



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Tingkat Kepuasan  
Komunikasi terhadap Tingkat Kinerja Karyawan  
(Studi pada Staf Administrasi Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas  
Indonesia)**

**TESIS**

**INTAN PRIMADINI  
1006744686**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI  
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA  
JUNI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Tingkat Kepuasan  
Komunikasi terhadap Tingkat Kinerja Karyawan  
(Studi pada Staf Administrasi Fakultas Ilmu Keperawatan  
Universitas Indonesia)**

**TESIS**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Magister Sains Dalam Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.**

**INTAN PRIMADINI  
1006744686**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI  
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA  
JUNI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Intan Primadini**

**NPM : 1006744686**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 29 Juni 2012**

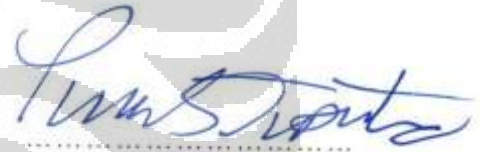
## HALAMAN PENGESAHAN

Nama : Intan Primadini  
NPM : 1006744686  
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Tingkat  
Kepuasan Komunikasi terhadap Tingkat Kinerja Karyawan  
(Studi pada Staf Administrasi Fakultas Ilmu Keperawatan  
Universitas Indonesia)

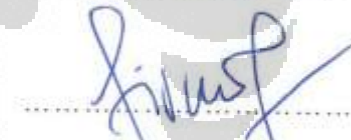
Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji Tesis Program Studi Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik Universitas Indonesia pada **Selasa, 26 Juni 2012** dan telah dinyatakan : **LULUS**

### TIM PENGUJI TESIS

Ketua Sidang :  
Dr. Pinkey Triputra M.Sc.



Sekretaris Sidang :  
Ir. Firman Kurniawan Sujono M.Si.



Pembimbing :  
Drs. Eduard Lukman, M.A.



Penguji Ahli :  
Dr. Pinkey Triputra M.Sc.



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dan syukur kehadirat Allah penulis panjatkan karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Tingkat Kepuasan Komunikasi terhadap Tingkat Kinerja Karyawan (Studi pada Staf Administrasi Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia)** ini disusun sebagai salah satu syarat kelulusan untuk mendapatkan gelar Magister Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Selama proses penulisan, penulis banyak mendapatkan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala bimbingan, saran, masukan, dan dukungan kepada:

1. Dr. Pinckey Triputra, M.Sc, Ketua Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI, sekaligus pembimbing metodologi penulis. Terima kasih atas semua bantuan, pencerahan, dan masukan untuk bagian metodologi.
2. Drs. Eduard Lukman, M.A, Sekretaris Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI, sekaligus pembimbing tesis penulis. Terima kasih atas semua waktu, bimbingan dan kesabaran dalam membantu penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
3. Segenap staf pengajar Program Sarjana dan Pascasarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI, terutama untuk Mba Wahyuni Pudjiastuti, MS dan Mas Firman Kurniawan, M.Si. Terima kasih untuk masukan dan dukungan bagi penulis.
4. Mami, Papa, Rini dan Ica atas segenap do'a, dukungan, kepercayaan, dan cinta yang diberikan kepada penulis.
5. *My wonderful Best Friends*: Pijar Suciati – yang sudah menjadi asisten Pak Pinckey dalam memberi masukan untuk metodologi, dan Ajenk Ningga Citra – yang sudah menyediakan telinga untuk mendengar tentang variabel, indikator, dan *path analysis*.
6. Shanty Citra Eka Verbriani Yusup – yang sudah menemani penulis dalam sidang tesisnya.
7. Teman-teman seperjuangan: Mba Selvi, Mba Dewi, dan Bang Jay. Kita berhasil!!

8. *My dear Friends* : Edy, Rengga, Chiyar, Apit, Chacha, Lia, Margi, dan Airin. Terima kasih untuk semua suntikan semangatnya.
9. Teman-teman Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI 2010, terutama kelas A dan peminatan *Corporate Communication*: Najib, Dyan, Adel, Pak Ketu. Terima kasih atas saat-saat yang menyenangkan di lantai 6 IASTH.
10. Tim Humas FIK UI: Ibu Hening Pujasari, M. Biomed., MANP (PJ Humas FIK UI), terima kasih untuk pengertian ketika penulis harus ijin kerja demi bimbingan ke Salemba; Amel dan Luci – mahasiswi magang yang sudah sangat membantu proses penyebaran dan pengumpulan kuesioner.
11. Seluruh pimpinan dan Staf Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia yang telah memberi dukungan dan bantuan kepada penulis dalam pengerjaan tesis ini.
12. Seluruh pegawai dan staf administrasi Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI; mas Yusuf, Mas Ajat, Mas Mugi, Mbak Ayu, Mas Agus, Pak Nadi, Pak Taram, dan lainnya – yang telah membantu penulis dalam pengurusan berbagai berkas yang diperlukan dalam penyelesaian tesisnya.
13. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini, yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga tesis ini bisa bermanfaat bagi siapapun yang membacanya dan memberikan inspirasi bagi mahasiswa yang ingin melakukan penelitian serupa.

Depok, Juni 2012

Intan Primadini

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Intan Primadini  
NPM : 1006744686  
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Komunikasi  
Departemen : Ilmu Komunikasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DAN TINGKAT KEPUASAN KOMUNIKASI TERHADAP TINGKAT KINERJA KARYAWAN (Studi pada Staf Administrasi Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 29 Juni 2012

Yang menyatakan



( Intan Primadini )

## ABSTRAK

Nama : Intan Primadini  
Program Studi : Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Komunikasi FISIP UI  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Tingkat Kepuasan Komunikasi terhadap Tingkat Kinerja Karyawan (Studi pada Staf Administrasi Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia)

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan perempuan (demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif) dan tingkat kepuasan komunikasi terhadap tingkat kinerja karyawan di Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia (FIK UI). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survei melalui kuesioner. Populasi penelitian ini adalah staf administrasi FIK UI. Sampelnya diambil secara total dari populasi yaitu sebanyak 57 orang

Dari hasil analisis data diketahui bahwa gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif berpengaruh secara langsung terhadap tingkat kepuasan komunikasi. Namun, hanya gaya kepemimpinan perempuan demokratis dan transformasional saja yang berpengaruh langsung terhadap tingkat kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan komunikasi berpengaruh secara langsung terhadap tingkat kepuasan kinerja karyawan. Analisis data juga menunjukkan bahwa karyawan laki-laki memiliki tingkat kinerja yang lebih baik daripada karyawan perempuan; semakin bertambahnya usia, tingkat kinerja karyawan semakin tinggi; karyawan dengan tingkat pendidikan paling tinggi memiliki tingkat kinerja paling tinggi; dan semakin lama masa kerja, tingkat kinerja karyawan semakin tinggi.

Kata kunci : gaya kepemimpinan perempuan, tingkat kepuasan komunikasi, tingkat kinerja karyawan



## ABSTRACT

Name : Intan Primadini  
Study Program : Post Graduate Program, Department of Communications,  
Faculty of Social and Political Sciences, UI  
Title : The Influence of Women Leadership Styles and The Level of  
Communication Satisfaction to The Level Of  
Employee's Performance (Study on Faculty of Nursing  
Universitas Indonesia's Administrative Staff)

The focus of this research is to understand the influence of women leadership styles (democratic, supportive, transformational, and participative) and the level of communication satisfaction to the level of employee's performance on the Faculty of Nursing Universitas Indonesia's administrative staff. The sampling method used in this research was a total sampling of 57 respondents.

From the data analysis, it illustrated that all styles of women leadership gave significant influences to the level of communication satisfaction. However, only the democratic and transformational styles gave the significant influence to the level of employee's performance. The result also showed that the level of communication satisfaction gave the significant influence to the level of employee's performance. Other results from this research showed that male respondents worked better than the female ones; the older the staff member was, the higher their level of performance was; the staff with higher education had higher level of performance; and the longer they worked at the faculty, the higher their performance level was.

Keywords : women leadership styles, level of communication satisfaction, level of employee's performance

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b>	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b>	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	iii
<b>KATA PENGANTAR</b>	iv
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b>	vi
<b>ABSTRAK</b>	vii
<b>DAFTAR ISI</b>	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b>	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	xvii
<b>BAB I           PENDAHULUAN</b>	<b>1- 15</b>
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Pertanyaan Penelitian	10
1.4. Tujuan Penelitian	10
1.5. Signifikansi Penelitian	11
1.6. Batasan Masalah	13
1.7. Sistematika Penulisan	13
<b>BAB II           KERANGKA TEORI</b>	<b>16 – 64</b>
2.1. Gaya Kepemimpinan	16
2.1.1. Definisi Kepemimpinan	16
2.1.2. Definisi Gaya Kepemimpinan	17
2.1.3. Tipologi Kepemimpinan	24
2.1.4. Teori Kepemimpinan	27
2.1.5. Gaya Kepemimpinan Perempuan	35
2.2. Kepuasan Komunikasi	42
2.3. Kinerja Karyawan	46

2.4.	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Komunikasi	49
2.4.1.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi	50
2.4.2.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi	50
2.4.3.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi	51
2.4.4.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi	51
2.5.	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan	52
2.5.1.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis dengan Tingkat Kinerja Karyawan	53
2.5.2.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif dengan Tingkat Kinerja Karyawan	54
2.5.3.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional dengan Tingkat Kinerja Karyawan	55
2.5.4.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif dengan Tingkat Kinerja Karyawan	56
2.6.	Hubungan antara Kepuasan Komunikasi dengan Kinerja Karyawan	57
2.7.	Hubungan antara Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, dan Masa Kerja dengan Kinerja Karyawan	58
2.7.1.	Hubungan antara Jenis Kelamin dengan Kinerja Karyawan	58
2.7.2.	Hubungan antara Usia dengan Kinerja Karyawan	60
2.7.3.	Hubungan antara Pendidikan Terakhir dengan Kinerja Karyawan	61

	2.7.4. Hubungan antara Masa Kerja dengan Kinerja Karyawan	63
	2.8. Hipotesis Teori	64
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI</b>	<b>65 - 99</b>
	3.1. Paradigma Penelitian	65
	3.2. Pendekatan Penelitian	66
	3.3. Sifat Penelitian	67
	3.4. Metode Pengumpulan Data	68
	3.4.1. Data Primer	69
	3.4.2. Data Sekunder	69
	3.5. Populasi dan Sampel	69
	3.5.1. Populasi	69
	3.5.2. Sampel	70
	3.6. Unit Analisis dan Unit Observasi	70
	3.7. Teknik Penarikan Sampel	71
	3.8. Teknik Analisis Data	71
	3.9. Model Analisis	77
	3.10. Definisi Operasional	77
	3.11. Operasionalisasi Konsep	84
	3.12. Uji Reliabilitas dan Validitas	88
	3.12.1. Uji Reliabilitas	89
	3.12.2. Uji Validitas	91
	3.13. Hipotesis	94
	3.13.1. Hipotesis Penelitian	94
	3.13.2. Hipotesis Statistik	97
<b>BAB IV</b>	<b>DESKRIPSI UMUM FAKULTAS ILMU KEPERAWATAN UNIVERSITAS INDONESIA (FIK UI)</b>	<b>100-104</b>
	4.1. Sejarah	100
	4.2. Program Pendidikan	101

4.3.	Pemimpin Fakultas	102
4.4.	Staf Pengajar, Staf Administrasi, dan Mahasiswa	103
4.4.1.	Staf Pengajar	103
4.4.2.	Staf Administrasi	103
4.4.3.	Mahasiswa	103
<b>BAB V</b>	<b>ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA</b>	<b>105-159</b>
5.1.	Analisis dan Interpretasi Data Univariat	105
5.1.1.	Karakteristik Responden	105
5.1.2.	Gaya Kepemimpinan Perempuan	110
5.1.3.	Tingkat Kepuasan Komunikasi	114
5.1.4.	Tingkat Kinerja Karyawan	122
5.2.	Analisis dan Interpretasi Data Bivariat dan Multivariat ( <i>Path Analysis</i> )	126
5.2.1.	Analisis Data Bivariat	126
5.2.1.1.	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)	129
5.2.1.2.	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif (X2) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)	130
5.2.1.3.	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional (X3) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)	131
5.2.1.4.	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif (X4) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)	132
5.2.1.5.	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)	133

5.2.1.6. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif (X2) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)	134
5.2.1.7. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional (X3) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)	135
5.2.1.8. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif (X4) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)	136
5.2.1.9. Hubungan antara Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)	137
5.2.2. Analisis dan Interpretasi Data Multivariat ( <i>Path Analysis</i> )	139
5.2.3. Total Efek	142
5.2.4. <i>Model Fit Coefficient</i>	143
5.2.5. Model Teorema	145
5.2.6. Analisis dan Interpretasi Data Kontrol	147
5.2.6.1. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Jenis Kelamin	147
5.2.6.2. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Usia	150
5.2.6.3. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Pendidikan Terakhir	153
5.2.6.4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja	157

**BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI 160-165**

6.1. Kesimpulan	160
6.2. Implikasi	161
6.2.1. Implikasi Akademis	161
6.2.2. Implikasi Praktis	161
6.3. Rekomendasi	162
6.3.1. Implikasi Akademis	162
6.3.2. Implikasi Praktis	163
6.4. Kelemahan dan Keterbatasan Penelitian	164

<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	166
-----------------------	-----



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Struktur Organisasi FIK UI
- Lampiran 2 : Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas
- Lampiran 3 : Data Univariat
- Lampiran 4 : Data Bivariat
- Lampiran 5 : Data Multivariat
- Lampiran 6 : Korelasi Data Kontrol
- Lampiran 7 : Compare Mean
- Lampiran 8 : Crosstabs
- Lampiran 9 : Kuesioner Penelitian





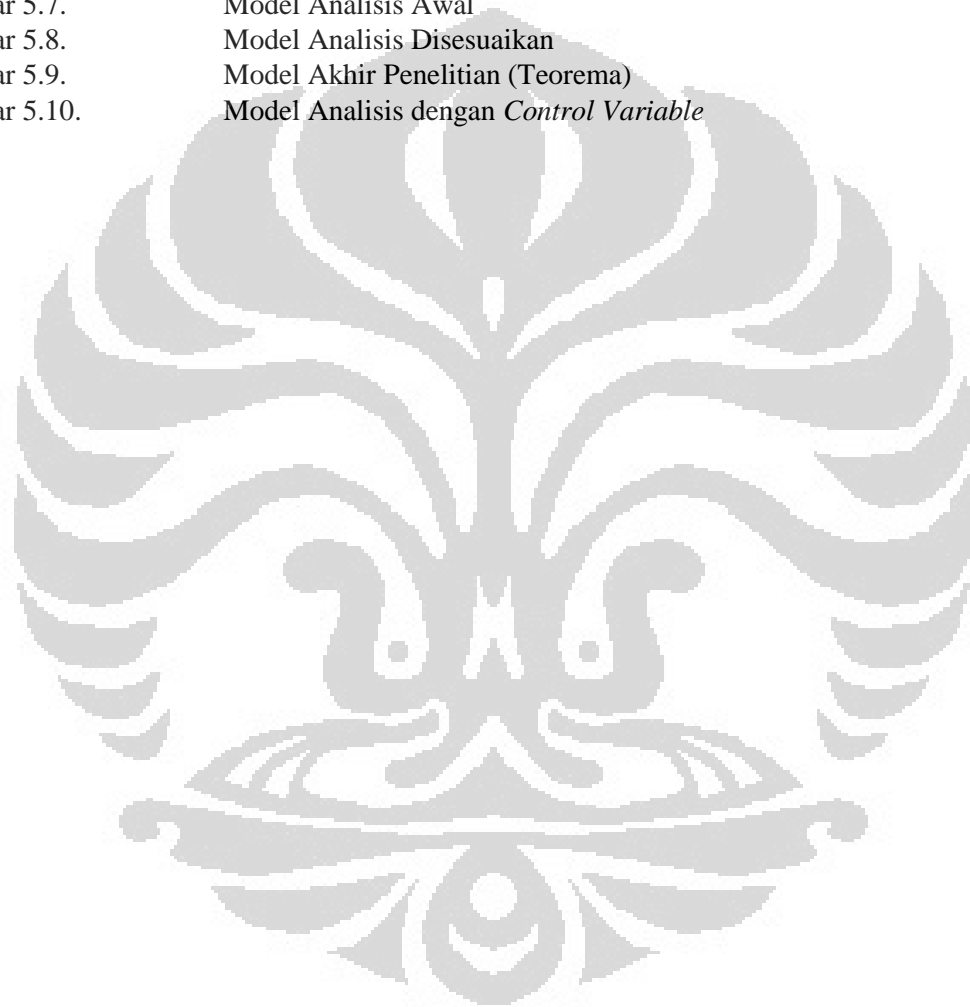
## DAFTAR TABEL

		<b>Halaman</b>
Tabel 3.1.	Pemberian Skor Berdasarkan Skala Likert	72
Tabel 3.2.	Koefisien Korelasi (r)	74
Tabel 3.3.	Hasil Uji Reliabilitas	90
Tabel 3.4.	Hasil Uji Reliabilitas per Variabel	91
Tabel 3.5.	Hasil Uji Validitas	93
Tabel 5.1.	Distribusi Frekuensi Menurut Jenis Kelamin	105
Tabel 5.2.	Distribusi Frekuensi Menurut Jenis Usia	106
Tabel 5.3.	Distribusi Frekuensi Menurut Pendidikan Terakhir	107
Tabel 5.4.	Distribusi Frekuensi Menurut Masa Kerja	109
Tabel 5.5.	Statistik Variabel "Demokratis"	111
Tabel 5.6.	Statistik Variabel "Suportif"	112
Tabel 5.7.	Statistik Variabel "Transformasional"	113
Tabel 5.8.	Statistik Variabel "Partisipatif"	114
Tabel 5.9.	Statistik Dimensi " <i>Communication Climate</i> "	115
Tabel 5.10.	Statistik Dimensi " <i>Supervisory Satisfaction</i> "	116
Tabel 5.11.	Statistik Dimensi " <i>Organizational Integrations</i> "	117
Tabel 5.12.	Statistik Dimensi " <i>Media Quality</i> "	118
Tabel 5.13.	Statistik Dimensi " <i>Co-Worker Communication</i> "	119
Tabel 5.14.	Statistik Dimensi " <i>Corporate Information</i> "	120
Tabel 5.15.	Statistik Dimensi " <i>Personal Feedback</i> "	121
Tabel 5.16.	Statistik Dimensi " <i>Subordinate Communication</i> "	122
Tabel 5.17.	Statistik Dimensi "Kualitas Kerja"	123
Tabel 5.18.	Statistik Dimensi "Kuantitas Kerja"	124
Tabel 5.19.	Statistik Dimensi "Keterandalan"	125
Tabel 5.20.	Statistik Dimensi "Sikap"	126
Tabel 5.21.	Nilai Koefisien Korelasi	128
Tabel 5.22.	Analisa Regresi Model Dasar 1	130
Tabel 5.23.	Analisa Regresi Model Dasar 2	131
Tabel 5.24.	Analisa Regresi Model Dasar 3	132
Tabel 5.25.	Analisa Regresi Model Dasar 4	133
Tabel 5.26.	Analisa Regresi Model Dasar 5	134
Tabel 5.27.	Analisa Regresi Model Dasar 6	135
Tabel 5.28.	Analisa Regresi Model Dasar 7	136
Tabel 5.29.	Analisa Regresi Model Dasar 8	137
Tabel 5.30.	Analisa Regresi Model Dasar 9	137
Tabel 5.31.	Analisa Regresi Model Dasar 10	140
Tabel 5.32.	Efek Langsung, Tidak Langsung, dan Total Efek Model Yang Disesuaikan	143
Tabel 5.33.	R Square Model Dasar	144
Tabel 5.34.	R Square Model Yang Disesuaikan	144
Tabel 5.35.	Analisis Korelasi "Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Jenis Kelamin"	148

