

# EFEK MOTIVASI KARIR DAN KEPUASAN KARIR PADA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA BANK SYARIAH “X” DI JAKARTA

Sylvia Diana Purba<sup>1</sup>

## Abstract

*This research aims to identify and examined how the transformational leadership influenced the job satisfaction with career motivation and career satisfaction as moderating and intervening variables. Data were collected from 51 Syariah Bank “X” employees in Jakarta. The result showed that career satisfaction can not be an intervening variable on the effect of transformational leadership toward job satisfaction. In the other side the career motivation have significant impact as a moderating variable when the transformational leadership is raising the job satisfaction.*

*Key words: Transformational leadership, career motivation, career satisfaction, job satisfaction.*

## 1. PENDAHULUAN

Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi dan menjadi salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Seorang pemimpin dianggap sebagai panutan atau *role model* di dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik, baik dari tingkat yang paling atas sampai ke tingkat yang paling bawah. Untuk itu, organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) organisasi. Hall, Johnson, Wysocki, & Kepner (2008) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sistem yang berubah dan merubah orang. Pemimpin transformasional dapat memotivasi dan menginspirasi karyawannya untuk melakukan melebihi harapan dan mengubah baik individu dan organisasi (Keegan & Hartog, 2004). Gaya kepemimpinan yang inspiratif diyakini dapat memotivasi bawahan untuk melakukan pencapaian tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor penentu dalam mewujudkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh *working conditions, personal positions,*

---

<sup>1</sup>Dosen Purnawaktu Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

*supervisor, co-worker, and pay and benefits.* Kepuasan merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Tema umum yang ada di keterlibatan karyawan salah satunya adalah kepuasan kerja dan karir yang baik, Noe, John R, Barry, and Patrick (2012, hal 23-24). Untuk dapat menjalani karir yang baik, motivasi karir menjadi penting, baik dalam mengejar karir puncak, maupun bertahan dalam posisi senior. Menurut Day dan Allen (2004) dengan meningkatnya motivasi karir yang dirasakan dapat mendorong kinerja yang tinggi maupun kepuasan karir. Karir yang baik di perusahaan akan memotivasi karyawan dalam mencapai sukses karir. Dengan demikian, kepuasan karir yang tinggi juga akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

Riset ini dilakukan pada sebuah bank syariah di Jakarta. Dalam riset pendahuluan penulis memperkirakan bank tersebut sangat mengutamakan gaya kepemimpinan yang transformasional. Hal ini terlihat dari sikap karyawan yang sangat menghormati dan menganggap pemimpin sebagai panutan. Sebagai sebuah bank yang berorientasi pada hukum Islam maka gaya kepemimpinan yang transformasional yang didasari ajaran-ajaran dan hukum Islam tentu dapat menginspirasi karyawan dalam menjalani karirnya secara baik dan benar. Kepuasan karir diasumsikan dapat menjadi variabel yang mediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

## 2. TINJAUAN LITERATUR

### **Kepemimpinan Transformasional**

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional di kemukakan oleh Burns (1978) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik yang kemudian dikembangkan oleh Bernard Bass dan koleganya. Menurut Bass (2008), kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada konsep bahwa pemimpin dapat membawa atau membimbing perubahan dalam suatu organisasi dengan mengikutsertakan dalam perilaku tidak mementingkan diri sendiri.

Kepemimpinan transformasional banyak difokuskan pada visi pemimpin, bukan pada atribusi pengikut. Kepemimpinan transformasional dikenal untuk bergerak dan

mengubah hal-hal "dengan cara besar" dengan mengkomunikasikan kepada pengikutnya suatu visi khusus masa depan. Kepemimpinan transformasional berfungsi untuk mengubah *status quo* dengan mengartikulasikan kepada masalah pengikut dalam sistem saat ini dan visi yang menarik dari sebuah organisasi baru sehingga menjadi baik.

