

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN YANG DIMODERASI OLEH
BUDAYA ORGANISASIONAL PADA DINAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN
KABUPATEN BANTUL**

Oleh :
M. Arifin Hartanto*

ABSTRACT

The Department of Agriculture and Forestry is one of Local Government Unit of Bantul Regency which serves to improve the farmers' income and welfare. In the efforts of achieving its goal, this department has never implemented any measure relating to transformational leadership. This research is aimed to know the influence of transformational leadership and work motivation towards employees' job satisfaction moderated by organizational culture.

This research employed qualitative research conducted through both direct and indirect observation without any treatment or intervention. The analysis applied was descriptive and quantitative, in which the primary data were obtained from the questionnaires addressed to the officials and employees of the Department of Agriculture and Forestry of Bantul Regency.

The results show that: 1) there is significant influence of the transformational leadership and motivation towards job satisfaction of the employees of the Department of Agriculture and Forestry of Bantul Regency. It indicates that an improved transformational leadership and employees' motivation of the Department of Agriculture and Forestry of Bantul Regency will bring about a better job satisfaction. 2) The variable of moderation effect of the organizational culture with transformational leadership and work motivation are influential to the job satisfaction. It means that the organizational culture becomes the variable that strengthens the influence of the transformational leadership and work motivation towards employees' job satisfaction. A well managed organizational culture in the Department of Agriculture and Forestry of Bantul Regency leads to a strong influence of the transformational leadership and work motivation towards job satisfaction.

*) PNS di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kab. Bantul

BABI. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978, dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernard Bass dan para *behaviourists* lainnya. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk *mempengaruhi* anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya. (Bass, 1985). Kompetensi transformasi seorang pemimpin mungkin dapat diukur dari kemampuannya dalam membangun sinergi dari seluruh pegawai melalui pengaruh dan kewenangannya sehingga lebih berhasil dalam mencapai visi dan misi organisasinya.

Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Secara organisasional, Leithwood dan Jantzi (1990) menulis bahwa penerapan model kepemimpinan ini sangat bermanfaat untuk: (1) membangun *budaya kerjasama* dan *profesionalitas* di antara para pegawai, (2) memotivasi pimpinan untuk mengembangkan diri, dan (3) membantu pimpinan *memecahkan masalah* secara efektif.

Budaya kerjasama dan profesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akan memfasilitasi pegawainya untuk berdialog, berdiskusi,

dan merencanakan pekerjaan bersama. Kerjasama yang terbentuk dari kegiatan ini akan memudahkan mereka untuk saling mengingatkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Kebersamaan juga dilakukan dalam merumuskan visi dan misi organisasi, sehingga komitmen lebih mudah dibangun. Seorang pemimpin transformasional juga akan membagi kewenangannya melalui pemberdayaan pegawai, secara aktif mengkomunikasikan norma-norma dan nilai-nilai organisasi. Untuk mendukung perubahan budaya, Bass menyarankan untuk memanfaatkan mekanisme birokrasi yang selama ini telah dijalankan.

Kepemimpinan transformasional dapat memberikan berbagai pengaruh positif terhadap pegawai, pemimpin, dan organisasi. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, yang membutuhkan kerjasama dari seluruh komponen organisasi untuk memecahkan berbagai masalah strategis, model kepemimpinan semacam itu tampaknya tepat untuk diterapkan dalam lingkungan birokrasi. Budaya kerjasama yang terbentuk dapat merubah sikap mereka terhadap perkembangan organisasi dan peningkatan kinerja, dan perhatian yang ditunjukkan oleh pimpinan juga akan menciptakan iklim yang kondusif dalam organisasi. Pada akhirnya, seperti diasumsikan Erik Rees (2006), model kepemimpinan ini akan bermuara pada peningkatan kondisi ekonomi, sosial, budaya kerja, dan spiritual seluruh komponen organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional selama ini dianggap sebagai salah satu

dari beberapa gaya kepemimpinan yang efektif untuk memotivasi karyawan melakukan peran ekstra. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun team work yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang bersinergi, kebertanggungjawaban, kepedulian, edukasi dan cita-cita bersama (Gunawan, 2011)

Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun yang tidak terencana, aspek yang paling penting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidaklah mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi. Sehingga perubahan harus di mulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) sedangkan gaya kepemimpinan menurut Luthan (2005) adalah "*deal white the way leader influence follower*". Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-

cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya.

