi dan diperbaiki fasilitasnya. Indikator Pengembangan Kompetensi juga mengambil peran penting dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan terutama untuk item karyawan mendapat kesempatan dalam mengembangkan ketrampilan dan kemampuan yang mendukung pekerjaan dengan skor mean item sebesar 4,05 yang diinterpretasikan tinggi. Organisasi memberikan fasilitas dan dukungan dana bagi tenaga pendidik untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan yang mendukung profesi mereka terutama dalam hal Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) setiap tahunnya menyediakan dana untuk mewujudkan peningkatan ini dan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) juga memiliki program pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan tenaga pendidik.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Bolduc (2001) dan Rethinam dan Ismail (2008). Hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat Huse dan Cummings (1985) serta Werther dan Davis (1996), bahwa Kualitas Kehidupan Kerja merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk memperbaiki komunikasi dan koordinasi, meningkatkan motivasi dan kemampuan karyawan dengan tujuan supaya meningkatkan produktivitas karyawan. Artinya penciptaan Kualitas Kehidupan Kerja yang baik akan meningkatkan motivasi kerja karyawan, tidak hanya itu, juga meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dengan terciptanya keseimbangan kehidupan ini, baik melalui melalui peran supervisor atau pimpinan dan dukungan dari rekan kerja, akan

membantu meningkatkan motivasi kerja karyawan (Brough dan Pears, 2005 *dalam* Md-Sidin, *et al.*, 2010).

### Hipotesis 3

Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji regresi di mana nilai p-value (probabilitas) sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien jalur sebesar 0,388 mengindikasikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja adalah positif. Artinya, semakin baik persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpin perempuan semakin tinggi pula persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja.

Data statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor mean variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 3,53 dan variabel Kepuasan Kerja sebesar 3,66 di mana nilai skor rata-rata tersebut berada pada kategori yang tinggi. Sehingga data ini mendukung bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan berdasarkan hasil jawaban responden dari angket yang terkumpul, dari indikator karakteristik mengasuh yang dimiliki oleh pemimpin perempuan, rata-rata mean item tertinggi yaitu pada item merasakan perhatian dari pimpinan sebagai seorang pribadi dengan nilai skor mean sebesar 4,18 yang termasuk dalam kategori tinggi. Ada sedikit perbedaan antara persepsi responden laki-laki dengan perempuan dalam mempersepsikan pimpinan memberikan perhatian sebagai seorang pribadi yaitu jawaban terbesar responden laki-laki pada skala sangat setuju yaitu 24,5% atau 27 responden dari total 48 sampel responden laki-laki. Sementara responden perempuan mempersepsikan item tersebut pada skala setuju yaitu sebesar 28,2% atau 31 responden dari total 62 sampel responden perempuan. Hal ini memberikan makna bahwa pemimpin perempuan yang mereka persepsikan adalah seorang pemimpin yang sangat mengutamakan *personal approach* atau pendekatan personal kepada setiap bawahannya. Pemimpin perempuan memang cenderung memberikan perhatian baik dalam



bentuk ucapan selamat atau sekedar menanyakan keadaan/kondisi bawahannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Djasmoredjo (2004), Cahayani dan Muljani (2008), dan Tseng dan Kang (2009). Hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat Podsakoff, *et al.* (1996) dalam Tseng dan Kang (2009) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi dan kepuasan kerja, serta mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Semendara Scandura dan Williams (2004) dalam Tseng dan Kang (2009) berpendapat bahwa karakteristik pengaruh bersifat ideal serta pemberi inspirasi dan motivasilah yang membuat pemimpin transformasional memiliki pengaruh tambahan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam kepemimpinan transformasional karakteristik mengasuh yang melekat dalam pemimpin perempuan merupakan intisari dari indikator pengaruh bersifat ideal (Valentine dan Godkin, 2000 dan Djasmoredjo, 2004). Berdasarkan Pounder (2003), Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang sangat besar pada peningkatan upaya (efforts) dan kepuasan bawahan.