Tabel 5.36.	Analisis <i>Compare Means</i> “Jenis Kelamin dengan Tingkat Kinerja Karyawan”	149
Tabel 5.37.	Analisis Crosstabs “Jenis Kelamin dengan Tingkat Kinerja Karyawan”	149
Tabel 5.38	Analisis Korelasi “Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Usia”	151
Tabel 5.39.	Analisis <i>Compare Means</i> “Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Usia”	152
Tabel 5.40.	Analisis Crosstabs “Usia dengan Tingkat Kinerja Karyawan”	152
Tabel 5.41.	Analisis Korelasi “Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Pendidikan Terakhir”	154
Tabel 5.42.	Analisis <i>Compare Means</i> “Pendidikan Terakhir dengan Tingkat Kinerja Karyawan”	155
Tabel 5.43.	Analisis Crosstabs “Pendidikan Terakhir dengan Tingkat Kinerja Karyawan”	156
Tabel 5.44.	Analisis Korelasi “Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja”	157
Tabel 5.45.	Analisis <i>Compare Means</i> “Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja”	158
Tabel 5.46.	Analisis Crosstabs “Masa Kerja dengan Tingkat Kinerja Karyawan”	159

## DAFTAR GAMBAR

		<b>Halaman</b>
Gambar 5.1.	Grafik Jenis Kelamin	105
Gambar 5.2.	Diagram Usia	106
Gambar 5.3.	Grafik Pendidikan Terakhir	108
Gambar 5.4.	Diagram Masa Kerja	109
Gambar 5.5.	Model Analisis	129
Gambar 5.6.	Model Analisis dengan Angka $\beta$ Setelah Uji Bivariat	138
Gambar 5.7.	Model Analisis Awal	139
Gambar 5.8.	Model Analisis Disesuaikan	142
Gambar 5.9.	Model Akhir Penelitian (Teorema)	145
Gambar 5.10.	Model Analisis dengan <i>Control Variable</i>	147



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar belakang

Pada abad ke-21 ini, posisi dan status perempuan Indonesia sudah jauh lebih baik dibandingkan 100 tahun yang lalu. Perempuan-perempuan Indonesia yang hidup saat ini bisa menikmati pendidikan yang setara dengan laki-laki, mengerjakan pekerjaan yang dulu hanya menjadi “lahan” bagi laki-laki, dan memiliki hak yang sama dengan laki-laki dalam bidang apa pun. Status yang melekat pada diri perempuan di dunia, dan Indonesia khususnya, tidak lagi terbatas sebagai seorang ibu atau penjaga rumah yang dulu tidak berarti mempunyai pengambilan keputusan atas properti, yakni harta kekayaan, termasuk anak (Stuers, 2008).

Dalam kehidupan modern sekarang ini, perempuan tidak lagi dianggap sebagai penjaga rumah, namun juga sebagai salah satu penopang perekonomian keluarga. Mereka bisa menjajaki semua bidang pekerjaan yang ada. Pemilihan profesi tidak terbatas pada profesi guru, dosen, bidan, perawat, dokter, memimpin berbagai panti asuhan, dan lainnya yang tidak jauh dari tugas ibu di dalam rumah, melainkan juga telah menerobos bidang-bidang lain yang semula dimonopoli kaum laki-laki. Profesi tersebut di antaranya angkatan bersenjata, dunia bisnis modern dan jasa komputer, jasa notaris, bisnis media, katering, bisnis *public relations*, *marketing research*, serta bisnis kesenian dan teater. Menduduki posisi pemimpin tertinggi dalam universitas atau dekan fakultas dianggap sebagai suatu hal yang wajar (Munthe, 2003).

Sudah bukan rahasia lagi posisi pemimpin selalu distereotipekan sebagai “wilayah” laki-laki dalam kehidupan sosial masyarakat. Dulu, kata “pemimpin” identik dengan kata sifat “kompetitif”, “agresif”, dan “dominan”, yang biasanya diasosiasikan dengan maskulinitas. *Stereotype* seorang pemimpin dianggap cocok dengan maskulinitas, yaitu kompeten, tangguh, dan

dingin (Bass, 1981). Sebagai tambahan, Hearn & Parkin (1986-87) menyatakan bahwa pemimpin biasanya dideskripsikan dengan kata sifat seperti “kompetitif”, “agresif”, atau “dominan”, yang sering diasosiasikan dengan maskulinitas.

Hal yang sama disampaikan oleh Freud (1973) dalam Nicolson (1996) bahwa kita tidak dapat memberi konsep baru pada kata “maskulin” dan “feminin”. Perbedaannya bukan pada segi psikologi; ketika kita mengatakan “maskulin”, kita biasanya mengacu pada “aktif”, dan ketika kita mengatakan “feminin”, kita biasanya mengacu pada ‘pasif’. Karena itu, jabatan seorang pemimpin hampir selalu diduduki oleh laki-laki. Karena *stereotype* itu pula, perempuan menghadapi kesulitan untuk mencapai posisi pemimpin.

*Stereotype* berarti pemberian citra baku atau label/cap kepada seseorang atau kelompok yang didasarkan pada suatu anggapan yang salah atau sesat. Pelabelan umumnya dilakukan dalam dua hubungan atau lebih dan seringkali digunakan sebagai alasan untuk membenarkan suatu tindakan dari satu kelompok atas kelompok lainnya. Pelabelan juga menunjukkan adanya relasi kekuasaan yang timpang atau tidak seimbang yang bertujuan untuk menaklukkan atau menguasai pihak lain. Pelabelan negatif juga dapat dilakukan atas dasar anggapan gender. Namun seringkali pelabelan negatif ditimpakan kepada perempuan. Contoh pelabelan negatif pada perempuan misalnya: perempuan tidak rasional (emosional), cengeng, dan tidak bisa mengambil keputusan penting.

Namun, sekarang definisi pemimpin yang efektif adalah orang-orang yang mau mendengarkan, bisa memberikan motivasi dan dukungan, serta memiliki toleransi bagi karyawannya. Hal tersebut didukung oleh survei Pew Research Center Social and Demographic yang menyatakan bahwa perempuan lebih jujur, penuh kasih sayang, ramah, dan kreatif; semuanya merupakan contoh kecil karakter penting yang harus ada pada pemimpin yang efektif. Karena

itulah, perempuan memiliki potensi yang besar untuk menjadi seorang pemimpin.

Kata “pemimpin” memiliki berbagai pengertian. Menurut Karjadi (1983), pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan.

Sebagai seorang pemimpin, perempuan menghadapi persoalan yang cukup berat. Hal tersebut disebabkan adanya anggapan bahwa karakter pemimpin yang bersifat maskulinlah yang terbukti paling banyak memberikan kesuksesan atau keefektifan dalam kepemimpinan. Hal ini menjadi persoalan sehubungan dengan proses sosialisasi yang telah dilakukan terhadap perempuan, yang umumnya, tidak sesuai dengan sifat maskulin. Apakah perempuan pemimpin juga akan mengalami kesuksesan? Apakah perempuan pemimpin harus meminjam sifat-sifat maskulin untuk meraih efektivitas? Bagaimana dengan sifat-sifat bawaannya sendiri yang feminin? Perempuan pemimpin tidak perlu khawatir dengan karakter feminin yang dimilikinya, karena tidak sedikit hasil-hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan feminin juga dapat meraih kesuksesan.

Dampak konsep *masculinity* dan *femininity* yang dikemukakan oleh Hofstede dalam Samovar *et al* (2010) bisa diteliti dalam pengukuran “*gender gap*”, dengan menggunakan lima aspek dari *women’s empowerment and opportunity*, yaitu: partisipasi ekonomi, kesempatan ekonomi, kekuasaan di bidang politik, pencapaian dalam pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan. Pada tahun 2005, World Economic Forum meneliti *gender gap* pada 58 negara dengan menggunakan kelima aspek tersebut. Hasilnya, Swedia dan Norwegia menduduki tempat pertama dan kedua. Artinya, kedua negara tersebut memiliki *gender gap* paling kecil.

Drucker (1981) dalam Moran (1992) mengungkapkan bahwa kesuksesan organisasi Jepang adalah dengan menggunakan strategi *female-oriented*, misalnya memupuk hubungan untuk membangun kepentingan yang sama, kepercayaan, kesetiaan, dan harga diri dalam pencapaian bagi keseluruhan organisasi. Sebagai tambahan, Naisbitt dan Aburdene (1986) dalam Moran (1992) menyatakan bahwa sekarang sudah masuk ke dalam era runtuhnya organisasi dengan hirarki seperti piramida dan mulai munculnya organisasi yang berorientasi pada manusia (*people-centered*).

Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia (FIK UI), sebagai salah satu organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan, dipimpin oleh perempuan. Mulai dari Dekan sampai level manajer diduduki oleh perempuan. Sebenarnya pemilihan para perempuan sebagai pemegang puncak pimpinan tertinggi di FIK UI bukan berdasarkan asumsi bahwa perempuan bisa menjadi pemimpin yang lebih efektif dibandingkan laki-laki. Pemilihan tersebut lebih karena proporsi yang tidak seimbang antara laki-laki dan perempuan. Dari total seluruh staf pengajar FIK UI, 95% adalah perempuan. Ditambah lagi dengan kebijakan bahwa posisi pemimpin harus diduduki oleh seseorang yang juga berstatus sebagai staf pengajar. Karena semua pemimpinnya adalah perempuan, gaya kepemimpinan yang diterapkan di FIK UI pun berbeda dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh laki-laki.

Robbins (1998), sehubungan dengan isu gender dan kepemimpinan mengemukakan dua kesimpulan. Pertama, menyamakan antara laki-laki dan perempuan cenderung mengabaikan perbedaan diantara keduanya. Kedua, bahwa apa yang menjadi perbedaan antara perempuan dan laki-laki adalah bahwa perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang lebih *democratic*, sedangkan laki-laki merasa lebih nyaman dengan gaya yang bersifat *directive*.

Pendapat yang mengatakan bahwa perempuan memiliki perbedaan dalam gaya kepemimpinan juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tannen (1995). Tannen tidak secara khusus meneliti isu kepemimpinan perempuan,

tetapi pada cara perempuan dan laki-laki dalam berkomunikasi. Namun hasil penelitian tersebut dapat mendukung pernyataan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan perempuan berbeda dengan laki-laki. Menurutnya, perbedaan laki-laki dan perempuan dalam berkomunikasi adalah bahwa perempuan menekankan pada hubungan dan keakraban, sementara laki-laki menekankan pada status dan kemandirian.

Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa pemimpin perempuan lebih cenderung membangun hubungan antarpribadi dengan karyawannya melalui komunikasi dan keterlibatan (partisipasi). Sebagai manusia yang memiliki perasaan dan kebutuhan, karyawan juga ingin mendapatkan kepuasan dalam menjalankan tugasnya, termasuk kepuasan dalam berkomunikasi. Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam komunikasi berarti karyawan merasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi (Pace & Faules, 2002). Kepuasan tersebut termasuk gaya kepemimpinan dalam organisasi.

Kenyamanan memiliki kecenderungan, jika karyawan merasa nyaman dan puas, ia cenderung melaksanakan tugas dengan lebih baik sehingga kinerjanya meningkat, begitu pula sebaliknya. Menurut Ratundo & Sackett (2002) dalam Pace & Faules (2002), kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan dari organisasi. Karena itulah, komunikasi dalam organisasi perlu ditingkatkan agar kinerja karyawan pun meningkat. Pada akhirnya, tujuan-tujuan organisasi bisa tercapai.

Penilaian kinerja karyawan sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Namun, kinerja masing-masing karyawan tidak sama satu sama lain karena dipengaruhi beberapa faktor, misalnya latar belakang pendidikan, tingkat sosial, usia, jenis kelamin, desain pekerjaan, struktur organisasi, dan sistem penghargaan. Setiap karyawan di FIK UI memiliki berbagai perbedaan, mulai dari jenis kelamin, latar belakang



pendidikan, usia, hingga masa kerja. Latar belakang pendidikan karyawan di FIK UI bervariasi, mulai dari SMP hingga magister (S2). Usia mereka pun memiliki rentang yang cukup jauh, karyawan paling muda berusia 23 tahun dan paling tua berusia 54 tahun. Sementara masa kerja berkaitan langsung dengan status kepegawaian mereka. Mereka yang sudah bekerja di atas 3 berstatus sebagai PNS, bagi karyawan yang memiliki masa kerja antara 2 – 3 tahun berstatus pegawai tetap/ pegawai fakultas, dan bagi karyawan yang baru bekerja di bawah 2 tahun berstatus sebagai pegawai kontrak. Namun, tidak semua karyawan dengan masa kerja di atas 3 tahun berstatus PNS. Hal tersebut dikarenakan proses yang lama dan prosedur yang berbelit-belit. Perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh karyawan FIK tersebut sangat mempengaruhi cara pandang mereka.

## **1.2. Perumusan masalah**

Pemimpin merupakan *'agent of change'*, orang-orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain. Bernard (1990) dalam Afolabi, Obude, *et.al.* (2008) mengungkapkan bahwa kepemimpinan muncul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi anggota lain dalam kelompok tersebut. Pemimpin yang efektif mungkin akan berhubungan dengan tujuan-tujuan individual, kelompok, dan organisasi. Efektivitas pemimpin biasanya berkaitan dengan ketiga tujuan tersebut dan diukur dari kinerja karyawan mereka. Hubungan antar manusia di tempat kerja, khususnya pemimpin yang ramah dan teman kerja yang menyenangkan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja.

Cara berkomunikasi yang baik selalu menjadi kemampuan yang paling sulit untuk dipelajari dan karena itu sering menjadi sumber utama perbedaan dan masalah dalam organisasi mana pun. FIK UI, sebagai salah satu organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan pun mengalami masalah serupa. Gender merupakan salah satu penyebab terjadinya masalah dalam berkomunikasi. Sifat-sifat yang melekat pada diri perempuan dan laki-laki

membuat mereka mengalami perbedaan dalam menyampaikan dan mempersepsikan pesan. Begitu juga dengan gaya kepemimpinan antara perempuan dengan laki-laki.

Pertanyaan pertama yang muncul jika membahas perbedaan gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan adalah “apakah benar ada perbedaan antara gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan?” Beberapa ahli memastikan ada perbedaan antara keduanya, sementara beberapa yang lain menyatakan tidak ada perbedaan. Eagly & Johnson (1990) dalam sebuah *review* di *Psychological Bulletin* mengungkapkan bahwa ada perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan. Laki-laki lebih menyukai persaingan, kekuasaan yang bersifat hierarkis, dan kontrol yang tinggi sebagai seorang pemimpin, sementara perempuan lebih menyukai kerja sama, kolaborasi antara pemimpin dan karyawan, serta kontrol yang rendah sebagai seorang pemimpin.

Menurut Powel (1988), orang yang pertama kali meneliti hubungan seks atau gender dengan stereotipe manajerial adalah Virginia Schein (Faraz, 2003), Pada tahun 1970-an Schein berhasil mengumpulkan kurang lebih 92 sifat atau karakter individual baik laki-laki maupun perempuan, yang kemudian disederhanakan hingga masing-masing hanya 20 karakter yang berbeda (seperti dikutip Lipton dan Jamieson, 1995). Karakter maskulinitas antara lain: agresif, kompetitif, ambisius, kuat, berani bertahan, tegas, percaya diri, independen, punya kemampuan kepemimpinan, berani mengambil risiko, mudah mengambil keputusan, siap diri, dominan, maskulin, bertindak sebagai pemimpin, individualistis, tergantung pada kepercayaan diri, atletis, kepribadian kuat, dan analitis.

Sebaliknya karakter yang dimiliki perempuan (feminitas) antara lain: pemberi, periang, pemalu, penuh kasih sayang, simpatik, feminin, punya rasa iba yang tinggi, berbicara lembut, peramah, penyabar, mudah tertipu, kekanak-kanakan, lemah lembut, setia, penyejuk (penenang), menghindari bahasa kasar, cinta

terhadap anak-anak, sensitif terhadap orang lain, pandai merayu, dan pengertian.

Mengutip hasil penelitian Schein terhadap 500 manajer di AS, laki-laki maupun perempuan, Lipton mengatakan bahwa karakter pemimpin efektif itu antara lain: memiliki kemampuan kepemimpinan (*leadership ability*), daya saing (*competitiveness*), percaya diri (*self confidence*), keobjektivan (*objectivity*), agresif, kekuatan penuh, dan rasa tanggung jawab (*a desire for responsibility*). Penelitian serupa dengan hasil yang relatif sama juga telah dilakukan Edwin Ghiselli dan Keith Davis. Menurut mereka, karakter yang paling memungkinkan untuk kepemimpinan yang efektif adalah: memiliki kemampuan, kebutuhan akan prestasi, memiliki kecerdasan, memiliki ketegasan, memiliki kepercayaan diri, kedewasaan dan memiliki inisiatif (Handoko, 1989 dalam Faraz, 2003). Locke (1997) mengatakan hampir semua peneliti sepakat bahwa para pemimpin efektif mempunyai keinginan yang relatif tinggi untuk meraih prestasi. Kemudian mempunyai ambisi untuk maju, dan harus memiliki keinginan untuk memimpin (Faraz, 2003).

Dari beberapa temuan di atas, dapat dikatakan bahwa karakter pemimpin efektif itu cenderung identik dengan sifat-sifat maskulin. Lalu bagaimana dengan perempuan pemimpin yang cenderung tidak memiliki sifat-sifat tersebut? Saat ini, hampir setiap saat organisasi dihadapkan pada lingkungan yang terus berubah. Perubahan tersebut membuat organisasi harus menjaga fleksibilitas, kerja sama tim, kepercayaan, dan kemauan berbagi informasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mau mendengarkan, memotivasi, dan memberi dukungan bagi karyawannya. Perempuan dinilai lebih banyak yang melakukan hal-hal tersebut dibandingkan laki-laki.