Menurut Zainun (1981 : 73) bahwa sebagian fundamental dari kegiatan manajemen adalah motivasi, sehingga kegiatan manajemen ditujukan pada pergerakan potensi daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun kelompok dalam organisasi. Sedangkan menurut McClelland, seorang di anggap memiliki motivasi untuk berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain.

Motivasi merupakan suatu masalah yang kompleks dalam tiap organisasi dikarenakan kepentingan, kehendak, dan keinginan setiap bawahan yang berbeda-beda. Motivasi juga salah satu faktor penting bagi individu untuk meningkatkan semangat kerja karyawan agar mampu bekerja secara maksimal. Dengan adanya motivasi yang positif, diharapkan mampu mengarahkan karyawan untuk giat bekerja demi kepentingan perusahaan. Tindakan yang dilakukan oleh tiap individu yang ada pada suatu perusahaan harus konsisten atau sejalan dengan strategi perusahaan agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan individu, baik positif maupun negatif tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini berupa respon

seseorang dalam melaksanakan tugas terhadap lingkungan kerja secara fisik maupun sosial. Sebagai konsep, kepuasan kerja juga mengindikasikan tingkat terpenuhinya harapan psikologis seseorang. Pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena “kepuasan” mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Karena tidak sederhana, banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang.

Dinas Pertanian dan Kehutanan merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Bantul yang mempunyai visi meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani. Studi pendahuluan yang telah dilakukan peneliti berupa wawancara dengan Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan menunjukkan bahwa Dinas Pertanian dan Kehutanan dalam upaya mencapai visi dan misinya belum pernah melakukan suatu pengukuran kepemimpinan transformasional. Kondisi kepemimpinan birokrasi semacam inilah yang mengilhami penulisan tesis ini.

Adanya fenomena tersebut di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan**

Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yang Dimoderasi oleh Budaya Organisasional Pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul”.

B. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimoderasi oleh budaya organisasional

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Transformasional

Para ahli umumnya mengakui bahwa kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan cara kepatuhan, kepercayaan, hormat dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Sedang pemimpin adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan inovasi, disiplin dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Penjelasan tersebut sejalan dengan pengertian kepemimpinan menurut Kreitner dan Kinicki (2008), di mana kepemimpinan adalah suatu proses

pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Model kepemimpinan yang menarik dan saat ini sering di teliti dalam studi-studi kepemimpinan adalah model kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Model kepemimpinan transformasional di anggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin.

Kepemimpinan transformasional menurut Yukl dalam Schippers. Et.al. (2007), adalah gaya kepemimpinan yang mengubah pengikut dengan mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri melalui mengubah semangat mereka, nilai, cita-cita dan motivasi mereka untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi akan berhasil jika pemimpinnya mampu mendorong bawahannya untuk bertindak lebih dari apa yang di inginkan oleh organisasi demi tercapainya tujuan.

Bass (Luthans, 2006) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model kepemimpinan yang dapat membawa keadaan menuju kinerja atau prestasi tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan perubahan dan pembaharuan. Bass juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional melalui kebijakan rekrutmen, seleksi, promosi, pelatihan dan pengembangan akan menghasilkan kesehatan, kebahagiaan (well being) dan kinerja efektif pada organisasi saat ini.

B. Motivasi

Motivasi merupakan suatu masalah yang kompleks dalam tiap organisasi dikarenakan kepentingan, kehendak, dan keinginan setiap bawahan yang berbeda-beda. Pemahaman pemimpin akan pentingnya sesuatu yang dapat memotivasi bawahan akan menjadi keuntungan bagi pemimpin itu sendiri. Pemimpin yang mengerti apa yang di inginkan bawahannya, akan lebih muda memotivasi bawahannya untuk mengarahkan perilakunya demi kepentingan organisasi dan individu dari bawahan itu sendiri.

C. Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner and Kinicki (2003) kepuasan kerja merupakan sebuah afektif (perilaku-perilaku yang menekankan aspek perasaan dan emosi, seperti minat, sikap, apresiasi, dan cara penyesuaian diri) atau respon emosional kepada satu pekerjaan. Kepuasan kerja tersebut bisa tercermin dari kedisiplinan, modal kerja dan prestasi kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan masalah yang cukup penting, karena mempunyai pengaruh yang sifatnya mendasar baik bagi karyawan maupun perusahaan.

D. Budaya Organisasi

Budaya organisasi perusahaan yang berorientasi global akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh budaya nasional dimana perusahaan itu beroperasi. Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi. Bagaimana orang berkerja, memandang pekerjaan

mereka, bekerja bersama rekan kerja dan memandang masa depan sebagian besar ditentukan oleh norma budaya, nilai-nilai dan kepercayaan (Ott dalam Gibson et.al, 1996).

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus untuk mengetahui kepemimpinan transformasional Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bantul. Penelitian Deskriptif adalah bagian dari jenis penelitian observasional yang dilakukan melalui observasi baik secara langsung maupun tidak langsung tanpa ada perlakuan atau intervensi.

B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat struktural dan karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul. Sedangkan sampel adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi (Kuncoro, 2009)

C. Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari jawaban kuesioner para pejabat dan karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul selaku responden dalam penelitian

ini. Sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur data instansi terkait.

D. Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode kuesioner yang akan dibagikan kepada responden dan dilengkapi dengan wawancara melalui tanya jawab secara langsung kepada pihak yang dianggap perlu dalam penelitian

E. Identifikasi Variabel

Variabel yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu variabel terikat (*Dependent Variable*), variabel bebas (*Independent Variabel*). dan *variable Moderating*

F. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini terdiri dari variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi yang masing-masing variabel tersebut diduga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan untuk variabel kepuasan kerja yang dimoderasi oleh kreativitas karyawan tersebut diduga akan mempengaruhi inovasi organisasi.

G. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Pengujian validitas diukur dari nilai item tiap variabel di mana variabel dapat dikatakan valid apabila total korelasi terkoreksi (*corrected item total correlation*) lebih besar dari r

tabel.(Ghozali, 2005:45). Apabila koefisien validitas suatu butir lebih besar dari korelasi kritis maka dapat disimpulkan butir pertanyaan tersebut valid atau sah. Koefisien korelasi kritis diperoleh dari tabel distribusi r dengan menggunakan derajat bebas sebesar N-2 serta tingkat kesalahan $\alpha = 5 \%$. Pengujian validitas dengan menggunakan SPSS.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Dengan program SPSS versi 17.0. Kriteria yang digunakan apabila Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 maka instrument penelitian dapat dinyatakan reliabel

H. Analisa Data

1. Analisa Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi..(Sugiyono, 2002).

2. Analisa Kuantitatif

a. Analisa Regresi Linier Berganda dengan Variabel Moderating dengan Uji Interaksi

Uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderate Regression Analysis (MRA)*

merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsure interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independent) (Ghozali,2003). Model regresi berganda yang dikembangkan pada penelitian ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut

$$Y = \alpha + bX_1 + bX_2 + b_3Z + b_4X_1 \cdot X_2 \cdot Z + e_i$$

Keterangan:

Y = variabel terikat yaitu kepuasan kerja karyawan

α = konstanta

b_1, b_2, b_3, b_4 = koefisien regresi

X_1 = variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional

X_2 = variabel bebas yaitu motivasi

Z = budaya organisasi

$X_1 \cdot X_2 \cdot Z$ = interaksi kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi

e_i = error

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model persamaan regresi (independent variables) dalam menerangkan variasi variabel terikat.

BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. ANALISIS

1. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul di Kabupaten Bantul

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada data primer karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul maka dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1..Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

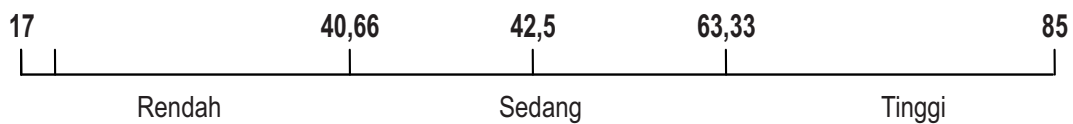
Model	Standardized Coefficients	Sig.
B		
(Constant)		0,003
Kepemimpinan Transformatif	0,257	0,000
Motivasi	0,454	0,009

Sumber : Data primer diolah.

Tabel 4.1. menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif dan motivasi karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul. Hal ini dapat dilihat pada nilai signifikansi kepemimpinan transformatif sebesar 0,000 dan nilai signifikansi motivasi sebesar 0,009.

Secara kontinum nilai skor kepuasan kerja karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul dapat dilihat sebagai berikut :

Adapun frekuensi responden yang dikelompokkan dalam tiga kategori pada kuesioner kepuasan kerja karyawan di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut ini :



Tabel 4.2. Kategori Kepuasan kerja karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul.

Kategori Kepuasan Kerja	Karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul	
	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Rendah	4	3,42
Sedang	75	64,10
Tinggi	38	32,48
Jumlah Total	117	100,00

Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.2. menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul sebagian besar memiliki kategori sedang, dengan jumlah frekuensi 75 orang atau 64,10%, sedangkan 38 orang atau 32,48% memiliki kategori tinggi dan 4 orang atau 3,42% memiliki kategori rendah.

2. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul di Kabupaten Bantul yang dimoderasi oleh budaya organisasional

a. Uji Ketepatan Model

Pengujian hipotesis dilakukan dengan pendekatan analisa regresi teknik analitik Enter. Uji ketepatan model (Goodness of fit) dapat di lihat dalam Koefisien Determinasi (R²) dan uji Anava (uji F) Dari hasil uji regresi didapat angka koefisien determinasi (R square) diperoleh koefisien determinasi (R²) sebesar 0,315 atau 31,5 %. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama sama memberikan kontribusi sebesar 31,5 % terhadap variasi variabel kepuasan kerja sisanya sebanyak 68,4 %

dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang diteliti.

Dari Pengujian regresi menggunakan uji ANOVA tabel 4.3. dapat diketahui nilai signifikansi dari pengaruh serempak dari variabel kepemimpinan tranformatif dan motivasi kerja di Dinas Pertanian dan Kehutanan yang di moderasi budaya organisasional yaitu sebesar 0,000 nilai tersebut jauh lebih kecil daripada signifikansi alpha (0,05) sehingga dapat disimpulkan secara simultan variabel bebas dapat memprediksi variabel tak bebasnya.

b. Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan dengan melakukan uji signifikansi. Uji signifikansi (pengaruh nyata) variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) yang akan dilakukan dengan melihat hasil signifikansi harus dibawah angka 0,05 agar hipotesis dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis menggunakan metode regresi linier berganda disajikan pada tabel dibawah ini.

Di dalam tabel 4.5. dapat dituliskan persamaan dalam model sebagai berikut $Y = 22,930 + 0,195X_1 + 0,243X_2 + 0,516Z - 0.016X_1 * X_2 * Z$

Tabel 4.3. Koefisien Determinasi Model Summary

Model	R	R square	Adjusted RSquare	Std. Error of The estimate
1	.561 ^a	.315	.290	.6.7815584

a. Predictors : (Constant), Interaksi X1*X2*Z, Budaya_Organisasional, Kepemimpinan_Transformational
 b. Dependen Variable : Kepuasan_Kerja
 Sumber : data primer diolah.

Tabel 4.5. Uji t-test Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.		
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	22.930	7.920		2.900	.004
	Kepemimpinan_ Transformasional	.195	.063	.281	3.119	.002
	Motivasi	.243	.183	.125	1.333	.185
	Budaya_ Organisasional Interaksi X1*X2*Z	.516 -.016	.230 .008	.197 -179	2.246 -2.009	.027 .047

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Dari persamaan di atas dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,195 yang berarti setiap peningkatan kepemimpinan transformasional sebesar 1 satuan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,195 dengan asumsi variabel lain dalam kondisi konstan,

Variabel motivasi kerja memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,243 yang berarti setiap peningkatan motivasi kerja sebesar 1 satuan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,243 dengan asumsi variabel lain dalam kondisi konstan.