#### Hipotesis 4

Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima. Hasil ini dibuktikan dengan hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (p-value) yaitu sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, Kualitas Kehidupan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Data pada statistik deskriptif juga menunjukkan skor mean variabel Kualitas Kehidupan Kerja adalah sebesar 3,90 dan variabel Kepuasan Kerja sebesar 3,66 di mana keduanya berada pada interpretasi kategori yang tinggi. Sehingga, data inipun mendukung bahwa Kualitas Kehidupan Kerja yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Sebaliknya, bila Kualitas Kehidupan Kerja kurang baik, maka kepuasan kerja karyawan juga akan rendah. Koefisien jalur sebesar 0,339 juga menunjukkan bahwa pengaruh Kualitas

Kehidupan Kerja terhadap kepuasan kerja karyawan adalah positif. Hal ini berarti bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja maka akan semakin tinggi persepsinya terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, ketika persepsi karyawan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja kurang baik, maka persepsi terhadap kepuasan kerja juga akan rendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik juga menggambarkan ada pengaruh tidak langsung Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,112. Hal ini menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja akan memiliki pengaruh bermanfaat ketika dimediasi oleh Motivasi Kerja. Dapat disimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Retnowati (2003), Li dan Yeo (2011) dan Rethinam dan Ismail (2008). Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Werther dan Davis (1996) bahwa program-program dalam Kualitas Kehidupan Kerja yang diupayakan oleh Departemen SDM dampaknya bisa dirasakan karyawan akan meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan kepuasan kerja dan membangun sikap yang positif terhadap organisasi serta meningkatkan efektivitas organisasi. Pendapat Werther dan Davis tersebut diperkuat dengan pendapat Ivancevich, *et al.* (2007), tujuan Kualitas Kehidupan Kerja adalah untuk meningkatkan kepercayaan karyawan, keterlibatan, dan pemecahan masalah sehingga meningkatkan baik kepuasan kerja karyawan dan efektivitas organisasional.

#### Hipotesis 5

Hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,004 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Data statistik deskriptif juga menunjukkan bahwa skor mean variabel Motivasi Kerja sebesar 4,16 dan variabel