Jansen *et al.*, (2009) menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap inovasi eksplorasi. Kepemimpinan transformasional terus-menerus mengeksplorasi atau mengembangkan inovasi dengan melibatkan karyawan dalam pengembangannya sehingga bawahan dapat merasa termotivasi untuk terus bekerja dan mengembangkan kemampuannya. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan dari bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Pada tingkat individu, pemimpin transformasional mempengaruhi konstituen mereka untuk membuat pergeseran dari fokus pada kepentingan diri sendiri ke fokus pada kepentingan kolektif. Di tingkat grup, pemimpin transformasional telah ditemukan untuk mempengaruhi kinerja tim dan potensi tim. Pada tingkat organisasi, ada dukungan luas untuk proposisi bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengubah baik iklim organisasi maupun budaya. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, (Bass dalam Howell & Hall-Merenda, 1999) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu *Charisma*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, dan *Individualized consideration*.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Quick dan Nelson (2009, p. 123-128) kepuasan kerja merupakan kondisi emosi yang positif yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang atau pengalaman kerjanya, yang terdiri atas 5 dimensi, yaitu *pay*, *the work itself*, *promotion opportunities*, *supervision*, and *coworkers*. Semakin puas karyawan atas pekerjaannya maka semakin meningkat kinerja karyawan tersebut sehingga semakin produktif dan dapat menghasilkan karir yang sukses. Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan dan puas yang dihasilkan dari persepsi bahwa seseorang telah

memenuhi pekerjaannya atau memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai penting pekerjaan, Noe *et al.* (2012, p.458). Sementara Judge dan Klinger (2007) membagi kepuasan kerja menjadi dua, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik, yaitu teman kerja, supervisi, pekerjaan itu sendiri, sedangkan faktor ekstrinsik, seperti gaji dan promosi. Dalam teori motivasi Herzberg dijelaskan kepuasan kerja terjadi dengan membangun faktor motivasi dalam pekerjaan yang berperan sebagai motivators faktor yang terdiri atas: *achievement, recognition of achievement, work itself, responsibility, advancement, dan growth.*

### **Motivasi Karir**

Motivasi karyawan menjadi baik jika sesuai dengan keinginan dan tujuankarir, Noe *et al.* (2012, hal 284). Motivasi Karir didefinisikan dalam beberapa komponen utama, yaitu ketahanan karir, wawasan karir, dan identitas karir (London, 1983). Komponen tersebut diperlukan untuk memahami bagaimana setiap elemen terkait dengan komitmen karyawan terhadap organisasi dan kepuasan karir mereka.

Konsep wawasan karir (*Career Insight*) berkaitan dengan realisme bahwa setiap individu berpikir tentang diri mereka sendiri dan karir mereka. Mereka yang paham dalam wawasan karir memiliki persepsi yang realistis dari diri mereka sendiri dan perusahaan dan berhubungan dengan tujuan karir (London, 1983).

Konsep identitas karir (*Career Identity*) adalah sejauh mana karyawan yang bekerja dengan baik pada pekerjaan mereka. Hal ini terkait dengan kepuasan yang berasal dari pekerjaan saat ini, keunggulan kerja, dan keinginan untuk pekerjaan yang lebih baik (London, 1983).

Ketahanan karir (*Career Resilience*), sebagai kemampuan untuk mengatasi kemunduran karir, berhubungan dengan resistensi seseorang terhadap gangguan karir dari lingkungan karir yang optimal (London, 1983).

### **Kepuasan Karir**

Menurut Herzberg's kinerja meningkat ketika seseorang puas karena jika seseorang mencapai sesuatu (*achievement*) akan meningkatkan motivasi yang menciptakan kepuasan. Kepuasan yang berhubungan dengan *advancement and growth,*

merupakan salah satu indikasi kepuasan atas karir. Menurut Seibert, Kraimer & Crant (2001) kepuasan karir menjelaskan hasil perkembangan perjalanan karir, pencapaian kinerja, dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan tujuan dan cita-cita seseorang dengan kepuasan kerja. Kepuasan karir merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja seseorang di organisasi. Kepuasan karir menjelaskan hasil perkembangan perjalanan karir dan pencapaian kinerja. Tingkat kepuasan karir seseorang dapat diasosiasikan dengan kualitas kinerjanya sehingga kepuasan karir yang baik akan mempengaruhi peningkatan kinerja seseorang. Beberapa riset membuktikan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja (Thamrin, 2012; Springer, 2011; Payakachat *et al.*, 2011). Oleh karena itu, kepuasan karir menjadi faktor yang penting pula dalam meningkatkan kepuasan kerja.