Banyak penelitian yang menyatakan bahwa karyawan lebih menyukai pemimpin yang berfokus pada karyawan (*employee-oriented*). Warr dan Wall (1975) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *employee-oriented* berhubungan positif dengan kinerja dan komitmen. Hal ini disebabkan karena

gaya kepemimpinan tersebut melibatkan perhatian dan kenyamanan dan kebanyakan orang menyukai kedua hal tersebut.

Hofstede dalam Samovar, *et.al.* (2010) menggunakan kata *masculinity* dan *femininity* untuk mengacu hingga sejauh apa sifat maskulin atau feminin dinilai dan diungkapkan. Anggapannya bahwa banyak tindakan maskulin dan feminin dipelajari dan dimediasi oleh norma-norma kultural dan tradisi didukung oleh banyak antropogis, psikologis, dan ilmuwan politik. *Masculinity* merupakan sejauh mana nilai-nilai dalam sebuah komunitas didominasi oleh laki-laki.

*“Masculine cultures uses the biological existence of two sexes to define very different social roles for men and women. They expect men to be assertive, ambitious, and competitive, and to strive for material successs, and to respect whatever is bid, strong, and fast.”*

Menurut Jo Durden Smith, perempuan memiliki kemampuan verbal yang sangat baik. Pernyataan tersebut didukung Nicholas Wade yang menyatakan bahwa kemampuan yang dibawa perempuan sejak lahir dapat memberikan mereka keunggulan dalam kecepatan perseptual, kefasihan verbal, dan kemampuan berkomunikasi. Kemampuan berkomunikasi itulah yang sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Ia akan bisa memotivasi, memberi penjelasan, serta menginstruksikan perintah kepada bawahannya dengan baik jika ia memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Dari sifat-sifat yang melekat pada diri perempuan, penelitian ini mengelompokkan gaya kepemimpinan perempuan menjadi empat, yaitu: demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif.

Karyawan sebagai aset utama organisasi perlu juga diperhatikan kepuasannya, termasuk dalam kepuasan komunikasi. Menurut Scott & Mitchell (1976), dalam suatu organisasi, komunikasi menjalankan 4 fungsi utama yaitu sebagai kendali (kontrol atau pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional dan informasi (Robbins, 1998). Seorang karyawan yang tidak puas terhadap komunikasi yang tempat kerja, termasuk komunikasi dengan atasan dan rekan

kerja, akan cenderung mengeluh, mangkir dari pekerjaan, sehingga akhirnya akan menurunkan kinerjanya. Kinerja tiap karyawan tidak sama karena dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya usia, jenis kelamin, masa kerja, latar belakang pendidikan, dll.

Penelitian ini tidak bertujuan untuk mencari tahu gaya kepemimpinan mana yang lebih baik, juga tidak bertujuan untuk membuktikan bahwa gaya kepemimpinan perempuan lebih baik daripada laki-laki.

### **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Dari uraian di atas, yang menjadi pertanyaan dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif terhadap tingkat kepuasan komunikasi karyawan di FIK UI.
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif terhadap tingkat kinerja karyawan di FIK UI.
3. Bagaimana pengaruh tingkat kepuasan komunikasi terhadap tingkat kinerja karyawan di FIK UI.
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, partisipatif, dan tingkat kepuasan komunikasi terhadap tingkat kinerja karyawan di FIK UI.
5. Hubungan antara faktor usia, latar belakang pendidikan, masa kerja, dan jenis kelamin dengan tingkat kinerja karyawan di FIK UI.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Merujuk pada pertanyaan penelitian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif terhadap tingkat kepuasan komunikasi karyawan di FIK UI.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif terhadap tingkat kinerja karyawan di FIK UI.
3. Pengaruh tingkat kepuasan komunikasi terhadap tingkat kinerja karyawan di FIK UI.
4. Pengaruh gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, partisipatif, dan tingkat kepuasan komunikasi terhadap tingkat kinerja karyawan di FIK UI.
5. Hubungan antara faktor usia, latar belakang pendidikan, masa kerja, dan jenis kelamin dengan tingkat kinerja karyawan di FIK UI.

#### **1.5. Signifikansi Penelitian**

Hasil penelitian mengenai analisa pengaruh gaya kepemimpinan perempuan dan tingkat kepuasan komunikasi terhadap tingkat kinerja karyawan ini diharapkan dapat memberikan sejumlah manfaat, yaitu:

1. Secara teoritis akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada teori yang sudah ada bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh kepada tingkat kepuasan komunikasi dan tingkat kinerja karyawan di suatu organisasi, dan tingkat kepuasan komunikasi juga memiliki pengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Hasil temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan pendidikan khususnya mengenai gaya kepemimpinan perempuan, kepuasan komunikasi, dan kinerja karyawan, serta dapat menjadi bahan masukan bagi mereka yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan berdasarkan kepada penelitian ini dengan mengambil area penelitian yang berbeda serta dengan metode dan sampel penelitian yang berbeda.

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan komunikasi dan kinerja karyawan ini telah dilakukan pada beberapa penelitian sebelumnya. Griffin (1980) dalam Yukl (1989) dalam penelitiannya pada perusahaan manufaktur tentang gaya kepemimpinan partisipatif, orientasi prestasi, direktif, supportif, dan pengasuh dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitiannya membuktikan adanya korelasi positif antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Alimuddin (2002) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi) terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan adalah: ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Darwito (2008) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan di RSUD Kota Semarang membuktikan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi serta kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Bey Arifin (2003) meneliti tentang pengaruh faktor-faktor kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan komunikasi yang digunakan adalah: iklim komunikasi, komunikasi pengawasan, integrasi organisasi, kualitas media, komunikasi dengan rekan kerja, informasi perusahaan, umpan balik individu, dan komunikasi dengan bawahan. Penelitiannya membuktikan bahwa kepuasan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitiannya juga membuktikan bahwa variabel iklim komunikasi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitiannya mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, kompetensi komunikator, dan kepuasan komunikasi, Paul E. Madlock (2008) memuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan komunikasi. Namun, gaya kepemimpinan yang digunakannya terbatas pada *Task and Relational Leadership Style*.

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya terletak pada pengaruh gaya kepemimpinan perempuan dan hubungannya dengan tingkat kepuasan komunikasi karyawan serta hubungannya terhadap tingkat kinerja karyawan suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu faktor jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, dan masa kerja.

2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia untuk memberikan perhatian yang lebih terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan dapat memberi kepuasan komunikasi bagi karyawannya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

#### **1.6. Batasan Masalah**

Yang diperlukan agar penelitian ini lebih terarah dan fokus adalah adanya pembatasan masalah. Dengan pertimbangan tersebut, maka penelitian ini dibatasi pada gaya kepemimpinan pimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif serta tingkat kepuasan komunikasi dan tingkat kinerja karyawan Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia.

#### **1.7. Sistematika Penulisan**

Bab I memaparkan latar belakang dilakukannya penelitian ini. Latar belakang merupakan pemaparan keadaan yang membentuk asumsi peneliti, dalam hal ini peneliti juga melakukan studi literatur dan pengamatan. Lalu pemaparan



perumusan masalah dan tujuan penelitian adalah pertanyaan utama yang akan dijawab melalui penelitian ini. Terakhir adalah signifikansi akademis dan praktis dari penelitian, yaitu manfaat dari dilakukannya penelitian ini dari segi konseptual dan praktis.

Bab II memaparkan alur kerangka berpikir serta yang mendasari penelitian ini. Kerangka berpikir ini mencakup definisi konseptual dari konsep-konsep yang digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian. Kerangka konsep akan membentuk teori yang digunakan sebagai jawaban sementara oleh peneliti untuk melakukan analisis. Setelah itu jawaban sementara ini diterapkan pada hasil temuan dalam analisis data lapangan dan dokumen.

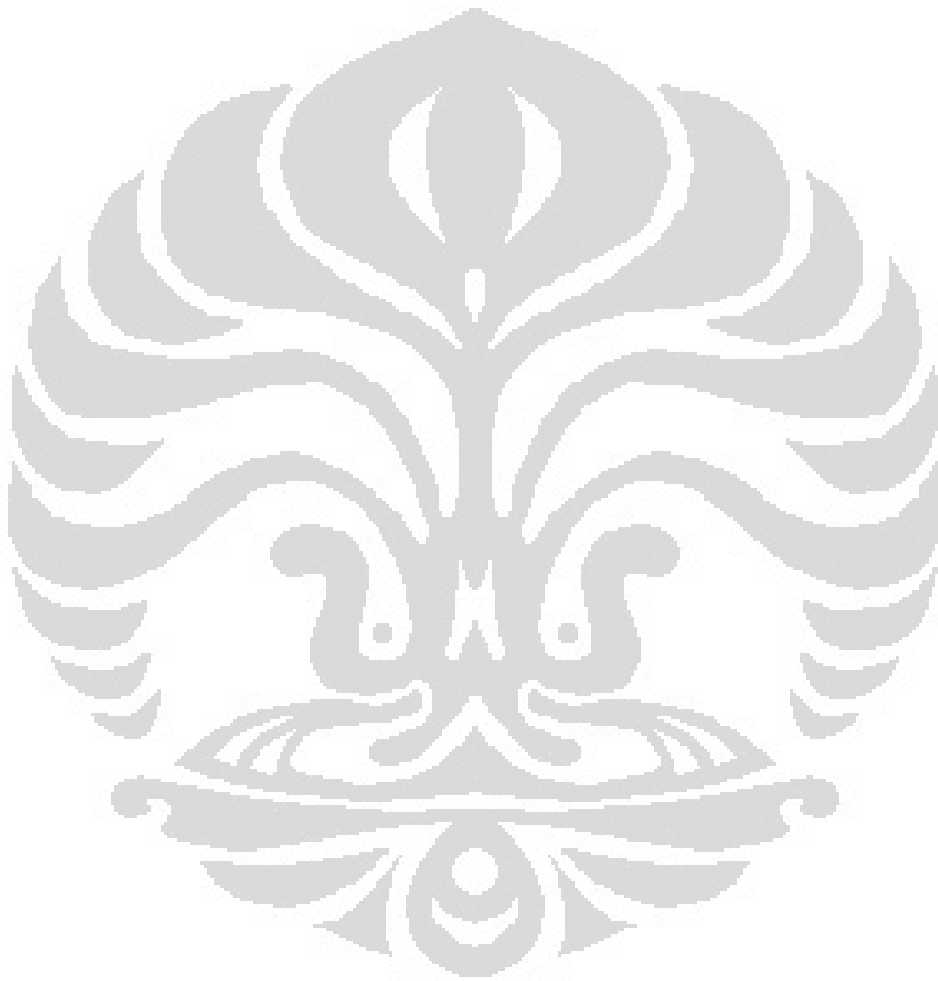
Bab III memaparkan metodologi penelitian, yaitu proses, prinsip dan prosedur yang digunakan untuk mendekati permasalahan dan mencari jawaban. Penjelasan mencakup pemaparan paradigma dan pendekatan penelitian, metode yang digunakan untuk mengumpulkan data, menentukan informan, dan menganalisis data dalam penelitian, juga metode yang digunakan untuk menjaga validitas hasil penelitian.

Bab IV adalah bab yang berisikan profil lengkap, sejarah, visi dan misi, serta semua *stakeholders* organisasi yang karyawannya menjadi objek penelitian yang dijadikan studi kasus.

Bab V adalah bagian analisis data. Pada bagian ini data-data yang telah didapatkan peneliti, baik dari pengamatan di lapangan, *survey*, wawancara, maupun studi dokumen, diolah menjadi data-data yang mudah dimengerti dengan menggunakan metode analisis yang dianggap peneliti paling sesuai untuk mencapai tujuan dari penelitian ini.

Bab VI adalah bab penutup dimana peneliti menjabarkan diskusi dan merumuskan kesimpulan dengan menjawab pertanyaan penelitian. Pada bagian diskusi, peneliti saling menghubungkan data-data yang telah dianalisis

dan menginterpretasikannya dengan menggunakan konsep-konsep yang telah dijelaskan sebelum, serta implikasi teoretis dan praktis, dan keterbatasan dalam penelitian serta rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **2.1. Gaya Kepemimpinan**

##### **2.1.1. Definisi Kepemimpinan**

Dalam praktik sehari-hari, pemimpin dan kepemimpinan sering diartikan sama, padahal kedua pengertian tersebut berbeda. Pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah bakat dan atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Seorang pemimpin bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, pembuatan program kerja, pembuatan kontrak, maupun pembuatan aturan-aturan baru (Umam, 2010).

Dengan demikian, kepemimpinan adalah kemauan yang dikehendaki untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang pada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin (Pamudji, 1988 dalam Umam, 2010). Sejalan dengan itu, George Terry menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain secara sukarela berjuang mencapai tujuan-tujuan kelompok (Umam, 2010).

Susilo (1998) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Sedangkan Wahjosumidjo (1984) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi. Sementara menurut Schermerhorn (1999), kepemimpinan sering didefinisikan sebagai proses membuat orang lain terinspirasi untuk bekerja keras dalam menyelenggarakan tugas-tugas penting.

Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengasuh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1995). Menurut Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dan menurut Achmat Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah pikiran tertentu.

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan tertentu pada diri manusia.

Menurut Kotter (1990) dalam Pearson (1992), ada 4 prasyarat yang harus dimiliki seorang pemimpin efektif, yaitu:

1. tingkat energi: pemimpin harus memiliki kemampuan dan stamina untuk bertahan ketika menghadapi tantangan.
2. kemampuan intelektual: kecerdasan di atas rata-rata diperlukan saat menghadapi situasi kompleks dan membuat keputusan yang tepat.
3. kesehatan mental/ emosional: kemampuan ini memungkinkan pemimpin untuk membangun kemampuan interpersonal yang baik.
4. integritas: bawahan akan mengikuti seseorang dalam jangka waktu yang lama jika mereka percaya pemimpin tersebut menghargai keberadaan mereka.

### **2.1.2. Definisi Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk

suatu pola atau bentuk tertentu. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Davis dan Newstrom (1995) (dalam Baihaqi, 2010) yang menyatakan bahwa pola tindakan pimpinan secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan.

Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pimpinan dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tinglah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002). Sedangkan menurut Tjiptono (2001), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pimpinan dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara Hersey (2004) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Menurut Thoha (1993), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Sementara Siagian (2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Karena itulah, gaya kepemimpinan dianggap oleh sebagian besar orang merupakan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Wahjosumidjo (1984) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Direktif

Yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.

2. Gaya kepemimpinan Konsultatif

Yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan masukan/saran dari bawahan.

3. Gaya kepemimpinan Partisipatif

Yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

4. Gaya kepemimpinan Delegatif

Yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Robert House (1971) dalam Kreitner dan Kinicki (2005) mengungkapkan bahwa dapat menggunakan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan ia mengidentifikasi lima gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Gaya Direktif

Pemimpin dengan gaya ini memberitahu bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahu jadwal dan standar kerja yang harus diselesaikan, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi, dan pengawasan.

Sejalan dengan penjelasan di atas, House dan Mitchell (1974) dalam Pearson (1992) menyatakan bahwa kepemimpinan direktif memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan dan prosedur, mengatur waktu, dan melakukan koordinasi pada pekerjaan mereka.

Karakteristik kepribadian bawahan menentukan apakah gaya ini efektif digunakan. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, gaya ini akan sesuai. Namun jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi (Mamduh, 1997).

## 2. Gaya Suportif

House dan Mitchell (1974) dalam Pearson (1992) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai gaya yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, ia mudah ditemui, dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya. Mamduh (1997) menyatakan bahwa gaya ini digunakan jika pemimpin ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok.

Jika bawahan tidak puas terhadap interaksi sosial dalam kelompok, gaya kepemimpinan suportif menjadi sangat penting. Yukl (1989) menyampaikan bahwa apabila tugas yang diberikan kepada bawahan terlalu menekan, membosankan atau berbahaya, maka gaya kepemimpinan suportif akan meningkatkan usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan, dan meminimalisir aspek-aspek yang tidak menyenangkan.

## 3. Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini mengharapkan saran dan ide para bawahan sebelum mengambil keputusan, dan menganggap serius ide-ide ketika mengambil keputusan (House dan Mitchell, 1974 dalam Pearson, 1992). Apabila bawahan meraka memiliki kemampuan yang baik, gaya kepemimpinan partisipatif yang paling tepat digunakan. Dalam gaya kepemimpinan ini, partisipasi dan pendapat bawahan mempengaruhi pemimpin dalam mengambil keputusan.

#### 4. Gaya Orientasi Prestasi

Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mengembangkan diri dalam mencapai tujuan tersebut. Yukl (1989) menyatakan bahwa tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Karena itu, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi ini dianggap dapat meningkatkan usaha dan kepuasan jika tujuannya tercapai.

Para bawahan akan mencapai kepuasan kerja jika merasa telah mencapai prestasi yang baik. Bawahan yang memiliki kebutuhan untuk mengembangkan diri dan mengerjakan tugas-tugas sulit membutuhkan seorang pemimpin yang menggunakan gaya partisipatif dan berorientasi pada prestasi (House dan Mitchell, 1974 dalam Yukl, 1989).

#### 5. Gaya Pengasuh

Gaya kepemimpinan ini melibatkan campur tangan yang minim dari pemimpin. Pemimpin hanya memantau kinerja bawahan tetapi tidak mengawasi dan terlibat secara aktif. Tidak dibutuhkan banyak interaksi antara pemimpin dengan bawahan sepanjang kinerja bawahan tidak menurun. Pemimpin merasa bahwa lebih tepat baginya untuk tidak ikut campur pada tugas-tugas bawahan (Griffin, 1980 dalam Yukl, 1989).

Filley & House (1969) dalam Hall (1974) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan suportif akan paling efektif ketika:

1. Keputusan tidak dibuat secara rutin
2. Informasi yang dibutuhkan untuk pembuatan keputusan yang efektif tidak dapat distandardisasi atau disentralisasi
3. Keputusan tidak perlu dibuat dengan cepat, memberikan waktu untuk melibatkan karyawan dalam proses pembuatan keputusan yang partisipatif



dan ketika bawahan:

4. Memiliki keinginan kuat untuk mandiri
5. Menganggap partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan sebagai sesuatu yang sah
6. Memandang diri mereka sendiri mampu untuk berkontribusi pada proses pembuatan keputusan
7. Memiliki kepercayaan diri pada kemampuan mereka untuk bekerja tanpa perlu pemantauan dari atasan

James MacGregor Burns (1978) dalam Bass & Riggio (2006) mengemukakan gaya kepemimpinan terbaru, yaitu transaksional dan transformasional. Pemimpin transaksional adalah mereka yang memimpin melalui perubahan sosial. Sementara pemimpin transformasional membantu bawahannya untuk tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dan merespon kebutuhan mereka dengan memberi kuasa kepada bawahan dan dengan mensejajarkan tujuan dari masing-masing bawahan dengan tujuan pemimpin dan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang ada saat ini kebanyakan memisahkan gaya kepemimpinan direktif, otokratis, dan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dengan gaya kepemimpinan partisipatif, demokratis, dan kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan. Namun, gaya pemimpin transformasional dapat berupa gaya kepemimpinan direktif atau partisipatif, otokratis atau demokratis (Bass & Riggio, 2006).