Kepuasan Kerja sebesar 3,66 di mana skor mean ini dapat diinterpretasikan tinggi. Data ini mendukung bahwa Motivasi Kerja yang tinggi akan menghasilkan Kepuasan Kerja yang tinggi pula. Demikian pula sebaliknya, bila Motivasi Kerja rendah, maka Kepuasan Kerja juga akan rendah. Koefisien jalur sebesar 0,213 mengindikasikan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah positif. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap Motivasi Kerja maka semakin tinggi pula persepsinya terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Eskildsen dan Kristensen (2003), Tella, *et.al* (2007), dan Stringer, *et.al* (2011). Hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori kepuasan motivasi kerja oleh Luthans (2005) yang menyatakan bahwa teori kepuasan motivasi kerja menentukan apa yang memotivasi orang dalam pekerjaan, fokusnya pada identifikasi kebutuhan dan dorongan pada diri seseorang dan bagaimana kebutuhan dan dorongan itu diprioritaskan. Lebih lanjut, Luthans (2005) menyatakan bahwa organisasi harus bisa memahami apa yang memotivasi orang dalam bekerja. Secara berurutan, kepuasan motivasi dianggap sebagai kebutuhan dan motivasi dengan tingkat yang lebih tinggi seperti penghargaan, tanggung jawab, prestasi dan kemajuan, serta pertumbuhan dan perkembangan personal yang dijelaskan dalam Teori Motivasi *ERG Needs* Alderfer. Menurut penulis, Teori Motivasi *ERG Needs* Alderfer dianggap sesuai untuk memotivasi karyawan di dunia pendidikan. Bentuk motivasi ini yang memungkinkan bagi karyawan untuk merasa aman berada di dalam organisasi secara fisik, merasa puas dengan imbalan yang diterima, dapat memelihara hubungan yang baik dengan atasan dan sesama serta memiliki kemauan untuk memajukan organisasi. Selain itu, karyawan merasa mendapatkan kesempatan untuk maju dan dapat berinisiatif. Oleh sebab itu, organisasi harus mampu mengembangkan dan mengaplikasikan teknik motivasi yang sesuai dengan kondisi jenis pekerjaan dan ruang lingkup pekerjaan itu sendiri. Misalnya untuk tenaga pendidik, mereka lebih bisa dimotivasi dalam hal keterkaitan dengan organisasi dan pertumbuhan dalam kesempatan untuk mengembangkan diri dan diberi kebebasan untuk berinisiatif. Mereka juga lebih termotivasi karena pekerjaan itu sendiri (*work itself*) yang mereka geluti sebagai seorang tenaga pendidik.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja; (2) Kualitas Kehidupan Kerja terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja; (3) Kepemimpinan Transformasional terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan; (4) Kualitas Kehidupan Kerja terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan; dan (5) Motivasi Kerja terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Saran yang perlu dipertimbangkan berdasarkan hasil penelitian ini adalah: (1) Pemimpin perempuan perlu memperbaiki dan meningkatkan pendekatan pola pengasuhan (*nurturing*) untuk memotivasi bawahan, yaitu dengan membangun keteladanan, menciptakan *role model* yang positif, memberikan dukungan dan bimbingan agar karyawan menjadi semakin percaya, kagum, dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga pada akhirnya bawahan akan melakukan hal yang sama seperti yang dilakukan pemimpinnya; (2) Tenaga pendidik merasakan motivasi kerjanya meningkat dari hubungan dengan sesama rekan kerja dan mendapatkan dukungan dari mereka, oleh sebab itu pemimpin perempuan diharapkan dapat membangun dan mempertahankan suasana *esprit de corps* yang positif di unit kerja masing-masing karena berdasarkan hasil penelitian tenaga pendidik sangat termotivasi dengan hubungan rekan kerja ini; (3) Perlu ada pemahaman yang lebih baik dalam mempertimbangkan komponen-komponen dari Kualitas Kehidupan Kerja terutama untuk organisasi yang bergerak di dunia pendidikan untuk mempersiapkan dan mengintegrasikan strategi pengelolaan sumber daya manusia, melalui kebijakan, prosedur dan juga program-program pengembangan yang sesuai, serta bagaimana meningkatkan motivasi melalui program tersebut untuk meningkatkan Kualitas, misalnya dengan memperhatikan indikator relevansi sosial di mana program-program yang berhubungan dengan kegiatan sosial, *Company Social Responsibility*, serta pentingnya *image* positif organisasi di mata masyarakat dan *stakeholders*, di mana cara ini dinilai mampu meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ambarwati, Sri Dwi Ari. 2003. "Mengelola Perubahan Organisasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran dalam Konteks Perubahan". *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol. 2, No. 8, Desember 2003, hal. 155 - 176
- Arikunto, S. 1993. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
- Asnawi, Sahlan. 2007. *Teori Motivasi*. Jakarta: StudiaPress
- As'ad, Moh. 2000. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Penerbit Liberty
- Bass, Bernard M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Third Edition. London: Collier Macmillan Publishers & Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers
- Brizendine, Louann. 2006. *The Female Brain*. Alih Bahasa: Meda Satrio. Jakarta: Ufuk Press dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi: Prilaku, Struktur dan Proses*. Alih Bahasa: Nunuk Ardiani. Jilid 1. Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara
- Gujarati, Damodar N. 1991. *Basic Econometric*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Cahayani, Ati & Benedicta D. Muljani. 2008. "The Uniqueness of Female Leadership". *Woman in Public Sector (Perempuan di Sektor Publik)*, hal. 539-548. Editor oleh Siti Hariti Sastriyani. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Djasmoredjo, Bene D.M. 2004. "Persepsi Karyawan Laki-laki Terhadap Pemimpin Perempuan: Apakah Pemimpin Perempuan Lebih Bersifat Asuh daripada Pemimpin Laki-Laki?". *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*. Vol. 4 No. 3 Desember 2004, hal. 316 – 333
- Drafke, Michael W & Kossen, Stan. 1998. *The Human Side of Organizations*. United States: Addison Longman, Inc.
- Eagly, Alice H. 2007. "Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradiction". *Psychology of Women Quarterly*. Vol. 3, 2007, pp. 1 -12
- Eskildsen, Jacob K. & Kai Kristensen. 2003. "Work Motivation and Job Satisfaction in the Nordic Countries". *Journal of Emerald Employee Relations* Vol. 26, No.2, 2003, pp. 122-136
- Gallie, Duncan (Ed.). 2007. *Employment Regimes and the Quality of Work*. New York: Oxford University Press Inc.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Mult*
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: Bumi Aksara
- Huse, Edgar F. & Thomas G. Cummings. 1985. *Organization Development and Change*. Third Edition. Minnesota: West Publishing Company.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske & Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa: Gina Gania. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Kaaro, Hermenindito. 2004. "Theory of Job Satisfaction and Job Performance: Time for a Second Look". *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Universitas Surabaya. Vol. 3 No. 1 Maret 2004, hal. 56 - 69
- Kaihatu, Thomas Stefanus & Wahyu Astjarjo Rini. 2007. "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 98 No. 1, Maret 2007, Universitas Kristen Petra, hal. 49 – 61.
- Kusumawati, Andriani. 2007. "Kepemimpinan Dalam Perspektif Gender: Adakah Perbedaan?". *Profit. Jurnal Administrasi Bisnis*. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya, Vol. 1, No. 1 Tahun 2007, hal. 33 - 44
- Latham, Gary P. 2007. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. California: Sage Publications, Inc.
- Lewis, David, Kevin Brazil, Paul Krueger, Lynne Lohfeld & Erin Tjam. 2001. "Extrinsic and Intrinsic Determinant of Quality of Work Life". *Journal of Leadership in Health Services*. Vol. 14 No. 2, 2001, pp. ix-xv
- Li, Jessica & Roland K. Yeo. 2011. "Quality of Work Life and Career Development: Perceptions of Part-time MBA Students". *Journal of Employee Relations*, Emerald Group Publishing Limited. Vol. 33 No. 3, 2011, pp. 201 - 220
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Alih bahasa: Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie Prabawati & Winong Rosari. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen*

- Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Manullang, M & Marihot Manullang. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Masi, Ralph & Robert A. Cooke. 2000. "Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity". *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 8 No. 1, 2000, pp. 16 - 47
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Md-Sidin, Samsinar, Murali Sambasivan & Izhairi Ismail. 2010. "Relationship between Work-family Conflict and Quality of Life (An Investigation into the Role of Social Support)". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 25 No. 1, 2010, pp. 58 - 81
- Minett, Dean, H. Ruhi Yaman, Basak Denizci. 2009. "Leadership Styles and Ethical Decision Making in Hospitality Management". *International Journal of Hospitality Management* Vol. 28 (2009), pp. 486-493
- Mir, Ali Mohammad. 2010. "Leadership in Islam". *Journal of Leadership Studies*. Vol. 4 No. 3, 2010, pp. 69 -72
- Muljani, Benedicta Djarwati. 2004. "Kepemimpinan Transformasional Manager Perempuan". *Jurnal Administrasi dan Bisnis*. Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta. Vol. 4 No. 9/10/11, Agustus 2004 – Januari 2005, hal. 35 – 46
- Nelwan, Olivia S. 2008. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional dan Peluang Promosi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Turnover Intentions". *Analisis*. Vol. 5, No. 3, hal. 139 - 150
- Polychroniou, Panagiotis V. 2008. "Transformational Leadership and Work Motivation in Modern Organizations". *Journal of Advances in Management*. Vol. 1 No. 3, 2008, pp. 9 - 12
- Pounder, James S. 2003. "Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction". *Journal of Management Development*. Vol. 22 No. 1, 2003, pp. 6-13
- & Marianne Coleman. 2002. "Women – Better Leaders Than Men? In General and Educational Management It Still "All Depends". *Emerald Leadership and Organization Development Journal* Vol. 23, No. 3, 2002, pp. 122-133
- Prabu, Anwar. 2005. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim". *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*. Universitas Sriwijaya. Vol. 3 No. 6 Desember 2005, hal. 1 – 25
- Pritchard, Robert D. & Elissa L. Ashwood. 2008. *Managing Motivation: A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation*. New York: Routledge Taylor & Francis Group, LLC
- Rafli, Achmad Ichsan. 2003. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Kesejahteraan Jakarta. *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang
- Rethinam, Guna Seelan & Maimunah Ismail. 2008. "Construct of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals". *European Journal of Social Science*. Vol. 7 No. 1, 2008, pp. 58 - 70
- Retnowati, Indra. 2003. Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SD Negeri di Kabupaten Kendal. *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang
- Riduwan & Engko Achmad Kuncoro. 2011. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Cetakan Ketiga. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Risambessy, Agusthina. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Burnout Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Terhadap Paramedis Keperawatan Pada RSUD Se-Malang Raya). *Disertasi*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: Tim Indeks. Edisi Ke-9. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Penerbit Indeks
- Sastriyani, Siti Hariti (Ed.). 2008. *Woman in Public Sector [Perempuan di Sektor Publik]*. Yogyakarta: Tiara Wacana
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Alih Bahasa: Kwan Men Yon. Jakarta: Salemba Empat
- Singarimbun, Masri & Sofyan Effendi. 1995. *Metodologi Penelitian Survei*. Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES
- Soejono, Trimo MLS. 1995. *Analisis Kepemimpinan*. Bandung: Angkasa
- Solimun. 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir: Struktural Equation Modelling & Partial Least Square*. Program Studi Statistika FMIPA. Universitas Brawijaya Malang
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R &D*.

