

# PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

*by* Habibullah Jimad

---

**Submission date:** 31-Aug-2020 08:43AM (UTC+0500)

**Submission ID:** 1376702052

**File name:** Isi\_Artikel\_177545568870.pdf (247.49K)

**Word count:** 3117

**Character count:** 20752

# PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

*Habibullah Jimad*

Universitas Lampung

---

**Abstrak:** Sumber daya manusia merupakan asset yang dimiliki perusahaan yang akan membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya dan sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Keberagaman sifat serta karakteristik sumber daya yang dikelola dengan baik serta kepuasan dalam bekerja dapat membuat karyawan berkontribusi maksimal untuk organisasi. Dibutuhkan pemimpin yang mampu memotivasi karyawan, memahami keberagaman karakteristik yang dimiliki oleh karyawan serta memperhatikan kepuasan kerja mereka, agar mereka mau berkontribusi maksimal bagi organisasi tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu dan kepuasan kerja terhadap kepemimpinan transformasional. Sampel pada penelitian ini adalah tenaga kependidikan yang menjabat sebagai pimpinan pada perguruan tinggi di Bandar Lampung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional. Secara parsial, variabel yang memiliki pengaruh terbesar kepada kepemimpinan transformasional adalah kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh pimpinan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan karena kepuasan kerja pada umumnya akan membuat mereka berperilaku positif, antara lain adanya perasaan yang lebih bertanggung jawab, komitmen dan akuntabilitas untuk tinggal di dalam organisasi untuk waktu yang lama dan hal ini akan berpengaruh terhadap cara mereka memimpin karyawannya.

**Keyword:** karakteristik individu, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional

---

## PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan yang cepat membuat setiap perusahaan berupaya terus berinovasi serta mengikuti perubahan yang terjadi untuk dapat memenangkan persaingan. Salah satu kunci keberhasilan dalam memenangkan persaingan adalah melalui sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Sumber daya manusia merupakan asset yang dimiliki perusahaan yang akan membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya dan sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Keberagaman sifat serta karakteristik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi berpotensi menimbulkan konflik, namun jika dikelola dengan baik maka keberagaman dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi juga ditentukan

oleh loyalitas karyawannya. Karyawan dalam suatu organisasi akan menjadi loyal apabila mereka merasakan adanya kepuasan kerja dalam organisasi tersebut sehingga mau berkontribusi maksimal untuk organisasi. Semakin tinggi kepuasan dalam bekerja, maka semakin positif sikap yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya (Wang dan Feng, 2003 dalam Sarwar dan Abugre, 2013). Kepuasan kerja ini dapat ditimbulkan oleh beberapa faktor antara lain dari pendapatan yang mereka peroleh, lingkungan kerja yang nyaman maupun pemimpin yang mengakomodir pendapat serta mampu memotivasi para karyawan.

Organisasi akan mampu berkembang dengan baik apabila pemimpin organisasi tersebut mampu memotivasi karyawannya untuk meningkatkan kinerja serta mampu memberikan kepuasan bagi karyawannya.

Studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja organisasi, dan kinerja individu (Judge dan Picollo, 2004).

Pemimpin transformasional dibutuhkan oleh organisasi, tidak terkecuali perguruan tinggi. Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan membutuhkan pemimpin transformasional yang mampu memotivasi karyawan untuk berkontribusi maksimal serta melakukan perubahan ke arah yang lebih baik..

Perguruan tinggi dalam menjalankan kegiatannya tidak terlepas dari peran para tenaga kependidikan yang menjadi pimpinan di lingkungannya, mulai dari lingkungan fakultas, yaitu para kepala bagian dan kepala sub bagian. Para pimpinan ini akan mengkoordinir karyawannya untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh perguruan tinggi. Para pimpinan yang bekerja di perguruan tinggi terdiri dari individu-individu yang memiliki karakteristik yang berbeda satu dengan lainnya. Latar belakang pendidikan, usia, suku, kemampuan serta keterampilan yang dimiliki berbeda satu dengan lainnya. Hal ini akan menentukan pola kepemimpinan mereka terhadap karyawannya.