Menurut Bass & Riggio (2006), ciri-ciri pemimpin transformasional adalah:

1. Memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu lebih dari yang mereka rencanakan dan bahkan yang mereka pikir tidak mungkin untuk dilakukan
2. Memberi wewenang kepada bawahan
3. Mengetahui kebutuhan masing-masing bawahan dan mendorong pengembangan diri mereka
4. Membantu bawahan untuk membangun potensi kepemimpinan mereka
5. Melibatkan bawahan untuk berkomitmen dalam visi dan misi organisasi

## 6. Menantang bawahan untuk menjadi pemberi solusi yang inovatif

Gaya kepemimpinan transformasional ini memiliki banyak kesamaan dengan gaya kepemimpinan karismatik, namun karisma hanya merupakan bagian dari gaya kepemimpinan transformasional. Perbedaan tersebut terutama ditekankan pada sisi gelap kepemimpinan karismatik dimana beberapa dari pimpinan karismatik tersebut menggunakan kekuatan mereka untuk menginspirasi dan membimbing pengikutnya pada tindakan destruktif, egois, dan kejam (Bass & Riggio, 2006). Para pemimpin tersebut diantaranya: Adolf Hitler, Pol Pot, Josef Stalin, Osama bin Laden, dll.

Komponen gaya kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006):

### 1. *Ideliazed Influence (II)*

Pemimpin menjadi *role model* bagi bawahan; pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya; pemimpin memiliki kemampuan, ketekunan, dan kebulatan tekad yang luar biasa; pemimpin bersedia mengambil risiko dan konsisten; pemimpin menerapkan standar etika dan moral yang tinggi.

### 2. *Inspirational Motivation (IM)*

Pemimpin memotivasi dan menginspirasi bawahan; pemimpin memberikan makna dan tantangan; merangsang adanya kerja sama tim.

### 3. *Intellectual Stimulation (IS)*

Pemimpin mendorong bawahan untuk kreatif dan inovatif; pemimpin tidak mengkritik kesalahan individu di depan umum; pemimpin melibatkan bawahan dalam menentukan masalah dan mencari solusinya; pemimpin mendorong bawahan untuk mencoba pendekatan baru; pemimpin tidak mengkritik ide bawahan bila berbeda dengan idenya.

### 4. *Individualized Consideration (IC)*

Pemimpin berperan sebagai pelatih atau mentor bagi bawahan yang ingin mengembangkan diri; pemimpin mengakui dan menerima perbedaan keinginan dan kebutuhan masing-masing individu; pemimpin menerapkan komunikasi dua arah; interaksi pemimpin dengan bawahan bersifat personal (ingat pembicaraan sebelumnya, menyadari apa yang penting

bagi bawahan, dan melihat seseorang sebagai sosok manusia seutuhnya dan bukan hanya sebagai bawahan); pemimpin mendengarkan dengan efektif.

### 2.1.3. Tipologi Kepemimpinan

Cara seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinan dapat digolongkan atas beberapa tipologi sebagai berikut (Umam, 2010) :

#### 1. Tipe Otokratis

Seorang pimpinan yang otokratis adalah pimpinan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan hanya sebagai alat atau mesin;
- c. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat;
- d. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya;
- e. Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

#### 2. Tipe Militeristis

Yang dimaksud dengan pemimpin tipe militerisme ini berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin dengan sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan, lebih sering menggunakan sistem perintah;
- b. Dalam menggerakkan bawahan bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c. Senang pada formalitas yang berlebihan;
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

### 3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis adalah orang dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- b. Jarang memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- e. Sering bersikap maha tahu.

### 4. Tipe Karismatik

Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab mengapa seseorang pemimpin dianggap memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya memiliki pengikut yang jumlahnya sangat besar dan memiliki kepercayaan yang luar biasa besar terhadapnya. Namun, para pengikut tersebut biasanya tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Meskipun begitu, para pengikut tersebut tidak mempersoalkan nilai, sikap, gaya, dan perilaku yang digunakan pemimpin yang dikutinya.

Karena kurangnya pengetahuan tentang penyebab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supranatural power*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil mereka tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

## 5. Tipe Demokratis

Tipe ini dianggap paling tepat untuk organisasi modern. Hal tersebut dikarenakan tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari bawahannya;
- c. Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari para bawahannya;
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan;
- e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan tersebut tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif, dan prakarsa dari bawahan;
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Ishak Arep dan Henri Tanjung (2003) dalam Baihaqi (2010) mengemukakan empat (4) gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, antara lain:

1. *Democratic Leadership*, yaitu suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan demi menciptakan kepercayaan.
2. *Directorial/ Authocratic Leadership*, yaitu suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan menerima segala resiko.

3. *Paternalistic Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan pertama (*democratic*) dan kedua (*directorial*) di atas, yang dapat diibaratkan dengan sistem diktator yang berselamatkan demokratis.
4. *Free Rein Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan pada pengoperasian manajemen SDM kepada bawahannya dengan hanya berpegang pada ketentuan-ketentuan pokok yang ditentukan oleh atasan mereka.

#### 2.1.4. Teori Kepemimpinan

Pace dan Faules (2002) mengungkapkan beberapa teori kepemimpinan berdasarkan penelitian kepemimpinan Negara Bagian Ohio, yaitu:

##### 1. Teori Kisi Kepemimpinan

Dalam teori kisi kepemimpinan (awalnya disebut *managerial grid*) yang diungkapkan oleh Blake dan Mouton (1964), seorang pemimpin memimpin organisasi memperhatikan dua faktor yaitu pada tugas organisasi dan orang-orang dan unsur-unsur organisasi yang mempengaruhi organisasi. Dalam teori kisi kepemimpinan, terdapat lima gaya kepemimpinan yaitu:

##### a. Gaya pengalah (*impoverished style*)

Gaya ini ditandai dengan kurangnya perhatian terhadap produksi. Selain itu pemimpin dengan gaya ini lemah dan cenderung menerima keputusan, pendapat, gagasan orang lain. Bila terjadi masalah, pemimpin gaya ini cenderung berdiri di luar masalah dan tidak memihak.

##### b. Gaya pemimpin pertengahan (*middle-of-the-road style*)

Pemimpin dengan gaya ini ditandai dengan perhatian yang seimbang antara produksi dan manusia. Pemimpin dengan gaya ini berusaha tetap jujur tetapi tegas dan mencari pemecahan masalah yang tidak memihak. Pemimpin ini tidak memihak dan selalu mencari jalan untuk menghindari ketegangan serta berusaha untuk mempertahankan keadaan agar tetap baik.

c. Gaya tim (*team style*)

Gaya ini ditandai dengan tingginya perhatian terhadap tugas dan manusia. Pemimpin ini menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari pengertian dan kesepakatan anggota organisasi. Pemimpin ini mampu menerima dan mengubah pendapatnya jika terdapat gagasan, pendapat, dan sikap anggota organisasi yang berbeda asalkan baik dan benar. Dalam mengatasi konflik, pemimpin tim memeriksa alasan-alasan timbulnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya. Pemimpin tim mampu menunjukkan kebutuhan akan saling mempercayai dan saling menghargai di antara sesama anggota tim, juga menghargai pekerjaan.

d. Gaya santai (*country club style*)

Gaya ini ditandai dengan rendahnya perhatian terhadap tugas dan tingginya perhatian terhadap manusia. Pemimpin gaya ini amat memperhatikan hubungan baik sesama anggota organisasi dan menerima gagasan, pendapat, dan sikap orang lain daripada memaksakan kehendaknya. Pemimpin gaya ini cenderung menghindari konflik dan bilamana terjadi konflik, pemimpin mencoba untuk melunakkan perasaan orang lain dan menjaga agar mereka tetap berkerja sama. Pemimpin ini bersikap hangat dan ramah serta lebih banyak menolong daripada memimpin.

e. Gaya kerja (*task style*)

Gaya ini ditandai dengan perhatian yang tinggi terhadap pekerjaan atau tugas dan sangat rendah terhadap manusia. Pemimpin gaya ini sangat memperhatikan pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan secara efisien. Pemimpin ini cenderung mempertahankan gagasan, pendapat, dan sikapnya, meskipun kadang-kadang dengan menekan orang lain. Bilamana terjadi konflik, pemimpin ini akan memenangkan dirinya sendiri dengan bersikeras pada pendapatnya atau mengeluarkan argumen baru.

## 2. Teori 3-D

Reddin (1967) membuat teori berdasarkan teori kisi kepemimpinan dengan menambahkan unsur ketiga yaitu efektivitas. Ketiga dimensi itu adalah: Orientasi Kerja (Tingkat pengarahan manajer atas usaha bawahan untuk mencapai tujuan), Orientasi Hubungan (Tingkat hubungan pribadi antara manajer dan bawahan), dan Keefektifan (Tingkat persyaratan produksi yang dicapai manajer yang ditetapkan).

Menurut Reddin terdapat delapan gaya kepemimpinan:

### a. Eksekutif

Tugas yang harus dilaksanakan berat, hubungan antara atasan dan bawahan kuat, dan pemimpin muncul sebagai motivator yang baik, yang memperlakukan setiap orang dengan cara tersendiri dan lebih suka melakukan manajemen tim.

### b. Otokrat Lunak (*Benevolent Autocrat*)

Tugas yang harus dilaksanakan berat, hubungan antara atasan dan bawahan lemah, pimpinan mengetahui apa yang diinginkan dan mengetahui cara memperolehnya tanpa menimbulkan ketidaksenangan.

### c. Pengembang (*Developer*)

Tugas yang harus dilaksanakan ringan, hubungan antara atasan dan bawahan kuat, pimpinan mempercayai orang lain secara terselubung dan menaruh perhatian utama pada pengembangan hubungan yang selaras.

### d. Birokrat

Tugas yang harus dilaksanakan ringan, hubungan antara atasan dan bawahan lemah. Pimpinan menaruh perhatian pada prosedur dan mengawasi situasi dengan menggunakan prosedur dan aturan serta terlihat berhati-hati.

### e. Pencari kompromi (*Compromiser*)

Tugas yang harus dilaksanakan berat dan hubungan antara atasan dan bawahan kuat. Dalam gaya ini pemimpin muncul sebagai pembuat keputusan yang buruk dan membiarkan tekanan sangat



mempengaruhinya. Pimpinan gaya ini lebih menyukai meminimalisasi tekanan dan masalah daripada memaksimalkan produksi jangka panjang.

f. Otokrat

Tugas yang harus dilaksanakan berat, namun hubungan antara atasan dan bawahan lemah. Pemimpin gaya ini tidak memiliki rasa kepercayaan kepada orang lain dan hanya tertarik pada tugas-tugas langsung.

g. Pembawa Misi

Tugas yang harus dilaksanakan ringan, namun hubungan antara atasan dan bawahan kuat. Pemimpin gaya ini lebih tertarik kepada manusia sebagai pribadi.

h. Penyendiri

Tugas ringan dan hubungan pun lemah serta tidak terlibat dan bersikap pasif.

3. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1974, 1977). Menurut mereka, perbedaan diantara gaya efektif dan tidak efektif seringkali bukan karena perilaku pemimpin yang sesungguhnya, tapi lebih merupakan masalah kecocokan antara perilaku ini dengan situasi yang dihadapi pada saat tersebut. Faktor yang menentukan efektivitas adalah tingkat kesiapan karyawan. Mereka mengklasifikasikan empat gaya kepemimpinan situasional, yaitu:

a. Gaya Memberitahu (*Telling*)

Tugas yang harus dilakukan berat, hubungan antara atasan dan bawahan lemah. Gaya ini ditandai dengan komunikasi satu arah. Pemimpin menentukan peranan anak buah dan memberi tahu apa, di mana, kapan, dan bagaimana mengerjakan berbagai macam tugas.

b. Gaya Mempromosikan (*Selling*)

Tugas yang harus dikerjakan berat namun hubungan antara atasan dan bawahan kuat. Komunikasi terjadi secara dua arah meskipun semua pengaturan dilakukan oleh pimpinan. Dalam gaya ini, pimpinan memberikan dukungan kepada bawahan agar bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

c. Gaya Berpartisipasi (*Participating*)

Dalam gaya ini, hubungan antara atasan dan bawahan kuat, dengan tugas yang harus dilaksanakan tergolong berat. Dalam hal ini, pemimpin dan anggota organisasi bersama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah. Pemimpin banyak memberikan kemudahan kepada anak buahnya karena dia mengetahui bahwa anak buahnya memiliki kemampuan dan pengetahuan dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan tugasnya.

d. Gaya Mewakikan (*Delegating*)

Hubungan antara atasan dan bawahan lemah disertai dengan tugas yang ringan. Dalam hal ini pemimpin membiarkan anak buahnya bertanggung jawab atas keputusan mereka masing-masing. Pemimpin di sini mewakikan keputusan kepada anak buahnya karena mereka memiliki tingkat kesiapan yang tinggi dan mampu bertanggung jawab untuk mengatur perilaku mereka sendiri.

4. Teori Empat Sistem

Likert (1967) mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang berdasarkan pada delapan variabel manajerial: (1) kepemimpinan, (2) motivasi, (3) komunikasi, (4) interaksi, (5) pengambilan keputusan, (6) penentuan tujuan, (7) pengendalian, (8) kinerja. Keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah:

a. Penguasa mutlak (*exploitive authoritative*)

Pemimpin dalam gaya ini berdasarkan pada asumsi Teori X di mana pemimpin melakukan pengawasan ketat kepada para

bawahannya. Pemimpin dalam gaya ini memotivasi bawahannya dengan memberikan rasa takut, ancaman, dan hukuman. Semua keputusan berasal dari atas dan komunikasi ke bawah hanya berupa instruksi dan perintah.

b. Penguasa semi mutlak (*benevolent authoritative*).

Gaya ini bersifat otoritarian, namun mendorong komunikasi ke atas untuk ikut berpendapat maupun mengemukakan keluhan bawahan. Komunikasi yang terjadi melalui jalur formal atau resmi dan jarang yang bersifat bebas dan terus terang.

c. Penasihat (*consultative*)

Gaya ini melibatkan interaksi yang cukup sering pada tingkat pribadi sampai tingkat moderat, antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Informasi berjalan baik ke atas maupun ke bawah walaupun terdapat sedikit penekanan pada gagasan-gagasan yang berasal dari atas. Manajer menaruh kepercayaan besar, meskipun tidak mutlak, dan keyakinan kepada bawahan.

d. Pengajak serta (*participative*)

Gaya ini sangat sportif dengan pemimpin yang mengajak partisipasi nyata pegawai. Arus informasi berjalan ke segala arah di mana orang-orang bebas berkomunikasi, terus terang, dan terbuka tanpa ada rasa takut akan hukuman.

## 5. Teori Kontinum

Teori kontinum dikembangkan oleh Tannenbaum dan Schmidt (1957) yang melihat keputusan sebagai konsep utama dalam kontinum perilaku kepemimpinan. Terdapat tujuh butir kontinum yang menunjukkan sifat manajer atau pemimpin yaitu:

- a. Manajer membuat keputusan dan mengumumkannya.
- b. Manajer membuat keputusan dan menawarkannya.
- c. Manajer mengemukakan keputusannya dan memberi kesempatan untuk mempertanyaannya.

- d. Manager mengemukakan keputusan sementara yang masih dapat diubah.
- e. Manager menentukan beberapa batasan dan meminta bawahan untuk membuat keputusan.
- f. Manajer mengizinkan bawahan membuat keputusan.

## 6. Teori Kebergantungan

Teori ini dikembangkan oleh Fielder (1967) berdasarkan pada konsep kebergantungan. Keefektifan pemimpin bergantung pada hubungan-hubungan dalam gaya kepemimpinannya, juga situasi yang dihadapinya. Faktor kepemimpinan dilihat dari sisi tugas dan hubungan. Sedangkan karakteristik situasi kepemimpinan yang paling penting adalah (1) relasi pemimpin-anggota, (2) struktur tugas, (3) kekuasaan jabatan pimpinan. Efektivitas pemimpin ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan keharmonisan situasinya. Situasi terbaik adalah bila relasi pemimpin-anggota baik, tugas terstruktur rapi, dan pemimpin memiliki kekuasaan yang besar.

Menurut Effendy (1993), kepemimpinan adalah suatu usaha untuk memimpin tingkah laku orang lain. Usaha ini tertuju kepada suatu tujuan (*purpose*) dan tujuan ini adalah tujuan pihak pemimpin. Effendy menjelaskan terdapat tiga gaya kepemimpinan yaitu:

- a. **Kepemimpinan otoriter (*autocratic / authoritarian leadership*)**  
Kepemimpinan ini berdasarkan kekuasaan mutlak. Segala keputusan berada di tangan pemimpin. Setiap keputusan dari pemimpin dianggap sah dan para bawahan menerima tanpa pertanyaan. Pemimpin otoriter ini dianggap sebagai manusia super.
- b. **Kepemimpinan demokratis (*democratic / participative leadership*)**  
Pemimpin demokratis bekerja sedemikian rupa sehingga suatu keputusan merupakan keputusan bersama dari semua anggota kelompok. Setiap anggota kelompok memiliki kebebasan untuk menyatakan pendapat, namun wajib tunduk kepada keputusan

mayoritas anggota kelompok. Fungsi pemimpin di sini ialah menuntun dan mengkoordinasikan proses pengambilan keputusan. Setiap suara dari setiap anggota kelompok adalah sama nilainya, tidak ada manusia super, dan memiliki hak yang sama dalam pengambilan keputusan.

c. Kepemimpinan yang bebas (*free rein / laissez faire leadership*)

Pemimpin dengan gaya ini menjalankan perannya secara pasif atau sebagai penonton saja. Pemimpin di sini menyerahkan segala usaha untuk mencapai tujuan kepada para anggotanya tanpa adanya inisiatif darinya.

Berbeda dengan pendapat Hall (1974) yang membagi gaya kepemimpinan menjadi dua yaitu kepemimpinan dengan pendekatan *authoritarian* (tugas) dan *supportive* (*socio-emotional*). Gaya *supportive* ditandai dengan berorientasi pada para anggota organisasi, tingkah laku demokratik, dan memperhatikan anggota organisasi. Sedangkan pemimpin *authoritarian* mengandalkan posisinya dan cenderung kepada orientasi hukuman. Yang termasuk ke dalam gaya kepemimpinan *supportive* yaitu:

a. *Consideration for Subordinates*

Pemimpin memperhatikan kebutuhan dan keinginan anggota organisasi, dan pemimpin tersebut memperlakukan anggotanya sesuai dengan martabat dan kebaikan, dan tidak memberikan ancaman hukuman kepada anggota-anggotanya.

b. *Consultative Decision Making*

Pemimpin menanyakan kepada para anggotanya mengenai pendapat mereka sebelum membuat keputusan. Pemimpin di sini bertindak sebagai seorang yang konsultatif, partisipatif, atau demokratis.

c. *General Supervision*

Pemimpin mengawasi secara umum daripada dengan cara yang dekat, mendelegasikan otoritasnya kepada para bawahannya, dan mengizinkan mereka untuk bebas melatih kebijaksanaan dalam

bekerja daripada memaksa mereka dengan pengawasan yang ketat dan dekat.