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

Kepuasan kerja memiliki hubungan dengan promosi dan supervisi dalam meningkatkan performa kerja dan mempengaruhi keinginan karyawan mengambil keputusan untuk tetap berada di organisasi atau tidak. Dengan demikian, bagaimana supervisi yang dilakukan tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang turut mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Dewasa ini, kepemimpinan transformasional dianggap sebagai kepemimpinan yang dapat menginspirasi bawahan dalam menjalankan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional telah dibuktikan memiliki asosiasi positif yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Pillai *et al.*, 1999). Riset mereka membuktikan hasil ini konsisten untuk 5 negara dengan kultur yang berbeda, yaitu US, India, Colombia, Australia, dan Middle East. Riset lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada sales manager (Dubinsky, *et al.*, 1995) dimana para sales manager lebih merasakan kepuasan kerja yang dipengaruhi kepemimpinan transaksional.

#### **Pengaruh Kepuasan Karir terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan karir memiliki rentang waktu dari awal memulai karir sampai ketika karir bekerja saat ini. Lain halnya dengan kepuasan kerja yang dilihat hanya dari

pekerjaan saat ini (Lounsbury, 2003). Kepuasan karir memiliki pengaruh baik terhadap kepuasan kerja dengan komitmen sebagai dasar dari kepuasan kerja. Menurut Hochwarter *et al.*, (2004) dalam (Yap *et al.*, 2010) komitmen yang merupakan dasar dari kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan karir. Payakachatet *et al.*, 2011 menjelaskan bahwa ketika kepuasan kerja timbul atas pekerjaannya, kepuasan karir merepresentasikan perasaan individu terhadap profesi yang mereka pilih yang merupakan akumulasi atas pengalaman pekerjaan dan aktivitasnya selama masa karirnya. Haider & Riaz (2010) dan Perry (2008) menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kepuasan karir. Menurut Payakachat *et al.*, (2011) meningkatnya tingkat kepuasan kerja seseorang akan meningkatkan performa kinerja orang tersebut, sedangkan kepuasan kerja dapat diperoleh dari kepuasan terhadap pekerjaan atau profesi yang dijalankan. Dengan demikian, kepuasan karir diyakini akan menghasilkan kepuasan kerja.

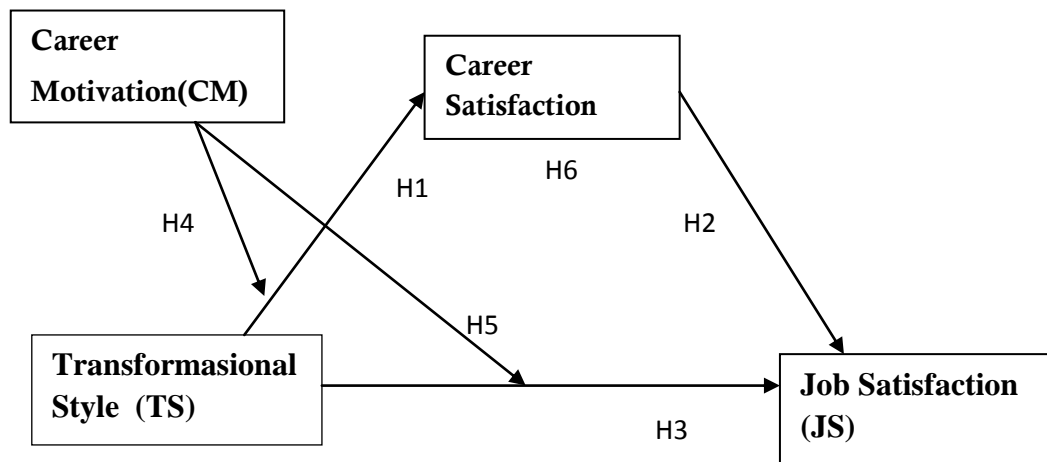
### **Motivasi Karir sebagai Variabel Moderasi**

Motivasi karir dengan dimensi wawasan karir, ketahanan karir, dan identitas karir menjadi salah satu faktor yang dianggap dapat menentukan arah karir karyawan (London 1983; 1990) yang berdampak pada kepuasan kerja maupun kepuasan karir. Kepuasan kerja juga dipandang sebagai representasi kepuasan individu atas pengalaman karirnya (motivasi karir) pada profesi yang mereka jalankan. Dalam hal ini kepuasan karir menjelaskan hasil perkembangan perjalanan karir, pencapaian kinerja, dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan tujuan dan cita-cita seseorang (Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Hal ini relevan dengan identitas karir, wawasan karir maupun ketahanan karir dalam motivasi karir. Dengan demikian, diyakini motivasi karir dapat memperkuat (memoderasi) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karir dan kepuasan kerja.