Pemimpin transformasional akan berupaya membuat karyawan nyaman dalam bekerja, dengan cara memberikan lingkungan kerja yang nyaman, kompensasi yang mampu mencukupi kebutuhan hidup, keamanan dalam melakukan pekerjaan serta adanya kesempatan promosi akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Penelitian ini ingin mengetahui pengaruh dari karakteristik individu terhadap kepemimpinan transformasional dan dan kepuasan kerja terhadap kepemimpinan transformasional pada tenaga kependidikan yang menduduki jabatan minimal kepala sub bagian pada perguruan tinggi di Bandar Lampung.

Saat ini banyak peneliti perilaku dan psikologi organisasi yang menerima bahwa perilaku adalah merupakan fungsi dari karakteristik individu dan lingkungan untuk memprediksi perilaku (Lewin, 1935 dalam Lin, 2012). Hubungan antara perilaku dan kepribadian merupakan salah satu hal terkompleks yang harus dipahami manajer. Kepribadian merujuk kepada serangkaian perasaan dan perilaku yang relatif stabil yang secara signifikan telah dibentuk oleh faktor genetik dan lingkungan (Ivancevich, et al, 2007)

Dalam pandangan sosiokognitif, seseorang bukan hanya dibentuk oleh reaktif organism yang

berasal dari luar (kejadian eksternal) tetapi juga memiliki mengorganisir dan mengatur diri sendiri. Hal ini berarti bahwa faktor pribadi sangat berpengaruh dalam menentukan perilaku mereka (Lin, 2012).

Kepribadian membentuk perilaku setiap individu (Robbins dan Judge, 2008). Kepribadian merupakan produk bawaan (nature) sekaligus juga lingkungan (nurture). Nature merujuk kepada keturunan, sedangkan lingkungan (nurture) merujuk kepada pengalaman kehidupan yang dimiliki (Ivancevich, et al, 2007). Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa faktor penentu kepribadian terdiri dari faktor keturunan yang merujuk pada faktor genetik seorang individu, seperti tinggi fisik, bentuk wajah, gender, temperamen, komposisi otot atau refleksi, tingkat energi, dan irama biologis. Sedangkan faktor lingkungan antara lain norma dalam keluarga, teman-teman, serta kelompok sosial juga membentuk kepribadian seseorang.

Teori yang digunakan untuk melihat kepribadian individu adalah teori lima faktor. Model lima faktor kepribadian atau biasa disebut Model Lima Faktor Kepribadian (Big Five) adalah representasi deskriptif (tipologi) dari lima dimensi disposisional utama yang mencakup kepribadian manusia. Teori ini secara luas telah digunakan pada psikologi industri sebagai dasar untuk mengukur sikap terhadap pekerjaan, job-related attitudes, person organization fit, and other personnel selection interests (Lin, 2012). Lima faktor kepribadian menurut Robins dan Judge (2008) adalah Extroversion tingkat kenyamanan seseorang dalam berhubungan dengan individu lain; Agreeableness, merujuk pada kecenderungan individu untuk patuh terhadap individu lainnya; Conscientiousness, berkaitan dengan ukuran kepercayaan. Emotional Stability, berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk menahan stress, dan Openness to experience, merefleksikan sejauhmana individu memiliki minat yang luas dan bersedia mengalami resiko ((Ivancevich et al, 2008).

H1. karakteristik individu berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional

Kepuasan kerja (job satisfaction) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008). Kepuasan kerja diidentifikasi sebagai syarat utama bagi suatu organisasi yang bertujuan untuk berhasil dalam operasi perusahaannya (Chibowa et al dalam Qamar, 2012). Konsep dan penilaian kepuasan kerja dimulai pada tahun 1911 oleh Taylor. Taylor (1911) dalam Ahmed, et al (2010) menyatakan bahwa reward seperti gaji,

pembayaran insentif, promosi, apresiasi, dan kesempatan untuk memimpin meningkatkan kepuasan kerja.

Model kepuasan kerja tradisional berfokus pada semua hal yang individu rasakan berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini membuat kepuasan atau ketidakpuasan kerja tidak hanya terbatas pada lingkungan kerja tetapi juga bergantung kepada persepsi individu, sikap, dan harapan terhadap pekerjaan tersebut (Hong Lu, et al, 2005 dalam Sarwar dan Abugre, 2013).