### 2.1.5. Gaya Kepemimpinan Perempuan

Robbins (1998), melalui studi pustaka terhadap sejumlah literatur, mengemukakan bahwa para peneliti telah menemukan bahwa para pemimpin yang efektif memiliki campuran biokimia yang unik antara *hormon* dan *kimia otak* yang membantu mereka membangun aliansi sosial dan menangani stress. Dua jenis kimia, yakni serotonin dan testosteron, mendapat perhatian serius oleh para peneliti sehubungan dengan isu kepemimpinan yang efektif. Menurut para ahli, meningkatnya tingkat serotonin dapat memperbaiki kemampuan melakukan sosialisasi dan mengontrol agresi. Semakin tinggi tingkat testosteron semakin tinggi tingkat dorongan berkompetisi (Robbins, 1998).

Penelitian tersebut menemukan pula bahwa selain serotonin, testosteron juga dipandang dapat meningkatkan peranannya dalam kepemimpinan. Studi yang berkaitan dengan isu kepemimpinan memperlihatkan bahwa ada perubahan testosteron ataupun serotonin dalam diri manusia seperti yang terjadi pada primata. Sebuah studi tentang tubuh manusia menemukan bahwa laki-laki yang menduduki tingkat kepemimpinan yang paling tinggi memiliki tingkat serotonin yang tertinggi (Robbins, 1998).

Para peneliti juga menemukan bahwa tingkat testosteron meningkat pada para pemain tenis papan atas sebelum pertandingan dimulai. Tingginya tingkat testosteron dipandang sebagai variabel yang membuat para pemain tenis tersebut menjadi lebih *percaya diri* dan *termotivasi* untuk memenangkan pertandingan. Ditemukan pula bahwa testosteron juga meningkat setelah mencapai peningkatan status seperti ketika ia memperoleh promosi, meningkat rangkingnya atau memperoleh sebuah gelar; demikian pula pada perempuan yang duduk di dalam pekerjaan-pekerjaan profesional memiliki tingkat

hormon tersebut lebih tinggi dibanding mereka yang non-profesional (Robbins, 1998).

Dari segi dasar biologis seperti diuraikan diatas, memperlihatkan bahwa laki-laki maupun perempuan memiliki potensi untuk menjadi pemimpin yang efektif karena di dalam dirinya masing-masing memiliki testosteron yang suatu saat dapat meningkat. Ketika seseorang dihadapkan pada suatu kondisi lingkungan atau situasi yang mengancam dan mengharuskan ia berjuang, berkompetisi atau beradaptasi dengan perubahan atau kondisi yang dihadapinya agar memperoleh apa yang menjadi tujuannya, kadar testosteron yang ada padanya akan meningkat. Meningkatnya testosteron pada perempuan atau pada laki-laki ini dapat meningkatkan rasa *percaya diri* dan semangat seseorang untuk memotivasi diri sebagai pemimpin guna mencapai tujuan.

Sejumlah studi memperlihatkan bahwa terdapat perbedaan-perbedaan inheren antara laki-laki dan perempuan dalam hal gaya kepemimpinannya. **Perempuan cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih demokratis.** Mereka mendorong partisipasi, berbagi kekuasaan dan informasi, dan mencoba untuk meningkatkan 'kemanfaatan' bagi pengikutnya. Mereka cenderung memimpin melalui pelibatan atau pemberdayaan dan mendasarkan pada karisma, keahlian, kontak, dan keahlian interpersonal dalam mempengaruhi orang lain. Sebaliknya laki-laki, cenderung lebih menggunakan gaya yang mendasarkan pada kontrol dan perintah. Mereka lebih mendasarkan pada jabatan otoritas formal sebagai dasar baginya untuk melakukan pengaruhnya.

Sementara itu, anggapan yang didasarkan pada kenyataan lapangan bahwa laki-laki secara historis telah memegang mayoritas kepemimpinan dalam organisasi, cenderung mengasumsikan bahwa perbedaan yang ada antara laki-laki dan perempuan justru memberikan kelebihan pada laki-laki. Asumsi ini perlu mendapat klarifikasi secara memadai sejalan dengan perubahan

lingkungan atau situasi yang terjadi terutama berkenaan dengan keberadaan organisasi pada masa sekarang ini.

Dalam organisasi-organisasi saat ini, mereka hampir setiap saat dihadapkan dengan lingkungan yang selalu berubah, sulit diprediksi dan bahkan penuh dengan ketidakpastian. Untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan ini, maka organisasi dituntut untuk menjaga fleksibilitas, kerjasama tim, kepercayaan, dan kemauan berbagi informasi. Variabel-variabel tersebut sering diyakini sebagai variabel yang dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Bahkan variabel-variabel tersebut sudah mulai diadopsi untuk menggantikan struktur organisasi yang kaku, kompetisi individu yang menimbulkan konflik disfungsi, kontrol yang ketat dan kaku, dan kerahasiaan yang mengabaikan transparansi.

Pemimpin yang efektif tentunya adalah mereka yang mau mendengarkan, memotivasi, dan memberikan dukungan bagi anak buahnya. Naisbitt dan Aburdene (1986) menjelaskan tentang runtuhnya organisasi dengan sistem *the hierarchical pyramid* dan pertumbuhan yang tinggi bagi organisasi dengan sistem *people-centered*. Sementara itu nampaknya banyak perempuan melakukan hal-hal demikian yang lebih baik dari laki-laki (Robbins, 1998).

Para ahli manajemen menyatakan bahwa organisasi saat ini harus bertransformasi jika mereka ingin sukses di masa yang akan datang. Banyak yang beranggapan bahwa kemampuan dalam mengontrol dan memberi perintah harus dilengkapi, atau bahkan dalam beberapa kasus digantikan, dengan kemampuan negosiasi, tawar-menawar, dan mediasi. Kerjasama dengan bidang-bidang dan organisasi lain dalam rangka mengembangkan bisnis organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang bisa menjadi negosiator yang andal. Ducker (1981) mengungkapkan kunci sukses organisasi Jepang yang menggunakan strategi *female-oriented*, misalnya membangun hubungan untuk mendapatkan kesamaan minat, kepercayaan,



loyalitas, dan harga diri dalam proses pencapaian keberhasilan keseluruhan organisasi.

Ada kecenderungan, gaya kepemimpinan perempuan terutama menggunakan negosiasi yang lebih baik karena mereka cenderung kurang memfokuskan pada kemenangan untuk dirinya, kekalahan bagi kelompok lain, dan kompetisi seperti yang terjadi pada laki-laki. Perempuan cenderung menggunakan negosiasi dalam konteks hubungan yang berkesinambungan, yakni berusaha sedemikian rupa untuk membuat pihak lain merasa menjadi pemenang untuk dirinya sendiri dan merasa menjadi pemenang pula dimata orang lain (Robbins, 1998).

Tannen (1995) menyatakan bahwa pemimpin yang menekankan pada *hubungan dan keakraban* yang cenderung dimiliki oleh perempuan, memungkinkan seorang pemimpin tersebut bersikap egalitarian, memberdayakan segenap anggotanya, serta menekankan struktur organis. Sedangkan pemimpin yang menekankan pada status dan kemandirian, yang cenderung dimiliki oleh laki-laki memungkinkan pemimpin tersebut mengadopsi struktur hirarkis, spesialisasi, dan perintah. Padahal organisasi sekarang yang sering dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan lingkungan, dituntut untuk memiliki struktur yang organis dan memberdayakan seluruh anggota baik atasan maupun bawahan secara nyata dalam rangka mewujudkan pelayanan yang berkualitas secara total.

Penelitian-penelitian tersebut mendukung argumen bahwa perempuan memiliki potensi dasar untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Antara perempuan dan laki-laki cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. **Perempuan cenderung lebih memiliki perilaku yang *demokratis dan partisipatif***, seperti hormat pada orang lain, perhatian pada orang lain, dan berbagi kekuasaan dan informasi terhadap orang lain. Gaya seperti ini mengacu pada *kepemimpinan interaktif*, yakni gaya kepemimpinan yang

memfokuskan pada upaya membangun konsensus dan hubungan antara pribadi yang baik melalui komunikasi dan keterlibatan/ partisipasi (Schermerhorn, 1999).

Gaya kepemimpinan tersebut sampai dengan tingkat tertentu memiliki unsur-unsur **kepemimpinan yang transformasional**, yakni kepemimpinan yang inspirasional yang dapat memberikan inspirasi kepada orang-orang untuk bekerja lebih giat dalam mencapai kinerja yang tinggi. Berbeda dengan laki-laki yang cenderung lebih *transaksional*, yakni gaya kepemimpinan yang cenderung lebih mengarah pada perilaku yang *directive* (cenderung mendasarkan pada instruksi) dan *assertive* (cenderung agresif dan dogmatik), dan menggunakan otoritas yang biasanya ia miliki untuk melakukan “kontrol dan komando” (Schermerhorn, 1999).

Rosener (1990) mendukung pernyataan Schermerhorn dengan mengungkapkan bahwa perempuan yang ada dalam penelitiannya dikategorikan sebagai pemimpin “transformasional”. Mereka terlatih untuk membuat karyawannya mengubah kepentingan pribadi mereka menjadi kepentingan kelompok yang lebih besar. Ketika laki-laki dituntut untuk menjadi sosok yang kompetitif, tangguh, tegas, dan memegang kontrol, perempuan diizinkan untuk menjadi kooperatif, emosional, dan suportif. Inilah alasan mengapa perempuan saat ini cenderung menjadi pemimpin transformasional.

Dukungan lain mengenai perempuan yang lebih mungkin menjadi pemimpin yang transformasional datang dari Komives (1991) dalam Bass & Riggio (2006). Menurutnya, perempuan lebih mungkin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan laki-laki pada kualitas hubungan. Fakta tambahan menunjukkan bahwa pemimpin perempuan membangun hubungan individu yang unik dengan masing-masing bawahan, menegaskan bahwa mereka lebih baik dalam interaksi satu lawan satu dan

lebih peduli pada pengembangan diri bawahan dibandingkan laki-laki (Yammarino, Dubinsky, Comer, & Jolson, 1997).

Kuhnert & Lewis (1987) dalam Bass & Riggio (2006) menambahkan alasan lain mengapa pemimpin perempuan lebih mungkin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional adalah adanya komponen nilai moral di dalam gaya kepemimpinan ini. Ketika membahas tentang moral, perempuan menitikberatkan pada tanggung jawab dan kepedulian, sementara laki-laki pada hak dan keadilan. Karena itu, perempuan lebih transformasional karena mereka cenderung menerapkan sistem *less self-serving* dalam sebuah kepemimpinan (Eagly & Johnson, 1990 dalam Bass & Riggio, 2006).

Eagly & Johnson (1990), dalam penelitian *meta-analysis* mereka, menyatakan bahwa ada perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan, dimana perempuan lebih peduli pada hubungan interpersonal sekaligus pada pemenuhan tugas. Penemuan tersebut menolak anggapan tradisional bahwa perempuan lebih peduli pada hubungan dibandingkan pada pemenuhan tugas. Perbedaan paling menonjol yang ditemukan adalah **perempuan menggunakan gaya demokratis atau partisipatif**, sementara laki-laki cenderung menggunakan gaya otokratik atau direktif.

*“[T]hese women actively work to make their interactions with subordinates positive for everyone involved. More specifically, the women encouraged participation, share power and information, enhance other people’s self-worth, and get others excited about their work. All these things reflect their belief that allowing employees to contribute and feel powerful and important is a win-win situation – good for employees and the organization”*

Menurut Eagly & Johnson (1990), ada alasan bagi perbedaan tersebut. Pertama, perempuan yang telah mencapai posisi pimpinan kemungkinan telah membangun kemampuan interpersonal lebih banyak. Kedua, karena perempuan tidak dianggap sesiap laki-laki untuk menjalankan peran sebagai pemimpin, mereka mengizinkan karyawannya untuk memberi masukan dalam proses pengambilan keputusan.

*“Thus proceeding in a participative and collaborative mode may enable many female leaders to win acceptance from others, gain self-confidence, and thereby be effective”.*

Perlu diingat bahwa penelitian mereka tidak mencari bukti gaya kepemimpinan mana yang lebih efektif.

Penelitian Eagly & Johnson tersebut diperkuat oleh Statham (1987) yang mengungkapkan bahwa ada perbedaan antara gaya manajemen laki-laki dan perempuan.

*“Here women were seen as focusing more on the task to be done and the people working for and with them, paying careful attention to what is happening in their areas of responsibility and interacting with others a great deal...The men were seen as focusing on themselves and the need to ‘back away’ from those who work with them, emphasizing the power they have, the contribution they make in a situation (and less the task itself); they felt the ideal way to manage is to ‘stay out of it’”.*

Sama seperti penelitian Eagly & Johnson, Statham juga tidak menyatakan gaya kepemimpinan tertentu lebih baik dari yang lainnya, ia hanya menyatakan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut berbeda.

Pada sebuah studi mengenai perbedaan gender dalam komunikasi, Tannen (1990) memberikan sebuah alasan yang mungkin menjelaskan alasan terjadinya perbedaan antara laki-laki dan perempuan tersebut. Tannen menyatakan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki pengalaman yang berbeda ketika mereka tumbuh dewasa, dan sebagai hasilnya, mereka belajar hal-hal yang berbeda pula. Laki-laki diajarkan untuk mementingkan status, kemandirian, dan kekuatan individu, sementara perempuan cenderung menghargai hubungan, ketergantungan, dan kekuatan kebersamaan. Perbedaan nilai-nilai tersebut menuntun laki-laki dan perempuan untuk bertindak dalam cara yang berbeda.

## 2.2. Kepuasan Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses transfer informasi dari satu orang ke orang lainnya dan merupakan suatu cara untuk menyampaikan ide, fakta, pikiran, perasaan dan nilai kepada orang lain. Tujuan komunikasi adalah agar penerima pesan mengerti pesan yang dikirimkan. Saat komunikasi yang efektif terjadi, jembatan saling pengertian tercipta di antara dua orang sehingga mereka dapat saling membagi apa yang mereka rasakan dan ketahui. Tidak mungkin ada organisasi yang bertahan tanpa komunikasi. Tanpanya, pimpinan tidak bisa menerima informasi dari para karyawan sehingga tidak bisa memberikan instruksi. Begitu juga karyawan yang tidak tahu harus melakukan apa karena ketiadaan perintah dari pimpinan. Informasi dapat mengurangi ketidakpastian dan dapat digunakan sebagai acuan dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai akibatnya, organisasi akan mengalami kerugian.

Menurut Redding (1972), kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan komunikasinya. Atau dengan kata lain menunjukkan pemenuhan kebutuhan dalam berkomunikasi sesuai dengan ekspektasi karyawan. Kepuasan menggambarkan reaksi afektif seseorang atau hasil baik yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam komunikasi. Kepuasan komunikasi dipelajari di lingkungan organisasi karena pemimpin menginginkan karyawannya menjadi komunikator yang efektif dan efisien sehingga mereka bisa melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Selain itu, kepuasan komunikasi dipelajari karena karyawan seharusnya merasa puas ketika mereka bekerja. Karena itu, komunikasi yang lebih baik akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih optimal.

Goldhaber (1993) menyatakan dua perspektif penelitian utama pada komunikasi dalam organisasi. Yang pertama adalah aliran informasi atau proses perspektif yang menjelaskan apakah aliran komunikasi dalam komunikasi bersifat *upward* atau *downward*. Aliran informasi atau proses perspektif bisa menggambarkan struktur organisasi, aturan komunikasi yang terlibat dalam sistem, media, dan

faktor pesan yang memainkan peran pada bagaimana organisasi berfungsi. Yang kedua adalah persepsi atau sikap. Perspektif ini menjelaskan sikap karyawan terhadap masalah dalam organisasi. Faktor yang terlibat dalam hal ini adalah persepsi mengenai iklim, ketersediaan informasi, dan kepuasan.

Secara keseluruhan, kepuasan berhubungan dengan perbedaan antara apa yang diinginkan dari sudut pandang komunikasi organisasi dengan apa yang seseorang miliki dalam kaitan tersebut. Kepuasan tidak berhubungan dengan keefektifan pengungkapan pesan, tetapi bila pengalaman berkomunikasi memenuhi keinginan seseorang, biasanya hal itu dipandang sebagai memuaskan. Meskipun tidak efektif sepanjang berkaitan dengan ukuran, pengungkapan dan penafsiran pesan, hal itu juga dikatakan sebagai kepuasan. Karyawan mungkin merasa memerlukan jenis informasi tertentu atau informasi yang ingin disampaikan kepada karyawan lain. Bila informasi dikomunikasikan dengan cara yang sesuai dengan keinginan karyawan lain tersebut, maka karyawan akan mengalami kepuasan dalam berkomunikasi.

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam berkomunikasi berarti karyawan merasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Menurut Pincus (1986), komunikasi yang efektif akan meningkatkan kinerja dan kepuasan bekerja pada para karyawannya.

Kepuasan komunikasi merupakan sudut pandang dari banyak dimensi yang merupakan sintesis dari satu sudut pandang dimensi saja. Downs dkk (1973) berpendapat bahwa karyawan tidak semata-mata puas atau tidak puas dengan komunikasi pada umumnya, namun dapat pula mengeskpresikan beragam tingkat kepuasan berkaitan dengan tingkatan-tingkatan atau jenis-jenis komunikasi organisasi tertentu.

Analisis paling komprehensif mengenai kepuasan komunikasi organisasi dilakukan oleh Downs & Hazen (1977) dalam Pace & Faules (2002) sebagai

bagian dari suatu usaha mereka untuk mengembangkan suatu instrument untuk mengukur kepuasan komunikasi. Mereka mengembangkan delapan dimensi kepuasan komunikasi sebagai berikut:

1. *Communication Climate*

Merupakan respon umum mengenai lingkungan kerja pada tingkatan organisasi dan personal. Dan tingkatan sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.

2. *Supervisory Satisfaction*

Merupakan sikap karyawan mengenai komunikasi dengan atasan, termasuk komunikasi *upward* dan *downward*, keterbukaan untuk berkomunikasi dan sejauh mana para atasan terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.