- Edisi Kelimabelas. Bandung: Alfabeta
- Supranto, J. 2004. *Analisis Multivariat: Arti dan Interpretasi*. Edisi Pertama, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
- Susetyo, Budi. 2010. *Statistika untuk Analisis Data Penelitian*. Bandung: Refika Aditama
- Stames, Paul, & D. Min. 2010. "A Leadership Credo for Times of Uncertainty and Change". Leadership, Inc. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, Vol. 1, No. 2, 2010, pp.71-79
- Stringer, Carolyn, Jeni Didham & Paul Theivananthampillai. 2011. "Motivation, Pay Satisfaction and Job Satisfaction of Front-Line Employees". *Journal of Qualitative Research in Accounting & Management*. Vol. 8, No. 2, 2011, pp. 161 – 179
- Sudrajat, Akhmad. 2008. *Teori-Teori Motivasi*. Tersedia di <http://alumnifatek.forumotion.com/t595-teori-motivasi> diakses pada 24 Maret 2011, pukul 20:17
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- "Sejarah Singkat Berdirinya Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya" tersedia di <http://www.wima.ac.id/index.php?r=university/sejarah> diakses pada 25 Juli 2012, pukul 09:45
- "Sepak Terjang Perempuan-Perempuan Pengendali Bisnis". Artikel pada Majalah Prospektif, Edisim10, Vol. 5, 3 – 9 Februari 2003
- Taslim, Benni dan Agatha Septianna SR. 2011. "Pengaruh Knowledge Management terhadap Kreativitas Tenaga Pendidik SMA Methodist 2mPalembang". *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi (Jenius)*. Vol. 1. No. 2, Mei 2011, hal. 131 – 142
- Tella, Adeyinka. 2007. "Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment". *Journal of Library Philosophy and Practice Nigeria* (April) Vol. 7 No. 1, pp. 1-16
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Tjiptono, Fandy & Akhmad S. 1999. "Kepemimpinan Transformasional". *Usahawan*. XXVIII September 1999
- Trautmann, Kristy, Jill K. Maher, Darlene G. Motley. 2007. "Learning Strategies as Predictors of Transformational Leadership: the Case of Nonprofit Managers". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 28 No. 3, 2007, pp. 269-287
- Tseng, Hsing-Chau & Long-Min Kang. 2009. "Regulatory Focus, Transformational Leadership, Uncertainty towards Organizational Change, and Job Satisfaction: In a Taiwan's Cultural Setting". *Asia Pasific Management Review*, Vol. 14, No. 2, 2009, pp. 215 – 235
- Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. 2011. *Laporan Tahunan Rektor Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Pada Dies Natalis Ke-51 UKWMS*. Surabaya
- Valentine, Sean & Lynn Godkin. 2000. "Supervisor Gender, Leadership Style and Perceived Job Design". *Woman in Management Review*. London: MCB University Press Vol. 15, No. 3, 2000, pp. 117-129
- Werther, William B. (Jr.) and Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Winarsunu, Tulus. 2009. *Statistik Dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Malang: UMM Press
- Yeagley, Emily E., Linda M. Subich, David M. Tokar. 2010. "Modeling College Women's Perceptions of Elite Leadership Positions with Social Cognitive Career Theory". *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 77, 2010, pp. 30 - 38
- Yuliasti, Yenni. 2010. Pengaruh *Locus of Control* dan *Transformational Leadership* Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perusahaan Agribisnis Pengolahan Karet di Sumatra Selatan). *Disertasi*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
- Yulk, Gary A. 1989. *Leadership in Organizations*. Second Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Zagorsek, Hugo, Marko Jaklic & Stanley J. Stough. 2004. "Comparing Leadership Practices Between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does Culture Matter?". *Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 11 No. 3, 2004, pp. 16 – 34
- Zin, Razali Mat. 2004. "Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment". *Gadjah Mada International Journal of Business*. Vol. 6 No. 3, September 2004, pp. 323 - 334

#### Referensi Online

- Bolduc, Richard R. 2001. An Analysis of the Relationship Between Quality of Work Life and Motivation for Correctional Services Officers in Montreal Area. *Thesis*. Department of Educational and Counselling Psychology. McGill University Montreal Canada tersedia di [http://digitool.library.mcgill.ca/R/?func=dbin-jump-full&object\\_id=38155&local\\_base=GEN01-MCG02](http://digitool.library.mcgill.ca/R/?func=dbin-jump-full&object_id=38155&local_base=GEN01-MCG02) diakses pada 3 Oktober 2011, pukul 18:19

Palomarez, Javier. 2010. *Multicultural Leadership*.  
Articles base  
<http://www.articlesbase.com/leadership-articles/multicultural-leadership-1489683.html>  
diakses pada 23 Juni 2010, pukul 03:15

Rosener, J. 1990. *Ways Women Lead*. Harvard  
Business Review, 68 November (6), pp. 119-125.  
Tersedia di  
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10107957>  
diakses pada 7 November 2011, pukul. 18:11