Variabel budaya organisasional memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,516 yang berarti setiap penambahan 1 satuan sama dengan dikalikan 0,516. Budaya organisasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, namun variabel ini terbukti memoderasi secara signifikan hubungan

antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari koefisien regresi interaksi X1*X2*Z sebesar -0,016 dengan asumsi variabel lain dalam kondisi konstan.

Di dalam Tabel 4.5. dapat dilihat bahwa nilai signifikansi efek moderasi budaya organisasi memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi (X1*X2*Z) terhadap kepuasan kerja adalah dibawah nilai probabilitas kesalahan 0,05% sehingga variabel budaya organisasional mempunyai pengaruh signifikan dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi dengan kepuasan kerja. Nilai signifikan positif menunjukkan bahwa peningkatan variabel budaya organisasi diikuti dengan peningkatan pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul.

Berdasarkan temuan tersebut maka hipotesis kedua yang menyatakan "Ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul yang dimoderasi oleh budaya organisasi" didukung oleh data yaitu terjadi peningkatan koefisien determinasi sebesar 0,257 menjadi 0,315.

B. PEMBAHASAN

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul dapat terindikasi berjalan baik dengan melihat kepuasan kerja dari para karyawan. Dalam penelitian ini, faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional dan motivasi yang dimoderasi oleh budaya kerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional, dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul baik secara bersama-sama maupun secara parsial ($p\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menunjukkan hipotesis penelitian ini dapat diterima yaitu kepuasan kerja karyawan di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi.

Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan

transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul yang berarti semakin baik kepemimpinan transformasional yang dimiliki karyawan di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat, atau sebaliknya, bila kepemimpinan transformasional karyawan yang dimiliki rendah di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul maka kepuasan kerja karyawan akan semakin menurun.

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Perhatian Individual (*Individual Consideration*)

Dari analisis Perhatian Individu (*Individual Consideration*) karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul memiliki rata-rata skor tertinggi dimensi perhatian individu adalah pada indikator hubungan pimpinan dengan personal anggotanya di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul. Hal ini terlihat dari persentase skor penilaian yaitu sebesar 77,95% dengan rata-rata skor sebesar 3,90. Data ini menunjukkan secara umum bahwa karyawan cenderung sangat setuju bahwa pemimpin di Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bantul yang memiliki hubungan personal dengan karyawan yang terjalin baik akan dapat memberikan kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul.

Sementara indikator yang paling rendah pada perhatian individu karyawan adalah perhatian pada minta kerja yang terbaik pada anggotanya dengan persentase sebesar 68,38% dan rata-rata skor 3,42. Data ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul dalam menyelesaikan pekerjaan, pemimpin kurang memberikan perhatian terhadap karyawan yang terkait dengan minat yang terbaik dari karyawannya. Kecenderungan di lapangan, pemimpin lebih mengutamakan penyelesaian pekerjaan secara cepat dengan tidak memberikan kesempatan yang cukup bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan minat dan bakat dari karyawan. Hal ini terjadi karena pemimpin menganggap bahwa penyelesaian pekerjaan secara umum (*legal formal*) sudah dianggap cukup tanpa harus mempertimbangkan minat dan bakat dari karyawannya.

b. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pada dimensi stimulasi intelektual (*intellectual Stimulation*) skor rata-rata tertinggi pada indikator mendorong karyawan untuk berpikir luas yaitu sebesar 82,22% atau skor rata-rata sebesar 4,11 dan skor rata-rata terendah pada indikator menentang cara lama dalam melakukan sesuatu pekerjaan dengan nilai skor rata-rata sebesar 2,84 atau sebanyak 56,75%.