3. *Organizational Integrations*

Merujuk pada sejauh mana para karyawan menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu, misalnya tentang pembagian kerja dan kebijakan perusahaan. Karyawan memerlukan informasi yang transparan mengenai kondisi perusahaan serta informasi mengenai perkembangan terbaru yang ada di perusahaan, termasuk kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan.

4. *Media Quality*

Kepuasan komunikasi diatur pula oleh media yang dipergunakan dalam mengkomunikasikan pekerjaan di dalam lingkup perusahaan, misalnya apakah pertemuan diatur dengan baik dan apakah komunikasi yang tertulis disampaikan dengan jelas. Penggunaan media yang tepat akan membantu karyawan mengerjakan tugasnya dengan lebih baik. Media komunikasi yang dipergunakan dalam pendelegasian pekerjaan tentu akan lebih baik apabila dipisahkan dari media komunikasi yang dipergunakan untuk kegiatan informal perusahaan.

5. *Co-worker Communication/ Horizontal Informal Communication*

Desas desus dan komunikasi horizontal antar karyawan akan menimbulkan situasi kerja yang kurang baik dan pada akhirnya dapat mempengaruhi suasana kerja dan produktivitas karyawan. Namun desas desus dan komunikasi horizontal antar karyawan ini harus tetap dapat terselenggara dengan bebas tanpa aturan yang terlalu mengikat, karena dikhawatirkan dapat mengganggu suasana kerja. Perusahaan hanya dapat mengamati dengan cermat agar komunikasi dapat berlangsung dengan bebas dan baik serta tidak mengganggu pelaksanaan pekerjaan.

6. *Corporate Information*

Informasi mengenai perusahaan tidak hanya harus diketahui oleh pihak eksternal perusahaan. Pihak internal perusahaan terutama karyawan harus pula mengetahui informasi-informasi mengenai perusahaan. Apabila karyawan mengetahui informasi yang terbaru tentang perusahaan terutama apabila ada masalah mengenai keuangan, maka mereka dapat bekerja dengan tenang. Karyawan akan merasa tenang apabila mereka mengetahui bahwa kondisi perusahaan dalam keadaan sehat dan tidak dalam kondisi bermasalah.

7. *Personal Feedback*

Situasi kerja yang produktif adalah ketika adanya respon positif dari karyawan terhadap atasan mereka. Karena dengan adanya respon positif, menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam situasi kerja yang baik. Respon dari para bawahan kepada atasan mereka dapat berupa masukan tentang sistem kerja, ide-ide baru, maupun dukungan terhadap pekerjaan atasan mereka. Namun dukungan itu pun tidak akan terjadi apabila tidak ada rangsangan serta tanggapan yang positif dari para atasan. Oleh karena itu, para atasan pun harus pula merangsang para bawahan untuk dapat sama-sama bersikap pro-aktif agar keseluruhan tim dapat menjadi lebih produktif.



### 8. *Subordinate Communication*

Sistem penilaian terhadap kinerja ataupun produktivitas kerja karyawan bisa dalam beberapa bentuk. Ada yang berupa kenaikan gaji, promosi jabatan, pemberian sarana pekerjaan tambahan, maupun *rewards* lainnya dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Namun ada baiknya *rewards* yang akan diberikan oleh perusahaan dikomunikasikan pula kepada karyawan, adanya pengumuman ini bisa menjadi semacam rangsangan bagi karyawan untuk lebih produktif. Dengan demikian karyawan akan merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai dan pada akhirnya mereka pun akan semakin meningkatkan produktivitas kerja mereka.

### 2.3. **Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Menurut Dessler (1997), kinerja merupakan prosedur yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan (Bain, 1982 dalam McNeese-Smith, 1996) dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif (Belcher, 1987; Cohen, 1980 dalam McNeese-Smith, 1996). Maka pengembangan instrumen dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti *output*, pencapaian tujuan, pemenuhan *deadline*, penggunaan jam kerja dan ijin sakit (Sukarno, 2002).

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Bass dan Avolio (1990) menjelaskan bahwa dalam organisasi formal, kinerja karyawan secara individual atau kelompok tergantung pada usaha mereka dan arah serta kompetensi dan motivasi untuk menunjukkan performansi sesuai yang diharapkan untuk mencapai sasaran berdasarkan posisi mereka di dalam sistem (Alimuddin, 2002).

Menurut Tsui (1997) dalam Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Variabel kinerja karyawan dapat diukur melalui delapan indikator, yaitu:

1. Tingkat Kualitas Kerja
2. Tingkat keuletanan dan daya tahan kerja
3. Tingkat disiplin dan absensi
4. Tingkat kerja sama antar rekan kerja
5. Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja
6. Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya
7. Tingkat inisiatif atau kreativitas yang dimiliki
8. Tingkat profesionalitas kerja yang dimiliki

Mengenai ukuran-ukuran kinerja pegawai, Ranupandojo dan Husnan (2000) menjelaskan secara rinci sejumlah aspek yang meliputi:

1. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan,

ketelitian, kerapian, kebersihan, keterampilan dan keberhasilan hasil pekerjaan.

2. Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan. Kuantitas kerja meliputi output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra.
3. Dapat tidaknya diandalkan termasuk dalam hal ini yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, rajin, serta sikap hati-hati.
4. Sikap terhadap pekerjaan, misalnya antusiasme, komitmen, dan motivasi.

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Langkah mengadakan penilaian ini diungkapkan oleh Martoyo (1994) sebagai usaha memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi secara baik. Oleh karena itu diperlukan suatu informasi yang relevan dan reliabel mengenai prestasi kerja setiap karyawan.

Income Data Service, London, dalam McKenna dan Beech (1995) dari penelitiannya mengenai kriteria pengukuran kinerja menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah: pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan, kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok).

Dessler (1997) memberi contoh kriteria penilaian kinerja karyawan meliputi: kualitas, produktivitas (kualitas dan efisiensi), pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur, tersedia, dan bebas dari pengaruh. Kinerja karyawan di dalam penelitian ini, identik dengan adanya perubahan sikap terhadap pekerjaan.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi: strategi organisasi (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi), dan atribut individual antara lain kemampuan dan keterampilan.

Menurut Gibson (1987) dalam Umam (2010), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

1. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi (usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dll)
2. Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan

#### **2.4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Komunikasi**

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang pimpinan dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal. Ali (2005) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipatif yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja pegawai.

#### **2.4.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi**

Penelitian yang dilakukan oleh Temel, Ulukan, Sahan, Bay, dan Sahin dengan judul “*An Investigation of Relation between the School Administrators’ Leadership Style and Communication Skill*” yang dimuat di African Journal of Business Management Vol. 5 (27), pp.11231-11235, 9 November 2011 menemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepemimpinan dengan kemampuan berkomunikasi. Penelitian ini membuktikan bahwa pemimpin demokratis menggunakan komunikasi paling strategik dan efektif pada karyawannya. Gaya kepemimpinan demokratis menghasilkan dampak positif pada moral dan kepuasan sebagai hasil dari mempertimbangkan sifat karyawan, misalnya partisipasi, pemahaman mengenai peran-tugas, harapan personal, dan kemampuan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan demokratis yang menggunakan komunikasi yang efektif akan menghasilkan kepuasan komunikasi bagi para karyawannya.

#### **2.4.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi**

House (1996) dalam Rafferty & Griffin (2004) mendefinisikan perilaku pemimpin yang suportif sebagai “perilaku yang mengacu pada pemenuhan kepuasan dan preferensi karyawan, misalnya menunjukkan kepedulian bagi kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang bersahabat dan mendukung secara psikologi. Sementara Rafferty & Griffin (2004) sendiri mendefinisikan gaya kepemimpinan suportif sebagai pengungkapan kepedulian bagi karyawan dan melakukan tindakan bagi pemenuhan kebutuhan pribadi mereka.

Menurut Yukl (1971), karyawan akan lebih puas dengan pemimpin yang perhatian dan suportif dibandingkan dipimpin oleh orang yang tidak peduli dan suka mengkritik karyawan. Sebagai tambahan, Wilkinson & Wagner (1993)

mengungkapkan bahwa karyawan merasa tertekan bila bekerja dengan pemimpin yang memiliki perilaku memusuhi dan tidak suportif. Jika karyawan merasa tidak mampu untuk mencari tahu bagaimana mengerjakan sesuatu dengan baik, mereka lebih memilih pemimpin yang bisa menyediakan panduan dan instruksi yang dibutuhkan (Wexley & Yukl, 1984).

Penelitian pada *Path-Goal Theory* (misalnya: House, 1996) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan suportif dikaitkan terutama dengan kepuasan, dan termasuk di dalamnya kepuasan dalam komunikasi.

#### **2.4.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi**

Penelitian yang dilakukan oleh Fatemeh Hamidifar (2009) dengan judul “*A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran*” meneliti gaya kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Laissez-faire dan hubungannya dengan kepuasan kerja. Hasil penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja paling tinggi ditentukan oleh faktor kepemimpinan dan komunikasi. Hal tersebut menggarisbawahi pentingnya hubungan antara pemimpin dan karyawannya dan bagaimana organisasi berkomunikasi. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Lok & Crawford, 1999; Rahim, 1998; Mosadeghard, 2007) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan komunikasi merupakan faktor-faktor penting dalam kepuasan karyawan, termasuk kepuasan komunikasi.

#### **2.4.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi**

Penelitian yang dilakukan oleh Utomo (2011) dengan judul “Pengaruh Karakteristik Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jombang”, bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik-karakteristik gaya kepemimpinan partisipatif yang terdiri dari Pendelegasian tugas dan wewenang kepada bawahan (*Delegation of task and*

*authority*), Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan (*Subordinate decision making participation*), dan Komunikasi dua arah (*Two ways communication*) secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial Komunikasi dua arah (*Two ways communication*) merupakan variabel yang paling berpengaruh dari ketiga variabel karakteristik gaya kepemimpinan partisipatif. Artinya dari semua variabel karakteristik gaya kepemimpinan partisipatif maka aspek karakteristik yang paling penting untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah aspek komunikasi dua arah. Dengan kata lain, kepuasan komunikasi merupakan hal yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan partisipatif.

## **2.5. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai

minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yukl, 1989) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih berhati-hati dalam berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, dan hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

### **2.5.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis dengan Tingkat Kinerja Karyawan**

Steale dan Hubbard (1985) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan komitmen dan kinerja. Dalam sebuah penelitian mengenai hubungan antara gender, gaya kepemimpinan dan kinerja yang berjudul "Influence of Gender and Leadership Style on Career Commitment and Job Performance of Subordinates" yang merupakan salah satu artikel dalam *Global Journal of Humanities* Vol 7. no. 1&2, 2008, pg 1-8, yang ditulis oleh Afolabi, Obude, Okediji, dan Ezeh, yang membandingkan gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis dan pengaruhnya terhadap kinerja dan komitmen. Hasil dari penelitian mereka adalah ada perbedaan signifikan antara gaya kepemimpinan Otokratis dan Demokratis dan kaitannya terhadap kinerja. Dalam penelitian tersebut, partisipan yang berada di bawah kepemimpinan demokratik memiliki kinerja yang lebih baik.



Hasil penelitian mereka sejalan dengan penelitian serupa yang dilakukan oleh Lurthar (1996) yang menyatakan bahwa pemimpin demokratis secara keseluruhan dianggap sebagai perantara yang lebih baik dalam menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Kesimpulan yang sama juga dinyatakan oleh penelitian Hoppock dan Mitchell (1974) yang menemukan bahwa metode otoritas yang berpusat pada karyawan dan gaya manajemen partisipatif meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen mereka pada pekerjaan.

Penelitian lain mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dilakukan oleh Duze dengan judul "*Leadership Styles of Principals and Job Performance of Staff in Secondary Schools in Delta State of Nigeria*" yang dimuat dalam Afrev Ijah (*An International Journal of Arts and Humanities*, Bahir Dar, Ethiopia), Vol 1 (2), May, 2012. Penelitiannya bertujuan untuk membandingkan gaya kepemimpinan Otokratis, Demokratis, dan Laissez-faire serta kaitannya dengan kinerja. Hasil dari penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah Demokratis, diikuti oleh Laissez-faire, dan kemudian Otokratis. Dengan kata lain, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Ijaiya, 2000; Olaniyan, 1997; Townsend, 1994; Akinyemi, 1993; Okunola, 1990; Smylie and Jack, 1900; dan Weindling, 1990.

### **2.5.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif dengan Tingkat Kinerja Karyawan**

Berbagai penelitian telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan suportif berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen (Downey et al., 1976; Johns, 1978; Judge et al., 2004; Schriesheim & Schriesheim, 1980; Stinson & Johnson, 1975; Szilagyi & Sims, 1974; Wofford & Liska, 1993). Sejalan dengan penelitian-penelitian tersebut, dalam penelitian yang dilakukan oleh Goswami (2011), dengan judul "*Leaders' Behaviors and Subordinates' Personalities: Resulting Motivation, Satisfaction, and Commitment*" menemukan bahwa ada hubungan positif antara gaya

kepemimpinan suportif dan hasil akhir pekerjaan misalnya komitmen afektif dan kepuasan kerja.

House (1996) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan suportif lebih efektif dalam menciptakan persepsi mengenai kepuasan kerja, kemungkinan besar disebabkan karena gaya kepemimpinan ini lebih bersahabat dan membuat para pemimpin lebih terjangkau serta memenuhi aspek kebutuhan dasar karyawan sebagai manusia. Dengan kata lain, jika kebutuhan dasar mereka dipenuhi dan karyawan merasa puas, maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja mereka.

### **2.5.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional dengan Tingkat Kinerja Karyawan**

Mungkin hasil akhir dari penelitian mengenai kepemimpinan adalah kinerja. Banyak penelitian yang telah meneliti mengenai hasil dari gaya kepemimpinan transformasional, termasuk kepuasan dan motivasi karyawan (Hater & Bass, 1988; Masi & Cook, 2000; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; Ross & Offerman, 1997), usaha ekstra karyawan dan kinerja yang lebih tinggi serta efektivitas (Bass, 1985b; Yammarino & Bass, 1990; Yammarino, Spanger, & Bass, 1993), meningkatnya rasa percaya (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Podsakoff, et al., 1996) dan penilaian positif dari pengawas yang menilai kinerja pemimpin (Hater & Bass, 1988). Secara umum, ada dukungan kuat bagi hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja individu (Avolio, 1999; Bass, 1998; De Groot, Kiker, and Cross, 2000; Fuller, Kester, & Stringer, 1995; Lowe, Kroeck, & Silasubramanian, 1996).

Selain itu, ada beberapa meta-analisis telah meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja (De Groot, et al., 2000; Fuller, et al., 1996; Lowe, et al., 1996). Ketiga meta-analisis ini mengkonfirmasi hubungan positif antara antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pradeep dan Prabhu (2011) dengan judul “*The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance*” dan disajikan dalam *2011 International Conference on Advancements in Information Technology With workshop of ICBMG 2011* serta dimuat dalam *IPCSIT vol.20 (2011)* bertujuan untuk membandingkan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire serta hubungannya dengan kinerja karyawan di perusahaan yang bergerak disektor publik dan privat. Hasil penelitian mereka mengungkapkan bahwa ada hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Dalam disertasinya yang berjudul “*Communication-Centered Approach to Leadership: the Relationship of Interpersonal Communication Competence to Transformational Leadership and Emotional Intelligence*”, Marilyn Macik-Frey (2007) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, melalui proses *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration* menghasilkan karyawan yang lebih puas dengan pemimpin mereka dan perkembangan diri mereka serta lebih mungkin mencapai tujuan kerja, dengan kata lain memiliki kinerja yang tinggi.

#### **2.5.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif dengan Tingkat Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan diskusi dengan karyawan dan meminta pendapat dan saran mereka sebelum pemimpin membuat keputusan (Mullins, 2005). Gaya kepemimpinan partisipatif berkaitan dengan konsensus, konsultasi, delegasi, dan keterlibatan (Bass,1981). Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa karyawan yang menganggap pemimpin mereka menerapkan gaya kepemimpinan konsultatif atau partisipatif memiliki komitmen lebih tinggi terhadap organisasinya, lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki kinerja yang lebih tinggi (Yousef, 2000 dalam Dolatabadi dan Safa, 2010). Karyawan yang bekerja untuk pemimpin yang partisipatif cenderung

menampilkan keterlibatan yang tinggi, komitmen, dan loyalitas dibandingkan karyawan yang bekerja di bawah pemimpin direktif (Bass, 1981).

## **2.6. Hubungan antara Kepuasan Komunikasi dengan Kinerja Karyawan**

Beberapa penelitian telah terfokus pada hubungan umum antara komunikasi dan kinerja karyawan. Dari penelitian-penelitian tersebut, disimpulkan bahwa hubungannya positif. Pincus (1986), dalam studi lapangannya terhadap 327 perawat rumah sakit, menemukan pengaruh positif komunikasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya juga ditemukan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja lebih kuat khususnya dalam komunikasi pengawasan, iklim komunikasi, dan umpan balik individu. Penelitian tersebut memperjelas pentingnya kecepatan komunikasi pengawasan dengan karyawan serta kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian lain dalam sektor publik mempublikasikan bahwa kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif (Wheeles dan Howard, 1983). Menurut review literatur sejak pertengahan 1970-an, King, Lahiff, dan Hatfield (1988) melaporkan dari hasil penelitiannya bahwa kepuasan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Clampitt dan Downs (1993) yang melibatkan organisasi jasa dan manufaktur mengungkapkan bukti baru mengenai pengaruh kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Pertama, penelitian mereka menggunakan interview dan *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) menemukan bahwa ke-delapan dimensi kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. dimensi seperti komunikasi dengan rekan kerja, informasi perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mereka yang lain bahwa karyawan dalam kedua perusahaan tersebut berpendapat bahwa umpan balik individu dari atasan mereka mempunyai pengaruh tertinggi.

Lull, Frank, dan Piersol (1955) meneliti para direktur dari 100 perusahaan terbesar di AS dan menemukan bahwa 96 perusahaan percaya bahwa ada pengaruh positif komunikasi terhadap kinerja. Tubbs dan Hain (1979) melaporkan hasil menelitian mereka terhadap delapan (8) perusahaan dan menyimpulkan bahwa secara keseluruhan penelitian tersebut memberikan dukungan kuat dan konsisten terhadap perilaku komunikasi manajemen yang benar-benar berpengaruh dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Sejumlah peneliti telah menguji pengaruh komunikasi antara atasan dan bawahan terhadap kinerja. Kim (1975) mengungkapkan bahwa kinerja yang tinggi digambarkan dengan *feedback* (umpan balik) yang lebih efektif terhadap kinerja, para supervisor biasanya bertanggung jawab atas *feedback* tersebut. Jenkins (1977) dan Jain (1973) berpendapat bahwa efektivitas komunikasi supervisor berkaitan dengan kinerja karyawan.