Motivasi karir diartikan sebagai memahami karir, perilaku, dan keputusan karyawan, seperti mencari dan menerima pekerjaan, memutuskan untuk tetap bekerja dengan organisasi, menyusun rencana karir, mencari pengalaman pekerjaan yang baru, dan berusaha untuk mencapai tujuan karir (wawasan karir). Individu yang menilai identitas karir melihat karir mereka sebagai konsep diri mereka sendiri. Mereka terlibat

dalam pekerjaan mereka, karir mereka, dan profesi mereka sehingga mereka ingin maju dalam organisasi dan lebih mungkin untuk merasa setia kepada atasan. Individu yang paham dalam ketahanan karir melihat diri mereka lebih efektif, bersedia mengambil risiko, dan tidak bergantung pada atasan mereka atau orang lain untuk membimbing karir mereka. Ketahanan karir menunjukkan inisiatif untuk pemecahan masalah dan berusaha untuk mempertahankan tingkat kinerja ketika dihadapkan dengan tuntutan situasional, seperti kendala waktu, sumber daya yang tidak memadai atau persaingan dengan rekan-rekan. Artinya, mereka akan memiliki keyakinan yang tinggi, lebih bersedia untuk mentolerir dan memenuhi tantangan. Hasil dari peningkatan ketahanan karir adalah penguatan yang tidak hanya dapat dicapai dengan kerja yang baik, tetapi juga meningkatkan kesempatan untuk pencapaiannya (London, 1983).

**Gambar 1. Model Penelitian**



*Sumber: Hasil olahan*

### 3. METODE

#### Definisi Operasional Variabel

#### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada konsep bahwa pemimpin dapat membawa atau membimbing perubahan dalam suatu organisasi dengan mengikutsertakan dalam perilaku tidak mementingkan diri

sendiri (Bass, 2008). Dalam melakukan pengukuran terhadap kepemimpinan transformational digunakan (Bass dalam Howell & Hall-Merenda, 1999), yaitu *achievement, recognition of achievement, work itself, responsibility, advancement, dan growth*.

### **Motivasi Karir**

Ukuran motivasi karir dalam penelitian ini menggunakan indikator kuesioner yang di adaptasi dari, Day & Allen (2004). Indikator tersebut, misalnya dalam bentuk pernyataan sangat setuju, setuju, sampai dengan sangat tidak setuju seperti pernyataan berikut. Saya memiliki tujuan karir yang jelas; Saya tahu kekuatan saya.

### **Kepuasan Kerja**

Konsep atas kepuasan kerja dapat didefinisikan dengan keadaan emosi nyaman dan baik tentang pekerjaan, indikator kuesioner yang diadaptasi dari Paul (1985). Indikator dalam bentuk pernyataan sangat tidak setuju sampai sangat setuju dalam skala 1 sampai 10, misalnya: Saya merasa puas atas pengakuan pekerjaan yang saya lakukan; Saya merasa puas atas imbalan yang saya terima.

### **Kepuasan Karir**

Ukuran kepuasan karir menggunakan indikator kuesioner yang di adaptasi dari, Greenhaus *et al.*, (1990). Misalnya pernyataan berikut: Saya merasa puas atas keberhasilan yang telah saya capai; Saya merasa puas atas kemajuan yang telah saya buat ke arah pencapaian tujuan saya untuk peningkatan kerja.

### **Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Syariah X di kantor pusat Jakarta yang berjumlah 170 karyawan, sedangkan sample sebanyak 51 orang. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel, yaitu *random sampling*. Kuisisioner yang disebarakan kepada karyawan sebanyak 70, namun data kuisisioner yang dapat digunakan hanya sejumlah 51 eksemplar.