Kepuasan kerja dalam dunia nyata pada umumnya dijelaskan menggunakan person-environment fit paradigm atau needs-satisfaction model. Semakin terpenuhinya kebutuhan atau nilai dari pekerjaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan (Westover, 2012).

Terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu: (1) metode penilaian tunggal, dengan cara meminta individu untuk merespon suatu pertanyaan dengan cara melingkari alternatif jawaban yang tersedia. (2) metode nilai penyajian akhir, dengan cara mengidentifikasi elemen-elemen penting dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan tentang setiap elemen pertanyaan, meliputi sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi dan hubungan dengan rekan kerja (Robbins dan Judge, 2008).

Penelitian yang dilakukan oleh Hagedorn (1994) dalam Ahmed et al, (2010) yang menguji hubungan kausal antar fakultas pada beberapa jenjang karir menemukan bahwa pada perguruan tinggi, kepuasan terhadap gaji, jam kerja, serta rekan kerja mempengaruhi tingkat stress dan kepuasan. Adanya peningkatan kebebasan serta fleksibilitas para akademisi akan mengakibatkan kepuasan kerja yang signifikan (Ahmed et al, 2010).

Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi kepuasan terhadap pekerjaan seseorang. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses yang padanya pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (Yukl, 1998).

Teori kepemimpinan transformasional menekankan pada identifikasi perilaku kepemimpinan yang mampu motivasi pengikut untuk melakukan diluar apa yang biasanya diharapkan dari mereka (Bass dalam Parkman, 2001). Bass mengembangkan konstruk kepemimpinan transformasional,

operasionalisasinya meliputi karakteristik karisma, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu (Hemsworth et al, 2013).

Pemimpin mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl, 1998). Studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan sikap kerja dan perilaku, seperti kepuasan kerja, komitmen karyawan, kepercayaan, kinerja dan menurunnya intensi tum over (Avolio, et 1999 dalam Mancheno-Smoak et al, 2009). H2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan cara memberikan kuesioner terstruktur yang kepada responden yang dirancang untuk mendapatkan informasi spesifik (Malhotra, 2005). Populasi pada penelitian ini adalah tenaga kependidikan dengan jabatan minimal kepala sub bagian pada perguruan tinggi di Bandar Lampung. Adapun sampel diambil dengan menggunakan metode non-probability sampling, dengan teknik purposive sampling. Jumlah sampel adalah sebesar 100 orang. Pengukuran variabel karakteristik individu menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Ivancevich, et al (2007) yang antara lain terdiri dari usia, jenis kelamin, suku, kemampuan untuk mengerjakan tugas dengan baik, keterampilan dalam mengerjakan tugas, dan sikap terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja menggunakan konsep Robbins dan Judge (2008) berkaitan dengan imbalan yang diberikan, pekerjaan yang dilakukan, peluang promosi, adanya supervisi, rekan kerja yang mendukung, lingkungan kerja dan keamanan pekerjaan. Kepemimpinan transformasional menggunakan konsep Bass dalam Hemsworth et al (2013), antara lain tentang rekomendasi visi bersama, proses yang menantang, memotivasi orang lain untuk bertindak dan kemampuan memecahkan masalah berdasarkan rasionalitas.

## HASIL PENELITIAN

Hasil uji validitas yang dilakukan pada ketiga variabel menunjukkan bahwa semua variabel dan item pernyataan memiliki nilai KMO dan MSA serta factor

loading yang lebih besar dari 0,5 sehingga semua item pernyataan dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas pada ketiga variabel menunjukkan nilai alpha cronbach yang lebih besar daripada 0,7 hal ini sesuai dengan Sekaran (2006) yaitu apabila nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,70 dinyatakan reliable.

Responden pada penelitian ini berasal dari beberapa Perguruan Tinggi yang ada Bandar Lampung, yaitu Universitas Lampung, UIN Raden Intan, Universitas Teknokrat, Universitas Bandar Lampung, IBI Darmajaya, Politeknik Negeri Lampung dan Umitra.