Dalam hal ini menunjukkan bahwa karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul untuk berpikir secara luas atau umum dalam penyelesaian suatu pekerjaan dan melakukan dengan cara-cara yang sudah dilakukan sebelumnya oleh karyawan yang sudah lama bekerja.

c. Inspirasional Motivasi (*Inspirational Motivation*)

Dari analisis Inspirasional Motivasi (*Inspirational Motivation*) karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul rata-rata skor tertinggi pada indikator mendorong inspirasi karyawan di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul. Hal ini terlihat dari persentase skor penilaian responden yaitu sebesar 76,24% dengan rata-rata skor sebesar 3,81. Data ini menunjukkan secara umum bahwa karyawan cenderung sangat terdorong inspirasi oleh pimpinan mereka dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Sementara indikator yang paling rendah pada inspirasional motivasi adalah pada membantu karyawan lainnya dalam meraih tujuannya dengan persentase sebesar 62,74% dan rata-rata skor adalah 3,14. Data ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar karyawan bekerja sendiri-sendiri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, pemimpin kurang memberikan arahan

pada kerjasama sesama karyawan atau dikarenakan perintah untuk menyelesaikan suatu pekerjaan lebih sering dilakukan secara individu-individu.

d. Kharisma (*Charisma/ Idealized Influence*)

Pada dimensi kharisma (*Idealized Influence*) skor rata-rata tertinggi pada indikator memiliki komitmen yang besar dan teguh yaitu sebesar 77,78%, atau skor rata-rata mencapai 3,89. Indikator terendah terdapat pada simbol misi dan tujuan organisasi yaitu sebesar 64,96% atau skor rata-rata mencapai 3,25. Dari data ini dapat diketahui bahwa masing-masing karyawan sebagian besar memiliki komitmen yang besar dan teguh dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya, akan tetapi misi Dinas Pertanian dan Kehutanan yang diwujudkan dalam symbol atau bentuk lain masih belum mendapat perhatian oleh karyawan, sehingga tujuan utama dari Dinas Pertanian dan Kehutanan yaitu untuk mensejahterakan masyarakat petani, masih belum diimplementasikan dalam melaksanakan tugas-tugas baik di lapangan maupun di dalam kantor.

2. Motivasi Kerja

Selain kepemimpinan transformasional, motivasi juga merupakan faktor yang penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

karyawan di Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bantul, artinya semakin tinggi motivasi kerja maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat, atau sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja maka kepuasan kerja karyawan akan semakin menurun. Ini dikarenakan dengan motivasi kerja yang tinggi maka pencapaian kepuasan kerja karyawan yang diinginkan akan dapat terwujud dengan baik.

Berdasarkan analisis motivasi kerja karyawan di Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bantul diketahui rata-rata skor motivasi terbesar pada dimensi *Achievement Goals* yakni sebesar 80,68% atau skor rata-rata 4,03 dan dimensi yang memiliki nilai terendah pada dimensi *Power Goals* yakni sebesar 63,80% atau skor rata-rata sebesar 3,10.

Pada dasarnya kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan hal yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing karyawan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dihasilkan dan sebaliknya.

Dibandingkan kepemimpinan transformasional, maka motivasi memiliki pengaruh lebih kecil terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja.

a. Achievement Goals

Dari analisis *Achievement Goals* karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul rata-rata skor tertinggi pada indikator berusaha bekerja berprestasi. Hal ini terlihat dari persentase skor penilaian yaitu sebesar 84,96% dengan rata-rata skor sebesar 4,25. Data ini menunjukkan secara umum bahwa karyawan cenderung sangat setuju untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan dianggap bisa diakui prestasinya oleh pimpinan.