### Metode Analisis Data

Dalam pengujian model mediasi, digunakan *software* yang telah dikembangkan oleh Preacher-Hayes padatahun 2013. Uji ini mengukur pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen (*direct effect*), pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi (*indirect effect*) *maupun moderasi* dan menguji apakah variabel mediasi atau moderasi memiliki efek pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

### 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dari jawaban responden pada kuesioner yang telah diuji validitas dan realibilitasnya dan telah memenuhi syarat *valid* dan *realible* maka diperoleh gambaran sebagai berikut.

**Tabel 1. Rata-Rata Tiap Indikator**

NO	Rata-rata TS	Rata-rata CM	Rata-rata CS	Rata-rata JOS
Q1	8.0	7.9	8.1	7.5
Q2	7.8	8.3	8.1	7.7
Q3	7.1	8.3	7.8	7.8
Q4	7.2	8.0	7.8	7.7
Q5	7.3	8.1	7.9	7.7
Q6	7.4	8.3	-	7.9
Q7	7.5	8.2	-	8.0
Q8	7.6	8.4	-	8.1
Q9	7.6	8.4	-	8.1
Q10	7.7	8.5	-	8.3
Q11	7.9	8.5	-	8.0
Q12	7.9	7.9	-	8.1
Q13	8.0	8.2	-	8.2
Q14	8.0	8.3	-	-
Q15	7.8	8.1	-	-
Q16	-	8.1	-	-
Q17	-	8.3	-	-
Q18	-	8.2	-	-
Q19	-	8.3	-	-
Q20	-	8.4	-	-
Q21	-	8.4	-	-
<b>Rata-rata</b>	<b>7.7</b>	<b>8.2</b>	<b>7.9</b>	<b>7.9</b>

*Sumber: Hasil olahan*

Dari hasil jawaban pada tiap indikator maka diperoleh gambaran kepemimpinan transformasional di Bank tersebut relatif tinggi dengan rata-rata pada skor 7,7 dari 10, terutama pada dimensi *Idealized influence* yang memiliki skor mencapai 8 dari 10. Hasil jawaban tertinggi tampak pada variabel motivasi karir yang memiliki skor rata-rata mencapai 8,2 dari skala 10. Dari jawaban ini diketahui bahwa responden dapat merasakan motivasi karir yang tinggi, baik pada dimensi wawasan karir, ketahanan karir, maupun identitas karir. Sementara, responden juga tampaknya merasakan kepuasan karir dan kepuasan kerja yang relatif tinggi. Dalam kepuasan kerja, kepuasan atas gaji/imbalan tampaknya dirasakan tinggi dengan skor 8,3 hal yang sama juga dirasakan dalam kepuasan atas keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan penyampaian pendapat.

## HASIL

Dari hasil uji statistik yang dilakukan dan dijalankan dengan SPSS V.22 dengan menggunakan macro Hayes 2013 maka diperoleh hasil sebagai berikut. Hasil PROCESS dengan N bootstrap = 1000 memperlihatkan maka secara bersama-sama kepemimpinan transformasional dan motivasi karir dapat berpengaruh terhadap kepuasan karir secara signifikan dengan nilai F 12,97.

Model (*Template*) =8; Y= JS; X= TS; M=CS; W= CM

*Sample size* = 51 *Outcome*= CS

**Tabel 2. Hasil Analisis Jalur Model Summary Outcome CS**

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6730	,4530	4,2356	12,9733	3,0000	47,0000	,0000

*Sumber: Hasil olahan*

Namun, pada hasil juga terlihat (Tabel 3), transformasional *leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karir dengan p 0,6867 sehingga hasil ini tidak dapat mendukung hipotesis 1. Begitu pula motivasi karir tidak dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karir dan dengan demikian hipotesis 4 juga ditolak.

**Tabel 3. Hasil Analisis Process (outcome CS)**

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	71,8838	177,1068	,4059	,6867	-284,4124	428,1800
TS	-,3854	2,3365	-,1649	,8697	-5,0857	4,3150
CM	-,0675	2,1360	-,0316	,8697	-4,3647	4,2297
int_1	,0067	,0281	,2396	,8117	-,0498	,0633

Sumber: Hasil olahan

Outcome: CS; Interactions: int\_1 TS X CM

Hasil ini menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dirasakan tidak dapat meningkatkan kepuasan karir. Dengan kata lain, kepuasan karir atau pencapaian karir yang diperoleh tidak ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan yang dipersepsikan responden. Berikut adalah hasil analisis untuk hipotesis selanjutnya.