Adapun hasil analisis regresi yaitu:

$$Y = - 2,340 + 0,225 X_1 + 0,650 X_2 + e$$

$$\text{Sig } t \quad \quad \quad 0,003 \quad 0,000$$

$$\text{Sig } F \quad \quad \quad 0,00$$

$$R^2 = 64,8$$

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa karakteristik individu serta kepuasan kerja memiliki nilai yang positif. Variabel karakteristik individu berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional (Ha didukung, hal ini terlihat dari nilai signifikansi alpha yang lebih rendah daripada 0,05). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa para pimpinan merasakan bahwa mereka mampu menjadi pemimpin yang transformasional pada saat mereka merasakan bahwa sikap, kemampuan serta keterampilan yang dimiliki tidak menjadi ganjalan dalam bekerja. Mereka akan merasakan adanya kedekatan hubungan baik dengan bawahan maupun atasan mereka tanpa harus merasakan adanya halangan akibat karakteristik individu yang dimilikinya.

Variabel kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional (Ha didukung, hal ini terlihat dari nilai signifikansi t yang kurang dari nilai alpha 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa para pimpinan akan bertindak lebih transformasional ketika mereka merasakan adanya kepuasan dalam bekerja serta tidak merasakan danya tekanan dalam bekerja.

## DISKUSI

Variabel karakteristik individu berpengaruh terhadap kepemimpinan tenaga kependidikan pada beberapa perguruan tinggi di Bandar Lampung. Usia dan kematangan seseorang akan menentukan perilakunya di tempat kerja. Banyak penelitian memberikan perhatian yang cukup besar terhadap usia. Hasil penelitian menunjukkan karyawan yang lebih tua

menjadi lebih sensitif dan menyadari bahwa harapan mereka menjadi lebih terbatas (Franek dan Vecera, 2008).

Sebagian besar tenaga kependidikan yang menduduki jabatan pimpinan di perguruan tinggi adalah laki-laki (55%), namun demikian jenis kelamin tidak berpengaruh terhadap perilaku di tempat kerja. Hal ini dapat terjadi mengingat semakin sadarnya pimpinan akan kesetaraan gender serta adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan sehingga jenis kelamin tidak dirasakan sebagai hal yang menentukan perilaku mereka di tempat kerja.

Perbedaan suku bukanlah hal yang menentukan perilaku pimpinan di tempat kerja. Kesadaran akan adanya keberagaman membuat pimpinan semakin merasa bahwa suku bukanlah hal yang menentukan perilaku mereka di tempat kerjanya, bahkan dapat meningkatkan semangat mereka dalam bekerja dan meningkatkan prestasinya.

Kemampuan dan keterampilan memegang peranan penting dalam menentukan perilaku di tempat kerja. Kemampuan seseorang akan membedakan karyawan yang berkinerja tinggi dan berkinerja rendah. Beberapa faktor kemampuan yang penting yaitu intelegensi emosi yang berkaitan dengan penanganan hubungan dan interaksi dengan orang lain serta pengetahuan yang berkaitan dengan pengetahuan praktis yang diperoleh karyawan melalui pengalaman dan pengamatan langsung (Ivancevich, et al, 2006). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa cukup banyak responden yang menyatakan bahwa keterampilan tidak menentukan perilaku di tempat kerja. Hal ini dapat terjadi mengingat keterampilan dapat berubah seiring dengan adanya pelatihan yang diikuti oleh karyawan serta adanya pengalaman kerja seseorang (Ivancevich, et al, 2006). Semakin berpengalaman seseorang terhadap suatu bidang pekerjaan pada umumnya mereka menjadi semakin terampil untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja juga mempengaruhi kepemimpinan seseorang. Pada umumnya karyawan yang merasakan adanya imbalance yang mencukupi akan merasakan adanya kepuasan kerja, karena mereka tidak harus memikirkan cara untuk mencari pendapatan tambahan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan dapat lebih fokus untuk mengerjakan pekerjaannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh kepala bagian dan kepala sub bagian, turut menentukan kepuasan dalam bekerja. Pada umumnya pekerjaan yang sesuai dengan minat serta kemampuan seseorang akan dirasakan sebagai sebagai hak yang menentukan kepuasan kerja

demikian pula sebaliknya. Hasil ini sesuai dengan Saari dan Judge (2004) yang meminta karyawan untuk mengevaluasi beberapa faktor yang paling menentukan kepuasan dalam bekerja, antara lain pengawasan, gaji, peluang promosi, rekan kerja, dan sebagainya. Diperoleh hasil bahwa karyawan memilih pekerjaan yang dilakukan merupakan faktor yang menentukan kepuasan mereka.