## **2.7. Hubungan antara Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, dan Masa Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Gede dan Olukemi Anike (2011) meneliti hubungan ini dalam penelitian mereka tentang *Employees' Characteristics and Job Performance* di *Bayelsa State Ministry of Education*. Karakteristik yang diteliti adalah jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan pengalaman/ masa kerja. Mereka menggunakan sampel sebanyak 50 karyawan dari 221 orang staf yang merepresentasikan 22.7% dan dipilih secara acak. Metode yang digunakan adalah survey dengan kuesioner yang berjudul *Employee Characteristics and Job Performance (ECJP)*. Penelitian mereka membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan pengalaman/ masa kerja dengan kinerja.

### **2.7.1. Hubungan antara Jenis Kelamin dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2007) bukti menunjukkan bahwa tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat hanya sedikit, jika ada,

perbedaan penting antara pria dan wanita yang akan mempengaruhi kinerja mereka. Penelitian-penelitian psikologis menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan kemungkinan lebih besar dari pada wanita untuk memiliki harapan atas keberhasilan, namun perbedaan-perbedaan itu tidak besar.

Penelitian Gede dan Olukemi Anike (2011) membuktikan bahwa ada hubungan signifikan antara jenis kelamin dan kinerja karyawan. Hasil penelitian mereka mendukung pernyataan Dean (1977) yang menyatakan bahwa ada hubungan antara laki-laki dan perempuan dalam hal kinerja. Gede (2001), juga menyatakan bahwa pengajar perempuan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dibandingkan laki-laki dan karena itu mereka memiliki kinerja yang lebih baik. Sebagai tambahan, Inyang (2008) juga menyatakan bahwa dalam penelitiannya pengajar perempuan memiliki sifat peduli, memiliki belas kasih, dan memperhatikan kesejahteraan staf dan siswa mereka, dan karena itu mereka tampil baik dalam manajemen pendidikan.

Menurut Barber and Odean (2001) dalam Green, Jegadeesh, Tang (2007), penelitian dari psikologi kognitif menunjukkan bahwa manusia pada umumnya memiliki rasa percaya diri berlebihan mengenai kemampuan mereka dan laki-laki cenderung memiliki rasa percaya diri lebih besar dari perempuan. Sebagai hasilnya, laki-laki lebih mungkin untuk menyimpang dari konsensus dengan prediksi mereka yang bisa menyebabkan hasil perkiraan rata-rata yang kurang akurat. Di sisi lain, Gneezy, Niederle, dan Rustichini (2003) menemukan fakta bahwa kompetisi meningkatkan kinerja laki-laki namun mengurangi kinerja perempuan

Koderi (1999) dalam Faisal Rizal (2005) juga menyatakan hal serupa bahwa terdapat perbedaan kepuasan kerja dan kinerja antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan karena berdasarkan psikologi ada perbedaan karakter antara laki-laki dan wanita, antara lain:

- a. Betapa baik dan cemerlangnya intelegensia perempuan, pada umumnya perempuan kurang mempunyai ketertarikan yang menyeluruh pada soal-soal teoritis seperti pada kaum laki-laki.
- b. Aktivitas perempuan umumnya lebih suka menyibukkan diri dengan berbagai macam pekerjaan ringan.
- c. Perempuan biasanya tidak bersifat agresif, suka memelihara dan mempertahankan sifat kelembutan, keibuan tanpa mementingkan diri sendiri dan tidak mengharapkan balas jasa. Adanya perbedaan psikologis tersebut, menyebabkan perempuan lebih cepat puas dibandingkan dengan laki-laki. Selain itu laki-laki mempunyai beban tanggungan lebih besar dibandingkan dengan perempuan, sehingga ia akan menuntut kondisi kerja yang lebih baik agar ia merasa terpuaskan, seperti upah/gaji yang memadai, dan sebagainya, caranya adalah dengan menunjukkan kinerja yang baik.

### **2.7.2. Hubungan antara Usia dengan Kinerja Karyawan**

Umur merupakan salah satu faktor yang cukup dominan terhadap pembentukan kerja seseorang. Menurut Gibson (1996), umur sebagai subvariabel demografik mempunyai efek tidak langsung pada perilaku kerja individu. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Downes, M (1995) dalam As'ad (2003) yang menyatakan ada hubungan yang bermakna antara umur dengan kinerja tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Yaslis Ilyas (2002), Mumuh (2005) dan Faisal Rizal (2005) yang menyatakan tidak ada hubungan yang bermakna antara umur dengan kinerja karyawan.

Siagian (2002) menyatakan bahwa terdapat korelasi antara kinerja dan kepuasan kerja dengan umur seorang karyawan, artinya kecenderungan yang sering terlihat adalah bahwa semakin lanjut umur karyawan, kinerja dan tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi. Berbagai alasan yang sering dikemukakan menjelaskan fenomena ini, antara lain adalah adanya

sikap yang dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan, dan cita-cita bagi karyawan yang lebih tua. Sebaliknya, para karyawan yang lebih muda usianya, kepuasan kerja cenderung lebih kecil karena berbagai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian dan penyebab-penyebab lainnya serta pengalaman yang relatif lebih rendah.

Kertonegoro (2001) dalam Kristianto (2007) menyebutkan, umur mempunyai pengaruh terhadap *turnover* atau umpan balik, absensi, produktivitas, dan kepuasan kerja. Semakin tinggi umur karyawan, semakin kecil kemungkinan untuk berhenti kerja, karena makin terbatas alternatif kesempatan kerja. Semakin tinggi umur karyawan maka semakin rendah tingkat absensi yang dapat dihadiri, tetapi makin tinggi absensi yang tidak dapat dihadiri, misalnya karena sakit. Hubungan antara umur dan produktivitas tidak konklusif, karena meskipun umur tinggi bisa berdampak negatif terhadap keterampilan, tetapi dapat diimbangi secara positif karena pengalaman.

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, penelitian Gede dan Olukemi Anike (2011) menemukan bahwa usia mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini mungkin tidak berhubungan dengan fakta bahwa pengalaman meluas, berubah pada tingkat pendidikan seiring berjalannya waktu, dan nilai-nilai budaya juga berubah pada tingkat usia yang berbeda. Karena itu, penilaian dari kepuasan kerja yang merupakan prasyarat bagi kinerja tinggi dipengaruhi oleh usia kronologis dari para karyawan. Penemuan ini mendukung penemuan sebelumnya oleh Hullin and Smith (1965), Saleh and Otis (1964), dan Gede (2001) yang juga mencapai kesimpulan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan merupakan fungsi dari usia secara kronologis.

### **2.7.3. Hubungan antara Pendidikan Terakhir dengan Kinerja Karyawan**

Kristianto (2007), dalam pengertian yang sempit, menjelaskan bahwa pendidikan berarti perbuatan atau proses perbuatan untuk memperoleh



pengetahuan. Dalam pengertian yang agak luas, pendidikan dapat diartikan sebagai sebuah proses dengan metode-metode tertentu sehingga orang memperoleh pengetahuan, pemahaman, dan cara bertingkah laku sesuai dengan kebutuhan. Dalam pengertian yang luas dan representatif, pendidikan adalah seluruh tahapan pengembangan kemampuan-kemampuan dan perilaku-perilaku manusia dan juga proses penggunaan hampir seluruh pengalaman kehidupan.

Dalam penelitiannya, Peters (1990) dalam Yaslis Ilyas (2002), menyatakan keterampilan yang terdiri dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan teknis, kecakapan interpersonal akan mempengaruhi kinerja seseorang. Begitu juga penelitian Budiwarni (1997) dalam Yaslis Ilyas (2002) yang menyatakan ada hubungan yang bermakna antara tingkat pendidikan dengan kinerja perawat di Puskesmas. Namun hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Mumuh (2005) dan Faisal Rizal (2005) yang menyatakan tidak ada hubungan yang bermakna antara tingkat pendidikan dengan kinerja karyawan.

Pendidikan merupakan karakteristik individu yang menjadi sumber status yang penting dalam organisasi kerja. Pendidikan yang diikuti jenjang kepangkatan adalah imbang dari status yang tinggi. Semakin tinggi pendidikan yang dicapai, besar keinginan untuk memanfaatkan kemampuan dan keterampilannya dalam mencapai kedudukan yang lebih tinggi dalam organisasi (Siagian, 2002). Oleh sebab itu, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, akan semakin pula tuntutan atas pekerjaannya sehingga mempengaruhi kinerjanya.

Gede dan Olukemi Anike (2011) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan dan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena profesionalisasi telah lama dibangun demi efisiensi dan efektivitas. Penemuan ini mendukung pernyataan Rugai and Agih (2008), yang menemukan bahwa ada hubungan signifikan antara tingkat pendidikan dengan kinerja pengajar Bayelsa State. Menurut mereka, sebuah penjelasan yang

masuk akal mengenai hal ini adalah pengajar dengan pengetahuan dan pengalaman training yang lebih banyak akan lebih baik dibandingkan dengan pengajar yang pengetahuan dan pengalaman trainingnya baru sedikit.

#### **2.7.4. Hubungan antara Masa Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Masa kerja merupakan lamanya seseorang pegawai bekerja pada sebuah organisasi. Menurut Sujiono N (2000) masa kerja merupakan lamanya seorang pegawai menyumbangkan tenaganya di perusahaan. Winardi (dalam Sulistyono, 2001) menyatakan senioritas adalah masa kerja seorang pekerja bilamana ditetapkan pada hubungan kerja maka senioritas adalah masa kerja seorang pada perusahaan tertentu. Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa masa kerja adalah lamanya seorang pegawai bekerja pada sebuah instansi atau lembaga.

Menurut Haryanti dan Susialisasi dalam penelitian mereka yang berjudul “Pengaruh Tingkat Pendidikan, Lingkungan Kerja dan Masa Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMP Negeri Se-Kabupaten Karanganyar dengan Gender sebagai Variabel Moderator”, masa kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian dari Gede dan Olukemi Anike (2011) yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan antara masa kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mungkin berdasarkan fakta bahwa semakin banyak pengalaman yang didapat oleh karyawan sebagai hasil dari pengabdian bertahun-tahun, maka akan semakin tinggi pula kinerja mereka. Ini mungkin terjadi karena karyawan harus menerapkan semua pengalaman yang telah mereka dapatkan selama ini. Hasil penelitian dari Gede dan Olukemi Anike tersebut mendukung hasil penelitian Rugai dan Agih (2008) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang tinggi antara masa kerja/ pengalaman pengajar dengan kinerja mereka. Mereka menjelaskan bahwa semakin lama pengajar tersebut bekerja di sebuah sekolah, maka semakin besar kemungkinan produktivitasnya meningkat. Berbagai

penelitian telah menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara karakteristik karyawan dengan kinerja mereka.

## 2.8. Hipotesis Teori

Hipotesis teoritis penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif dengan tingkat kepuasan komunikasi.
2. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif dengan tingkat kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh antara tingkat kepuasan komunikasi dengan tingkat kinerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif dengan tingkat kepuasan komunikasi dan tingkat kinerja karyawan.
5. Terdapat hubungan antara faktor jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, dan masa kerja dengan tingkat kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI**

#### **3.1. Paradigma Penelitian**

Yang dimaksud dengan paradigma adalah cara pandang seseorang ilmuwan tentang sisi strategis yang paling menentukan nilai sebuah disiplin ilmu pengetahuan itu sendiri. Dalam paradigma ini, peneliti memandang realitas sosial ada “diluar sana” dan diatur oleh hukum-hukum dan mekanisme alamiah yang berlaku universal. Karena tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan perempuan terhadap kepuasan komunikasi dan bagaimana kepuasan komunikasi tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka paradigma yang digunakan adalah positivis.

Menurut Fry G, Positivisme memprediksi pola umum, dan penelitian yang menggunakan paradigma positivisme bersifat objektif dan dapat digeneralisir. Dalam penelitian ini, realitas yang ditemukan diperlakukan secara universal dan objektif, serta berdasarkan standar tertentu untuk menilai temuan yang didapat. Paradigma ini digunakan untuk menemukan atau memperoleh konfirmasi tentang hubungan sebab akibat yang biasa dipergunakan untuk memprediksi pola-pola umum suatu gejala sosial. Dalam paradigma ini pertanyaan penelitian atau hipotesis dinyatakan pada awal penelitian untuk kemudian diuji secara empiris dalam kondisi yang terkontrol (Hidayat, 2003).

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Nasution, bahwa ciri-ciri pendekatan positivisme adalah:

1. Logika eksperimennya dengan memanipulasi variabel yang terukur secara kuantitatif untuk mencari hubungan sebab – akibat dengan variabel – variabel lainnya.
2. Secara universal dapat meliputi semua kasus penelitian, walaupun dengan pengolahan statistik, dicapai tingkat probabilitas dengan mementingkan sampling demi menggeneralisasikan.

3. Netralitas pengamatan terhadap gejala – gejala yang dikaji secara langsung dengan mengabaikan apa yang tidak dapat diamati dan diukur dan diukur melalui instrument secara valid dan handal.

Peneliti positivis mencari pengukuran yang tepat serta penelitian yang objektif dan menguji hipotesis secara hati-hati dengan menganalisa angka dari pengukuran (Lawrence, 2003). Gambaran kualitas pesan di mata khalayak merupakan realitas objektif yang berada di luar diri peneliti, sehingga peneliti harus membuat jarak sejauh-jauhnya dengan objek penelitian.

### **3.2. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan yang mengutamakan metode pengukuran dan sampling, karena menggunakan pendekatan deduktif yang menekankan prioritas mendetil pada koleksi data dan analisis. Pendekatan kuantitatif menekankan secara khusus dalam mengukur variabel-variabel dan pembuktian hipotesis yang berkaitan dengan penjelasan suatu hubungan (Newman, 2003).

Karakteristik dari pendekatan kuantitatif adalah sebagai berikut :

- 1) Peneliti yang menggunakan pendekatan ini menguji hipotesis sebagai permulaannya.
- 2) Konsep berada dalam bentuk variabel yang jelas.
- 3) Pengukuran ditetapkan terlebih dahulu sebelum pengumpulan data dan ada standarisasinya.
- 4) Data berada dalam bentuk angka dari pengukuran sebelumnya.
- 5) Teori umumnya kausal dan deduktif.
- 6) Analisis dilakukan dengan menggunakan statistik, tabel atau grafik dan dijelaskan bagaimana hubungannya dengan hipotesis.

### 3.3. Sifat Penelitian

Sifat dari penelitian ini adalah eksplanatif, dalam penelitian ini peneliti berusaha mencari kejelasan hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan terhadap kepuasan komunikasi dan bagaimana pengaruh kepuasan komunikasi tersebut terhadap kinerja karyawan. Penelitian jenis ini berusaha untuk menguji hipotesis yang menyatakan hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini, hubungan sebab akibat harus tampak nyata. Hubungan sebab akibat ini disebut juga dengan hubungan kausal (Sukandarmuidi, 2004).

Bentuk eksplanatif dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan satu variabel dengan variabel lainnya. Karena itu penelitian dengan sifat seperti ini membutuhkan sampel dan hipotesis (Bungin, 2005). Penelitian eksplanatif juga bertujuan untuk menjelaskan gambaran suatu kondisi, karakteristik-karakteristik dari suatu fenomena atau obyek, khususnya menjelaskan hubungan antar variabel yang bentuk hubungannya akan dibuktikan berdasarkan hipotesis penelitian dan juga untuk memahami bagaimana hubungan fungsional yang sebenarnya terdapat di antara faktor-faktor yang dianggap sebagai penyebab dan efek yang diperkirakan akan terjadi (Kinnear, Taylor: 1999).

Penelitian eksplanatif adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan bagaimana fenomena sosial terjadi. Penelitian eksplanatif dilakukan ketika peneliti mengumpulkan informasi mengenai topik yang telah diketahui dan memiliki gambaran yang lebih jelas. Penelitian eksplanatif berkaitan dengan pengumpulan dan penyusunan data, lalu diteliti hubungan yang terjadi antara variabel-variabel tersebut (Rakhmat, 1997).

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei yang merupakan salah satu metode penelitian yang biasa digunakan untuk pengumpulan data-data kuantitatif (Bovee, Arens, 1992). Dalam metode ini peneliti mengadakan pengamatan atau penyelidikan untuk mendapatkan keterangan yang tepat terhadap suatu persoalan dan objek tertentu (Ruslan, 2004).

Metode *survey* adalah metode pengumpulan data primer dengan memperolehnya secara langsung dari sumber lapangan penelitian. Metode ini juga memiliki pengertian sebagai metode penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Metode *survey* dipilih karena memiliki beberapa keunggulan (Malhotra, 1996) yaitu:

1. Metode *survey* cukup fleksibel dalam pengumpulan data responden karena peneliti dapat memusatkan perhatian pada satu kelompok tertentu dari populasi yang cukup besar.
2. *Survey* merupakan metode yang paling sesuai untuk memperoleh informasi tentang motif, sikap dan pilihan konsumen.
3. Berbagai bentuk pertanyaan dapat diajukan kepada responden, dengan atau tanpa disertai alat bantu.
4. Data yang diperoleh dapat dianalisis sesuai keinginan dan kebutuhan peneliti.

Data bisa diperoleh secara langsung melalui sumber data (primer) dan tidak langsung melalui publikasi atau data yang telah disiapkan oleh pihak lain (sekunder) (Supramono dan Sugiarto, 1993).

### **3.4.1. Data Primer**

Data primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri untuk kemudian dimanfaatkan (Ruslan, 2004). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui pembuatan daftar pertanyaan dengan jumlah pilihan jawaban yang telah ditetapkan oleh peneliti (Hamidi, 2007),

### **3.4.2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara untuk dimanfaatkan dalam suatu penelitian (Ruslan, 2004). Smith (2005) menyatakan bahwa data/ penelitian sekunder merupakan penelitian yang dilakukan untuk mencari tahu informasi apa saja yang telah tersedia dari sumber-sumber yang ada. Data sekunder bisa didapat dari berbagai sumber, misalnya: arsip organisasi, asosiasi profesi, perpustakaan, arsip pemerintah, dan data dari Internet (Smith, 2005). Data sekunder dalam penelitian ini didapat dari arsip organisasi, serta dengan melakukan studi pustaka dan pencarian data yang berkaitan dengan topik penelitian di Internet.

## **3.5. Populasi dan Sampel**

### **3.5.1. Populasi**

Pengertian populasi menurut Ruslan (2004) adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari; objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan. Sementara Hasan (2002) menyatakan bahwa populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Populasi penelitian ini adalah karyawan FIK UI.



### 3.5.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dianggap mempresentasikan populasi karena penelitian tidak mungkin diadakan kepada seluruh populasi, sampel juga dapat disebut wakil semua unit strata dan sebagainya yang ada di dalam populasi (Bungin, 2005). Pengertian lain dari sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap dapat mewakili populasi (Hasan, 2002). Sejalan dengan itu, Simmons (1990) menyatakan bahwa sampel harus mewakili sebuah kelompok/ populasi dengan jelas.