**Tabel 4. Hasil Analisis Model Summary Outcome JS**

<i>Model Summary</i>						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8874	,7874	2,3079	42,5981	4,0000	46,0000	,0000

Sumber: Hasil olahan

Dalam model *summary* dimana kepuasan kerja menjadi variabel independen, diperoleh gambaran bahwa secara bersama-sama kepuasan karir, kepemimpinan transformasional dan motivasi karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan R-sq yang relatif tinggi sebesar 0,7874.

Analisis selanjutnya dilakukan untuk Outcome: JS; Interactions: int\_2 TSX CM.

**Tabel 5. Hasil Analisis Process Outcome JS**

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	323,3411	130,9624	2,4690	,0173	59,7250	586,9572
CS	,4719	,1077	4,3832	,0001	,2552	,6887
TS	-4,2135	1,7252	-2,4424	,0185	-7,6862	-,7409
CM	-3,5108	1,5768	-2,2266	,0309	-6,6846	-,3369
int_2	,0523	,0208	2,5182	,0153	,0105	,0941

Sumber: Hasil olahan

Dalam analisis selanjutnya dimana motivasi karir menjadi variabel moderasi seperti terlihat pada Tabel 5 diperlihatkan pengaruh kepuasan karir terhadap kepuasan kerja signifikan positif. Hasil ini menunjukkan dukungan untuk hipotesis 2. Dari hasil diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja meski signifikan namun memiliki koefisien negatif. Dengan demikian, hasil ini juga tidak mendukung hipotesis 2 yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil yang sama juga terjadi pada pengaruh motivasi karir terhadap kepuasan kerja.

Pada hasil analisis digunakan nilai variable motivasi karir (CM) pada persentil ke 10, ke 25, ke 50, ke 75, dan ke 90 atau dengan tingkat motivasi karir yang sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi (Hayes 2013). Dari hasil analisis diketahui nilai-nilai motivasi karir tersebut jatuh pada skala 8,5 dan 8,6. Hasil analisis pada *spotlight* memperlihatkan bahwa karir motivasi mempunyai efek moderasi yang signifikan pada partisipan dengan nilai karir motivasi yang tinggi ( $\beta=0,2314$ ;  $t=2,7177$ ;  $p= 0,0092$ ) dan sangat tinggi( $\beta=0,2837$ ;  $t=2,9252$ ;  $p= 0,0053$ ). Hasil ini mendukung hipotesis 5.

**Tabel 6. Direct Effect**

Conditional direct effect(s) of X on Y at values of the moderator(s):						
CM	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
78,0000	-,1347	,1277	-1,0546	,2971	-,3917	,1224
80,0000	-,0301	,0970	-,3102	,7578	-,2253	,1652
82,0000	,0745	,0772	,9653	,3394	-,0809	,2299
85,0000	,2314	,0851	2,7177	,0092	,0600	,4028
86,0000	,2837	,0970	2,9252	,0053	,0885	,4789

*Sumber: Hasil olahan*

Di sisi lain dari hasil tampak kepuasan karir tidak dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja seperti pada table 7 pada tiap skala kepuasan karir. Hasil ini menolak hipotesis 6 yang menyatakan bahwa kepuasan karir dapat memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 7. Indirect Effect**

<i>Conditional indirect effect(s) of X on Y at values of the moderator(s):</i>					
<b>Mediator</b>					
	<b>CM</b>	<b>Effect</b>	<b>Boot SE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
CS	78,0000	,0661	,0865	-,0954	,2604
CS	80,0000	,0724	,0659	-,0475	,2285
CS	82,0000	,0788	,0530	-,0162	,2004
CS	85,0000	,0883	,0596	-,0214	,2066
CS	86,0000	,0915	,0679	-,0312	,2307

*Values for quantitative moderators are 10th, 25th, 50th, 75th, and 90th percentiles.  
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.*

*Sumber: Hasil olahan*

### **Diskusi dan Pembahasan**

Dari hasil analisis ditemukan bahwa kepuasan karir tidak dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Pada hasil juga diketahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki koefisien negatif. Temuan ini menyimpang dari hipotesis dimana diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini tidak sesuai dengan Pillai *et al.*, 1999.