Sementara indikator yang paling rendah pada dimensi *Achievement Goals* adalah pada karyawan menikmati tantangan dengan persentase sebesar 71,97% dan rata-rata skor 3,60. Data ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul dalam menyelesaikan pekerjaan ingin mencapai prestasi yang tinggi, akan tetapi cenderung tidak menyukai tantangan-tantangan dalam pekerjaannya atau tidak menikmati tantangan.

b. Power Goals

Pada dimensi *Power Goals* skor rata-rata tertinggi pada indikator menikmati tugas karyawan yaitu sebesar 80,85% dengan nilai rata-rata skor sebesar 4,04 dan skor rata-rata terendah pada indikator mempengaruhi orang lain yaitu sebesar 50,60% dengan nilai rata-rata skor

sebesar 2,53. Data ini menunjukkan bahwa karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul untuk bisa menikmati pekerjaannya sehari-hari dan dalam pelaksanaannya cenderung tidak mempengaruhi urusan pekerjaan orang lain

c. Affiliation Goals

Dari analisis *Affiliation Goals* karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul rata-rata skor tertinggi pada indikator membangun kerjasama dengan teman. Hal ini terlihat dari persentase skor penilaian yaitu sebesar 83,25% dengan rata-rata skor sebesar 4,16. Data ini menunjukkan secara umum bahwa karyawan cenderung sangat terdorong bekerjasama dengan teman kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Sementara indikator yang paling rendah pada *Affiliation Goals* adalah menikmati kerja bersama daripada kerja sendiri dengan persentase sebesar 77,09% dan rata-rata skor adalah 3,85. Data ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar karyawan cenderung bekerja sendiri-sendiri daripada bersama-sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, akan tetapi bersemangat dalam membangun kerjasama dengan rekan kerja dalam bidang yang lain.

3. Motivasi Kerja

Analisis kepuasan kerja karyawan di Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bantul diperoleh hasil yaitu rata-rata skor kepuasan kerja karyawan adalah 3,50 atau 70,03%. Meskipun kepuasannya belum maksimal (rata-rata skor 5) akan tetapi hasil tersebut sudah menunjukkan jika kepuasan kerja karyawan adalah mendekati tinggi.

Dari beberapa indikator yang diamati pada karyawan Dinas pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul maka rata-rata skor yang paling besar ada pada indikator kesempatan melakukan sendiri yaitu sebesar 3,85 atau 76,92% yang berarti sebagian besar karyawan di Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bantul dalam melakukan pekerjaan lebih merasa puas apabila pekerjaan bisa diselesaikan secara mandiri, tidak menggantungkan bantuan dari orang lain.

Indikator yang paling rendah pada variabel kepuasan kerja karyawan adalah besarnya kompensasi pekerjaan yaitu sebesar 63,93% dengan rata-rata skor 3,20. Bila karyawan selalu menjalankan tugas sesuai posisi yang dimilikinya akan tetapi kompensasi yang diterima karyawan masih belum memuaskan, tidak seperti apa yang diharapkan.

4. Budaya Organisasional

Berdasarkan analisis budaya organisasional kerja karyawan di Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bantul diketahui rata-rata skor budaya organisasi terbesar pada indikator penyelesaian

masalah secara bersama-sama yakni sebesar 79,32% atau skor rata-rata 3,97 dan indikator terendah pada kepercayaan penuh pada bawahan yakni sebesar 64,96% atau skor rata-rata sebesar 3,25. Dari data di menunjukkan bahwa karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul, cenderung merasa senang menyelesaikan suatu permasalahan pekerjaan secara bersama-sama, disisi lain pemimpin mereka masih belum memberikan kepercayaan penuh dalam setiap pendelegasian tugas pekerjaannya, dikarenakan kekhawatiran pemimpin akan kemampuan dan kerahasiaan sifat pekerjaan oleh bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

BAB IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional dan motivasi karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Bantul maka kepuasan kerja akan semakin baik.
2. Hasil penelitian menemukan variabel

efek moderasi budaya organisasional dengan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul. Hasil ini dapat diartikan bahwa budaya organisasional merupakan variabel yang memperkuat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasional yang semakin baik di lingkungan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul, maka pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja akan semakin kuat.

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang lain untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional agar kepuasan kerja dan motivasi dapat diketahui dalam rangka meningkatkan produktivitas kinerjanya dan membangun budaya organisasional yang baik.

B. Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian, pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sangat positif dan signifikan. Untuk itu maka pimpinan Dinas Pertanian dan Kehutanan harus dapat menstimulasi karyawan utamanya melalui sikap perhatian individu, stimulasi intelektual, inspirasional motivasi dan charisma sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat dan produktivitas serta kinerjanya semakin tinggi dengan di dorong oleh motivasi yang kuat
2. Penelitian ini masih dapat dikembangkan dengan menambah variabel lain selain kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang akan datang juga dapat dikembangkan pada

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Zahmilia.2010. Analisis Kepemimpinan Transformatif dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada Karyawan Divisi Quality Assurance-Q Control PT Bintang Toedjoe Jakarta.Tesis. Program MM Farmasi, UGM
- Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance beyond expectation*. New York: Free Press presented at annual meeting of the Canadian Association for Curriculum Studies (Victoria, British Columbia, June 1990)
- Bass.B.M & Avolio B.J 1994 *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : SAGE Publications Inc.
- Ghozali Imam, 2002 "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS".Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M dan Donnelly, 1985, Organisasi Jilid 1 Terjemahan Ir. Nunuk Adiarni, MM, Bina Rupa Aksara
- Gunawan, Imam 2011 Kepemimpinan Transformatif www.masimamgun.blogspot.com
- Hofstede, G, 1991, Cultures and Organization Software of the Mind, Mc Graw Hill London
- Kreiter R. & Kinicki, A. (2003). Perilaku Organisasi Buku 1 Edisi Pertama Terjemahan Penerjemah Erly Suandi Salemba Empat
- Kuncoro, M, 2009, Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi Edisi 3 Penerbit Erlangga.
- Luthans, F.,2006 Perilaku Organisasi. Terjemahan Vivin Andika, dkk Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mas'ud Fuad, 2004, Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Munandar, A.S.2001. Psikologi Industri dan Organisasi, UI-Press
- Nasution, H dan Rodhiah 2008. Analisis Hubungan antara Lingkungan dengan Kepuasan Kerja Dosen Tetap FE Untar. Jurnal Manajemen Tahun XII No 01.
- Pattiasina Victor, Made Sudarma dan Sutrisno, 2011, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Pelayanan Dengan Budaya Kerja Dan Good Corporate Governance Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Rumah Sakit di Kota Ambon) Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya.

- Rees, Erik, Seven Principles of Transformational Leadership, <http://www.pastors.com/articles/8/10/2007>
- Rissambessy Agusthina, Bambang Swasto, Armanu Thoyib dan Endang Siti Astuti, 2011 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi, Burnout terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Jurnal Aplikasi
- Robbins, SP dan Judge, Organizational Behavior, 2008 Edisi 12, terjemahan Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid, Salemba Empat
- Sekaran, Uma, 2006, Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Terjemahan Kwan Men Yon Edisi 4, Penerbit Salemba Empat
- Sugiyono, 2002, Metode Penelitian Bisnis, Penerbit Alfabeta Bandung
- Sukrajab, MA, 2001. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dengan di Mediasi oleh Pemberdayaan Psikologis pada RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Tesis. Program MM Fakultas Ekonomika dan Bisnis, UGM
- Sutrisno Hadi, 1995, Metodologi Research, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta
- Suwardi 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. Jurnal Orbith vol 4 No 1.
- Thoha, M, 2011, Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Yukl, G. (2004). Leadership in Organizations. Sixth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. Inc
- Yulinda dan Harlyanti, SW 2009 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada pegawai Dinas Luar Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Setiabudi Medan. Jurnal Manajemen Bisnis Volume 2 Nomor 1.
- Zainun, Buchari, 1994 Manajemen dan Motivasi, Ghalia Indonesia, Jakarta

CURRICULUM VITAE



PERSONAL DETAILS

Nama	:	Muhammad Arifin Hartanto, SP, MM
Tempat tanggal lahir	:	Sleman, 13 Desember 1969
Jabatan	:	Ka. Seksi PLA pada Bidang Saprasi dan Agribisnis,
Instansi	:	Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul
Pendidikan Terakhir	:	Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas
	:	Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta
Alamat	:	Kanoman 207 B, RT 07, RW 20, Banguntapan Bantul
No HP	:	085979722940