Namun demikian, banyak pula penelitian yang menunjukkan bahwa bahwa kepuasan kerja juga ditentukan oleh adanya kesempatan promosi. Adanya kesempatan bagi tenaga kependidikan yang menjadi pimpinan untuk meningkatkan karier membuat mereka merasa bahwa hasil kerjanya dihargai sehingga dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja dan membuat mereka merasakan adanya kepuasan dalam bekerja. Rekan kerja juga menentukan kepuasan dalam bekerja. rekan kerja turut menentukan kepuasan dalam bekerja. Hubungan yang baik antar rekan kerja akan membuat suasana kerja menjadi kondusif dan saling mendukung penyelesaian tugas. Apabila hubungan kurang baik antara rekan kerja membuat kepala bagian dan kepala sub bagian kurang merasakan adanya kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dinyatakan oleh Deshpande (2012) dalam Adhikari dan Deb (2013) yaitu hubungan interpersonal antar karyawan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan karyawan. lingkungan kerja akan menentukan kepuasan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif akan membuat karyawan lebih bersemangat dalam bekerja sehingga mereka merasa nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Samartha et al (2011) dalam Adhikari dan Deb (2013) yang mengidentifikasi enam faktor yang menentukan kepuasan kerja salah satunya adalah lingkungan kerja.

Gaya kepemimpinan para kepala bagian dan kepala sub bagian ditentukan oleh karakteristik individu serta kepuasan yang mereka rasakan di tempat kerja. Pengaruh parsial terbesar ditunjukkan oleh variabel kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh kabag dan kasubag merupakan hal yang penting untuk diperhatikan karena kepuasan kerja pada umumnya akan membuat mereka berperilaku positif, antara lain adanya perasaan yang lebih bertanggung jawab, komitmen dan akuntabilitas untuk tinggal di dalam organisasi untuk waktu yang lama dan hal ini akan berpengaruh terhadap cara mereka memimpin karyawannya.

Kemampuan para kepala bagian dan kepala sub

bagian untuk menginformasikan visi yang hendak dicapai akan membuat bawahan menjadi paham dan secara bersama-sama akan berupaya mewujudkan visi tersebut. Para kabag dan kasubag yang transformasional mampu melaksanakan proses yang menantang, dimana para kabag dan kasubag bertindak sebagai pengarah dari kegiatan yang dilakukan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Yukl (1998) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mentransformasi para pengikutnya dengan bertindak sebagai coach, guru dan mentor. Hal ini menunjukkan bahwa proses yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan bersama dilakukan dengan cara yang berbeda namun tetap mematuhi peraturan yang berlaku dan para kabag dan kasubag bertindak selaku pengarah yang akan memperhatikan jalannya proses tersebut sehingga mencapai tujuan yang ditetapkan. pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan. Para pemimpin transformasional mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut (Yukl, 1998).

#### KETERBATASAN PENELITIAN

Sampel kecil dengan responden beberapa perguruan tinggi menjadi salah satu keterbatasan dalam penelitian ini, sehingga hasil ini tidak dapat digeneralisasi pada gaya kepemimpinan tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

#### KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi pada variabel kepemimpinan transformasional. Kepuasan kerja menjadi variabel yang penting untuk diperhatikan karena kepuasan kerja pada umumnya akan membuat para kepala bagian dan kepala sub bagian berperilaku positif, antara lain adanya perasaan yang lebih bertanggung jawab, komitmen dan akuntabilitas untuk tinggal di dalam organisasi untuk waktu yang lama dan hal ini akan berpengaruh terhadap cara mereka memimpin karyawannya.