Sementara itu motivasi karir terbukti dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja secara positif. Hal ini membuktikan hipotesis yang menyatakan dengan motivasi karir yang tinggi atau wawasan karir, identitas karir, dan ketahanan karir yang dipersepsikan tinggi maka pemimpin yang dapat menginspirasi akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan Seibert, Kraimer & Crant, 2001 dan juga relevan dengan London, 1983.

Temuan yang menarik dalam riset ini, pada responden yang diteliti diketahui dalam analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi karir terhadap kepuasan kerja diketahui memiliki koefisien negatif. Hasil ini menggambarkan, ketika kepuasan karir memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja maka responden mempersepsikan gaya transformasional justru menurunkan kepuasan kerja mereka. Indikator dalam kepemimpinan transformasional, seperti mendahulukan kepentingan karyawan, menginspirasi motivasi, menstimulasi intelektualitas, memberi

perhatian secara individu, dan memberi pengaruh atas idealisme justru tidak searah dengan persepsi kepuasan kerja; antara lain, kondisi kerja, rekan kerja, kebijakan perusahaan, pencapaian, pengawasan, dan imbalan. Dengan demikian, persepsi atas kepemimpinan transformasional dan motivasi karir tidak selalu dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Namun dari hasil dalam analisis jalur motivasi karir menjadi faktor penting karena mampu memperkuat gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja, terutama pada partisipan yang mempersepsikan motivasi karir tinggi dan sangat tinggi. Oleh sebab itu, Manajer pada Bank Syariah “X” sudah saatnya memperhatikan karir kompetensi yang juga relevan dengan dimensi pada motivasi karir. Karyawan sebaiknya mendapat pelatihan tentang bagaimana identitas karir yang ideal, wawasan karir yang luas, dan ketahanan karir ketika menghadapi kondisi yang kurang kondusif. Dengan demikian, kepuasan kerja akan dapat ditingkatkan melalui motivasi karir karyawan Bank Syariah “X” yang tinggi.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk karyawan yang bekerja di bank, tetapi hanya dapat menjadi gambaran pada bank dimaksud saja. Karena keterbatasan riset hanya dilakukan pada kantor pusat dan tidak menjadi gambaran bagi seluruh karyawan Bank Syariah “X”. Hasil penelitian memiliki keterbatasan pada hasil kuesioner yang bersifat subjektif sehingga dapat saja berubah apabila dilakukan pada kondisi dan waktu yang berbeda.

### **5. SIMPULAN**

Responden pada Bank Syariah “X” mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional pada bank tersebut relatif tinggi. Demikian pula motivasi karir, kepuasan karir, dan kepuasan kerja juga dipersepsikan tinggi. Kepuasan karir tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, tetapi motivasi karir terbukti dapat memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

## DAFTAR RUJUKAN

- Achua, Christopher F. And Lussier, Robert N.. (2010). *Effective Leadership 4<sup>th</sup> edition*. Canada: South-Western.
- Bass, B.M., Avolio, B.J.. (1997). *Full Range Leadership Development Manual dor the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Emerald Group Publishing Limited.
- Bass & Bass (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*.4<sup>th</sup> edition Free Press.
- Bradley, Carolyn; Tina Maschi; Heen O'Brien; Keith Morgen and Kelly Ward. Fall (2012). Faithful but Different: Clinical Social Worker Speak Out About Career Motivation and Professional Values. Council on Social Work Education. *Journal of Social Work Education*. 48.3.page 6-10.
- Burns, J.M.. (1987). *Leadership New York*. NY: Harper and Row Publishers.
- Day, Rachel, and Tammy, D. Allen.. (2004). The Relationship Between Career Motivation and Self-Efficacy with Protégé Career Success. *Journal of Vocational Behaviour* . 64. Page 73-85.
- Folami, Lookman Buky; Kwadwo Asare; Ellen Kwesiga, and Dennis Bline., Summer (2014). *The Impact of Job Satisfaction and Organizational Context Variables on Organizational Commitment*. Bryant University. Page 6.
- Gunz, H. P. and Heslin P. A.. (2005). Reconceptualizing Career Success. *Journal of Organizational Behavior*. 26.2. page 105-111.
- Greenhaus, J. H., S., Parasuraman and W. M. Wormley. (1990). Effects of Race on Organizational V Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*. 33.1. page 64-86.
- Haider, Mubarak Hussain and Adnan Riaz. Aprl. (2010). *Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction*. *Gale Light Arts, Economy, Education, Humanities & Social Science*. Business and Economic Horizons 1.1. page 7-9.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2008). *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*. University of Florida, Florida.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L.. (2006). How important are job attitudes? Metaanalytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of V Management Journal*, 49, 305-325.

- Harter, J.K., F. L. Schimdt and T. L. Hayes. (2002). Business Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcome: A-Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87.2. page 268-279.
- Hayes, A.F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis a Regression – Based Approach (Series Editor's Notes by Little, D.T). The Guilford Press.
- Jichul, Jang B.S. Aug. (2008). *The Impact of Career Motivation and Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover among Hotel Industry Employees*. University of North Texas. Page78.
- Judge, Timothy A. And Ryan Klinger. (2007). *Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work*. New York. Guildford Publication. Page 393-413.
- Judge, T. A.; Cable D. M.; Boudreau J. W. and Bretz R.. (1995). *An Empirical Investigation of The Predictors of Executive Career Success*. *Personnel Psychology* 48.3. page 485-519.
- Judge, T. A.; Charles L. Hullin. (2009). *Job Satisfaction and Job Affect*. The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology. New York: Oxford University Press. Page 2-10.
- Keegan, A.E. and Den Hartog, D.N.. (2004), "Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comparative Study of the Leadership Styles of Project Managers and Line Managers", *International Journal of Project Management*, Vol. 22, pp. 609 – 617.
- London, M.. (1990). Enhancing Career Motivation in Late Career. *Journal of Organizational Change Management*. 3.2. page 58–71.
- London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review* 8. Page 620-630.
- Lounsbury; John W; Moffit; Lauren; Gibson; Lucy W; Drost; Adam W; Stevens and Mark. Aug (2003). An Investigation of Personality Traits in Relation to Job and Career Satisfaction of Information Technology Professionals. *Journal of Career Assessment* 11. 3. Proquest. Page 4,5.
- Mott, D A; Doucette WR, Gaither CA, Pedersen CA, Schommer JC. (2003). *Pharmacists' Attitudes Toward Worklife: Results From a National Survey of Pharmacists*. *J Am Pharm Assoc* 44.3. page 326-336.



- Noe, Raymond A; John R. Hollenbeck; Barry Gerhart and Patrick M. Wright. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage Eight Edition*. McGraw-Hill. UK.
- Paul E., Spector. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. 13.6. page 708-711.
- Payakachat, Nalin; Songthip Ounpraseuth; Denise Ragland and Matthew M. Murawski. Oct.. (2011). Job and Career Satisfaction Among Pharmacy Preceptor. American Association of Colleges of Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 75.8. page 2-5.
- Perry, Beth. Jan. (2008). *Shine on: Achieving Career Satisfaction as a Registered Nurse*. The Journal of Continuing Education in Nursing 39.1. page 17-18.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams, E.S. (1999). Fairness Perceptions and Trust for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933.
- Quick, James Campbell; Debra L. Nelson. (2009). *Principles of Organizational Behaviour Realities and Challenges Sixth Edition*. Cengage-Learning. South-Western.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M.. (2001). What do Proactive People do? A Longitudinal model Linking Proactive Personality and Career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-87.
- Simon, Herbert. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 5th edition. New York, NY: Macmillan Company. Page 276.
- Springer, Gary Jon. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *The Journal of Global Business Issues*. 5.1. page 30-36.
- Thamrin, H.M. Oct. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology* 3.5. page 568-571.
- Quick and Nelson. (2009). *Principles of Organizational Behavior 6<sup>th</sup> Edition*. Southern-western part: Cengage-Learning.
- Yap, Margaret; Wendy Cukier; Mark Robert Holmes and Charity-Ann Hannan. (2010). *Career Satisfaction: A look behind the races*. *Industrial Relations* 65.4. page 584-603.