#### REFERENSI

1. Adhikari, K & Deb, P. 2013. Factor Influencing Job Satisfaction of Bank Employees. SUMEDHA Journal of Management. Vol.2. No.2.
2. Ahmed, I; Nawaz, M Musarrat; I, Naveed; Amran,A; Shauhat, Z; Usman, A. (2010). Effect

- of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction: A Case Study of University of The Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*. Vol.5. No.3.
3. Franek, M & Vecera, J. (2008) Personal characteristic and Job Satisfaction. *E+M Ekonomie a Management*. Vol.4.
  4. Parkman, A.W. (2001). An Investigation of Bass Model of Transformational and Transactional Leadership Theory in Respiratory Care. *Dissertation*. UMI. Bell and Howell Information and Learning Company. 21
  5. Hemswoth, D; Mutetera, J; Bareghch, A. (2013). Examining Bass's Transformational Leadership in Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review. *Journal of Applied Business Research*. Vol.29. No.3.
  6. Judge, H.A & Piccollo, R.F. (2004). transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89. No.5.
  7. Macheno-S; Endres, G.M; Polak; R; Athanasaw, Y. (2009). The Individual Cultural Values and Job Satisfaction of The Transformational Leader. *Organizational Development Journal*. Vol.27. No.3.
  8. Malhotra, N.K. (2005). Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan. Jilid 1. Edisi Keempat. Jakarta: PT Indeks.
  9. Qamar, N. (2012). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol.4 No.7.
  10. Lin, A. (2012). Employee Stock Ownership and Employee Psychological Ownership: The Moderating Role of Individual Characteristic. *The Business and Management Review*. Vol.2. No.2.
  11. Ivancevich, J.M; Konopaske, R.; Matteson, M.T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jilid I. Jakarta: Penerbit Erlangga.
  12. Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Edisi 12. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
  13. Sarwar, S. & Abugre, J. (2013). The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees In The Service Industry. *The Business and Management Review*. Vol3. No.2.
  14. Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
  15. Westover, J.H. (2012). Comparative Welfare State Impacts on Work Quality and Job Satisfaction: A Cross-national Analysis. *International Journal of Social Economics*. Vol.39. No.7.
  16. Yukl, G. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi: Leadership in Organizations 3e*. Jakarta: Prenhallindo.

# PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

## ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

16%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://blog.ub.ac.id">blog.ub.ac.id</a> Internet Source	1%
2	<a href="http://eprints.walisongo.ac.id">eprints.walisongo.ac.id</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://www.mustdbms.com">www.mustdbms.com</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://openaccess.maltepe.edu.tr">openaccess.maltepe.edu.tr</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://emrbi.org">emrbi.org</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://kampoengmanagement.blogspot.com">kampoengmanagement.blogspot.com</a> Internet Source	1%
9	<a href="http://www.journals.segce.com">www.journals.segce.com</a>	



	Internet Source	1%
10	<a href="http://bazybg.uek.krakow.pl">bazybg.uek.krakow.pl</a> Internet Source	1%
11	<a href="http://jurnal.stietotalwin.ac.id">jurnal.stietotalwin.ac.id</a> Internet Source	1%
12	<a href="http://disertasiq.blogspot.com">disertasiq.blogspot.com</a> Internet Source	1%
13	<a href="http://repository.unhas.ac.id">repository.unhas.ac.id</a> Internet Source	1%
14	Submitted to Universitas Negeri Makassar Student Paper	1%
15	Submitted to City University of Hong Kong Student Paper	1%
16	<a href="http://fau.digital.flvc.org">fau.digital.flvc.org</a> Internet Source	1%
17	<a href="http://fe-akuntansi.unila.ac.id">fe-akuntansi.unila.ac.id</a> Internet Source	1%
18	<a href="http://repository.usd.ac.id">repository.usd.ac.id</a> Internet Source	1%
19	<a href="http://cmbs.untar.ac.id">cmbs.untar.ac.id</a> Internet Source	1%
20	Submitted to School of Business and	1%

# Management ITB

Student Paper

---

**21** Submitted to Surabaya University **1%**  
Student Paper

---

**22** [www.scribd.com](http://www.scribd.com) **1%**  
Internet Source

---

**23** Submitted to University of Central England in Birmingham **1%**  
Student Paper

---

**24** [es.scribd.com](http://es.scribd.com) **1%**  
Internet Source

---

**25** [hadhyghathan.blogspot.com](http://hadhyghathan.blogspot.com) **1%**  
Internet Source

---

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On

# PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

---

## GRADEMARK REPORT

---

FINAL GRADE

**/0**

GENERAL COMMENTS

**Instructor**

---

PAGE 1

---

PAGE 2

---

PAGE 3

---

PAGE 4

---

PAGE 5

---

PAGE 6

---