Manase Malo menjelaskan bahwa biasanya besaran sampel tergantung pada populasi yang hendak diteliti. Sampai sekarang, masih banyak berdebatan dalam menentukan aturan besaran sampel, tetapi 30 orang adalah jumlah minimum yang disebutkan oleh ahli-ahli metodologi penelitian, terutama jika peneliti ingin melakukan penelitian statistik. Sejalan dengan Malo, Gay & Diehl menyatakan bahwa ukuran sampel untuk penelitian korelasi secara minimal adalah sejumlah 30 orang (Ruslan, 2004). Akan tetapi jumlah sampel dapat berubah setelah dilakukan *pre-test* terhadap instrumen penelitian.

Sampel memegang peranan penting karena banyak membantu pengambilan kesimpulan untuk banyak kasus bilamana tidak cukup waktu tersedia untuk mengambil semua data yang ada di populasi (Dergibson & Sugiarto, 2006). Dikarenakan jumlah populasi yang sedikit, yaitu 49 orang, maka jumlah populasi tersebut dijadikan sampel penelitian.

### 3.6. Unit Analisis dan Unit Observasi

Dalam menentukan unit analisis, harus dipertimbangkan tentang relevansi antara masalah yang diteliti dengan unit analisis yang didefinisikan peneliti. Dalam penelitian ini, unit analisis dan unit observasi yang diteliti adalah sama yaitu individu-individu yang bekerja sebagai staf administrasi di FIK UI.

### 3.7. Teknik Penarikan Sampel

Teknik pengambilan sampel dapat dilakukan dengan dua macam cara yaitu probabilita dan non-probabilita. Teknik pengambilan sampel probabilita adalah pengambilan sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan teknik pengambilan sampel non-probabilita adalah suatu cara dimana belum tentu semua elemen populasi mempunyai peluang yang sama untuk menjadi anggota sampel karena ada bagian tertentu yang secara sengaja tidak dimasukkan dalam pemilihan untuk mewakili populasi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik penarikan sampel probabilita – total sampling, yaitu pengambilan sampel sebesar populasi yang ada. Hal ini mengacu pada pendapat Surakhmad (1989) bahwa adakalanya masalah penarikan sampel ditiadakan sama sekali dengan memasukkan seluruh populasi sebagai sampel, yakni semua jumlah populasi itu diketahui terbatas, dan artinya semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel.

### 3.8. Teknik Analisis Data

Data yang didapatkan dari survei lapangan selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan metode statistik dengan bantuan perangkat lunak SPSS (Statistical Program for Social Science) versi 17.0 untuk mempercepat perhitungan melalui tahapan pengolahan sebagai berikut:

1. Melakukan koding terhadap jawaban yang masuk ke dalam *coding sheet*
2. Melakukan *data entry* ke dalam computer
3. Data diolah sesuai dengan tujuan penelitian

Analisis data dilakukan dalam tiga tahap yaitu univariat, bivariat, dan multivariat.

### 1. Analisis Data Univariat

Analisis data univariat disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi untuk usia karyawan, jenis kelamin karyawan, tingkat pendidikan karyawan, dan masa kerja karyawan. Analisa yang digunakan adalah analisa deskriptif yang akan memberikan gambaran demografi responden dan deskripsi mengenai variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif, tingkat kepuasan komunikasi, dan tingkat kinerja karyawan, yang meliputi analisa frekuensi, presentase, rata-rata.

### 2. Analisis Data Bivariat

Analisis data bivariat adalah analisa yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara dua variabel dan juga mengetahui bagaimana arah hubungan yang ada dalam hubungan tersebut (asimetrik, simetrik, resiprokal, dan yang lainnya). Kuesioner untuk menjawab tentang gaya kepemimpinan perempuan, kepuasan komunikasi, dan kinerja karyawan menggunakan skala likert. Jawaban menggunakan skala ini mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif maka jawaban tersebut diberi skor, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1. Pemberian Skor Berdasarkan Skala Likert**

Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Skala likert juga bisa digunakan dalam menginterpretasikan persepsi atau opini seseorang terhadap suatu topik atau pernyataan. Maka penelitian ini, skala likert digunakan untuk mengukur seberapa setuju atau tidak setujunya responden terhadap pernyataan-pernyataan mengenai hipotesa penelitian.

Metode statistik yang digunakan dalam analisis bivariat adalah:

- a. Analisis dengan menggunakan *Pearson Correlations* untuk melihat hubungan antara variabel bebas gaya kepemimpinan perempuan dengan variabel terikat tingkat kepuasan komunikasi dan untuk melihat hubungan antara variabel bebas tingkat kepuasan komunikasi dengan variabel terikat tingkat kinerja karyawan, serta untuk mengukur kekuatan hubungan.

Hubungan dua variabel terdiri dari dua macam yaitu hubungan yang positif dan hubungan yang negatif. Hubungan X dan Y dikatakan positif apabila kenaikan atau penurunan variabel X pada umumnya diikuti dengan kenaikan atau penurunan variabel Y. Ukuran yang dipakai untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara X dan Y disebut koefisien korelasi ( $r$ ). Nilai koefisien korelasi paling sedikit -1 dan paling besar 1 ( $-1 \leq r \leq 1$ ), artinya jika :

- $r = 1$ , hubungan X dan Y sempurna dan positif (mendekati 1, hubungan sangat kuat dan positif)
- $r = -1$ , hubungan X dan Y sempurna dan negative (mendekati -1, hubungan sangat kuat dan negatif)
- $r = 0$ , hubungan X dan Y lemah sekali atau tidak ada hubungan

Interpretasi kekuatan hubungan akan melihat tabel berikut ini:

**Tabel 3.2. Koefisien Korelasi (r)**

Nilai Koefisien Korelasi (r)	Kekuatan Hubungan
0,0	Sangat Lemah
0,10 – 0,29	Lemah
0,30 – 0,49	Sedang
0,50 – 0,69	Kuat
$\geq 0,70$	Sangat kuat

- b. Analisa dengan uji regresi yang digunakan untuk menguji hubungan antara sebuah variabel dependen dengan beberapa variabel independen. Dalam penelitian ini dilakukan sembilan kali uji regresi. Pada uji regresi yang pertama, variabel dependennya adalah tingkat kepuasan komunikasi dan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan perempuan demoktaris. Pada uji regresi yang kedua, variabel dependennya adalah tingkat kepuasan komunikasi dan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan perempuan suportif. Pada uji regresi ketiga, variabel dependennya adalah tingkat kepuasan komunikasi dan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan perempuan transformasional. Pada uji regresi keempat, variabel dependennya adalah tingkat kepuasan komunikasi dan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan perempuan partisipatif. Pada uji regresi kelima, variabel dependennya adalah tingkat kinerja karyawan dan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan perempuan demokratis. Pada uji regresi keenam, variabel dependennya adalah tingkat kinerja karyawan dan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan perempuan suportif. Pada uji regresi ketujuh, variabel dependennya adalah tingkat kinerja karyawan dan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan perempuan transformasional. Pada uji regresi kedelapan, variabel dependennya adalah tingkat kinerja karyawan dan variabel

independennya adalah gaya kepemimpinan perempuan suportif. Pada uji regresi kesembilan, variabel dependennya adalah tingkat kinerja karyawan dan variabel independennya adalah tingkat kepuasan komunikasi.

### 3. Analisis Data Multivariat (*Path Analysis*)

*Path analysis* merupakan pengembangan dari model regresi. Analisis ini menguji kecocokan dari matriks korelasi terhadap dua atau lebih model kausal yang dibandingkan oleh peneliti. *Path Analysis* adalah model kausal untuk memahami hubungan antara variabel (Babbie, 1973: 324). Pendapat lain mengatakan, *Path Analysis* adalah teknik statistik yang dapat digunakan untuk mengetahui perbedaan antara dua atau lebih kelompok objek sehubungan dengan beberapa variabel secara bersamaan (Klecka, 1980). *Path analysis* bertujuan untuk mengkaji suatu kerangka teori mengenai pola hubungan serangkaian variabel yang mempengaruhi suatu variabel tertentu (*dependent variable*)

Model tersebut biasanya digambarkan dalam figure lingkaran dan panah, yang mana panah searah mengindikasikan sebab akibat. Regresi dilakukan untuk setiap variabel dalam model tersebut sebagai variabel dependen terhadap variabel lainnya sehingga model tersebut mengindikasikan sebabnya. Bobot regresi yang diprediksikan oleh model kemudian dibandingkan dengan matriks korelasi yang diobservasi atas variabel-variabel tersebut dan statistik kelayakannya dihitung. Kecocokan dari dua atau lebih model diseleksi oleh peneliti sebagai model yang paling baik untuk pengembangan teori. *Path model* merupakan diagram gambar yang berisi tentang hubungan antara variabel independen, variabel intermediary dan variabel dependen. Panah tunggal mengindikasikan adanya hubungan sebab akibat antara variabel eksogenus atau intermediary dengan variabel dependen.

Variabel *Exogenous* dalam sebuah *path model* adalah variabel yang tidak memiliki hubungan sebab akibat secara eksplisit (tidak ada panah mengarah ke variabel tersebut). Sedangkan Variabel *Endogenous* adalah variabel yang memiliki panah yang menguji ke arah variabel tersebut. Variabel ini termasuk *intervening causal variabel* dan variabel dependen.

*Fit Coefficient* digunakan untuk menguji apakah model yang telah disesuaikan melalui hasil perhitungan regresi lebih baik dibandingkan dengan model dasar yang telah dibuat sebelumnya. Rumus yang digunakan untuk menghitung *Fit Coefficient* adalah :

$$\chi^2 = - (N-df) \log Q$$

$\chi^2$  = *fit coefficient* untuk model yang disesuaikan

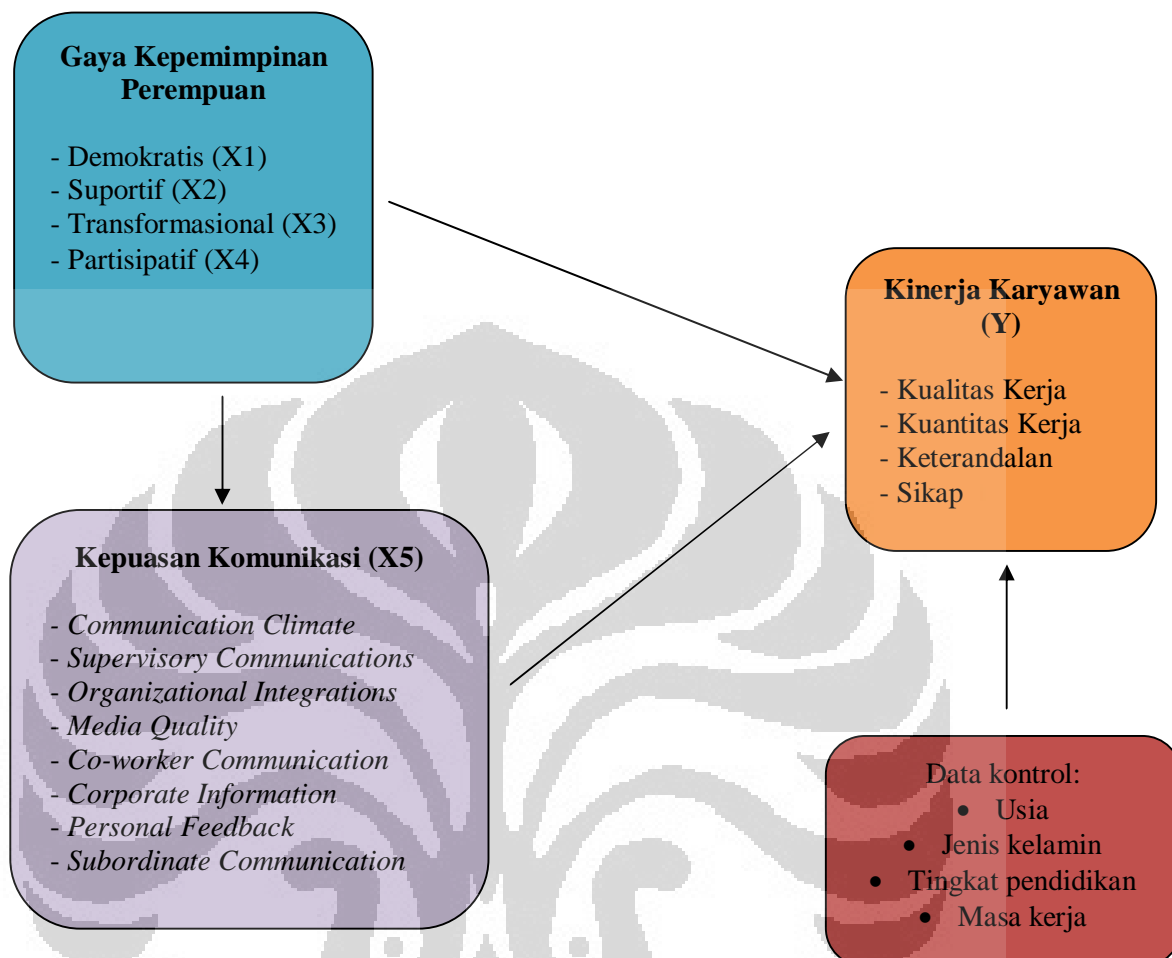
N = besarnya sampel

df = banyaknya jejak yang dihilangkan atau ditambahkan pada model yang disesuaikan

Q = besarnya perbandingan variasi yang tidak dapat dijelaskan antara model dasar dengan model yang sudah disesuaikan

Efek langsung adalah angka korelasi antara variabel prediktor dengan variabel endogen. Efek tidak langsung adalah angka korelasi antara variabel lain yang mempengaruhi variabel prediktor terhadap variabel endogen. *Total causal effect* didefinisikan sebagai jumlah dari total efek langsung dan efek tidak langsung.

### 3.9. Model Analisis



### 3.10. Definisi Operasional

Definisi operasional berguna untuk memberi gambaran mengenai bagaimana cara mengukur variabel. Sebelum melakukan pengukuran, definisi konseptual terlebih dahulu dioperasionalisasikan dalam beberapa kategori seperti di bawah ini:

#### 1. Variabel Bebas Gaya Kepemimpinan Perempuan (X1 – X4)

Yang dimaksud dengan variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat/ dependen secara positif maupun negatif. Pada penelitian ini, variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan perempuan yang terdiri dari



empat gaya. Kuesioner gaya kepemimpinan perempuan disusun berdasarkan pengelompokan gaya kepemimpinan yang termasuk dalam kategori gaya kepemimpinan perempuan, yaitu:

a. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)

Menurut beberapa penelitian, perempuan cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Mereka mendorong partisipasi, berbagi kekuasaan dan informasi, dan mencoba untuk meningkatkan 'kemanfaatan' bagi pengikutnya. Mereka cenderung memimpin melalui pelibatan atau pemberdayaan dan mendasarkan pada karisma, keahlian, kontak, dan keahlian interpersonal dalam mempengaruhi orang lain

b. Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)

Gaya ini menunjukkan keramahan seorang pemimpin, ia mudah ditemui, dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya. Gaya kepemimpinan suportif dapat meningkatkan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan, dan meminimalisir aspek-aspek yang tidak menyenangkan.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)

Gaya ini merupakan gaya kepemimpinan yang inspirasional yang dapat memberikan inspirasi kepada orang-orang untuk bekerja lebih giat dalam mencapai kinerja yang tinggi. Pemimpin perempuan membangun hubungan individu yang unik dengan masing-masing bawahan, menegaskan bahwa mereka lebih baik dalam interaksi satu lawan satu dan lebih peduli pada pengembangan diri bawahan dibandingkan laki-laki.

d. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X4)

Gaya seperti ini mengacu pada kepemimpinan interaktif, yakni gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada upaya membangun konsensus dan hubungan antara pribadi yang baik melalui komunikasi dan keterlibatan/ partisipasi.

## 2. Variabel Bebas Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)

Dalam penelitian, variabel bebas kelima adalah adalah kepuasan komunikasi yang dibagi ke dalam beberapa dimensi, yaitu

### a. *Communication Climate*

Faktor ini menggambarkan komunikasi yang terjadi dalam tingkat organisasi dan personal. Termasuk di dalamnya adalah sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan menstimuli karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi dan sejauh mana mereka mengidentifikasi diri dengan organisasi.

### b. *Supervisory Communications*

Faktor ini menggambarkan aspek komunikasi ke atas dan ke bawah dengan atasan/pimpinan. Termasuk didalamnya sejauh mana para pimpinan terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan memperhatikan, dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan, serta sejauh mana kepercayaan atasan kepada bawahannya.

### c. *Organizational Integrations*

Faktor ini merujuk pada para karyawan menerima informasi mengenai lingkungan kerja yang langsung mempengaruhi mereka. Termasuk di dalamnya adalah tingkat kepuasan terhadap informasi mengenai sasaran/rencana/tujuan bagian tempat mereka bekerja, persyaratan yang diperlukan untuk pekerjaan mereka dan berbagai informasi mengenai SDM yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka seperti peraturan baru dan insentif-insentif tambahan yang ada.

### d. *Media Quality*

Faktor ini menggambarkan bagaimana komunikasi berjalan melalui beberapa media (seperti publikasi, memo dan rapat). Termasuk di dalamnya seberapa baik rapat-rapat yang dilakukan secara rutin diselenggarakan, apakah petunjuk dalam mengerjakan pekerjaan tertulis dan tertera dengan baik dan singkat serta dapat dipahami, apakah jumlah komunikasi yang dilakukan cukup, apakah informasi

yang tersedia membantu serta bagaimanakan kejelasan dari sumber informasi dan jumlah informasi yang tersedia.

e. *Co-worker Communication*

Faktor ini menggambarkan sejauh mana komunikasi horizontal dan informal berjalan secara bebas dan akurat. Termasuk didalamnya adalah kepuasan karyawan terhadap aktivitas *grapevine* (selentingan) di organisasi tersebut. Komunikasi horisontal dan informal yang dapat terselenggara dengan bebas tanpa aturan yang terlalu mengikat akan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja.

f. *Corporate Information*

Faktor ini menggambarkan bagaimana informasi mengenai organisasi secara keseluruhan disampaikan kepada seluruh karyawannya. Termasuk didalamnya adalah informasi mengenai perubahan, posisi keuangan organisasi dan informasi mengenai kebijakan serta tujuan dari organisasi, performa/kinerja organisasi dan juga peristiwa-peristiwa di luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut, seperti peraturan pemerintah.

g. *Personal Feedback*

Faktor ini menggambarkan pentingnya pengetahuan karyawan akan bagaimana mereka dinilai berdasarkan prestasi kerja mereka juga bagaimana para atasan memahami dan mengetahui persoalan-persoalan yang dihadapi oleh karyawan dalam bekerja. Sistem penilaian terhadap kinerja ataupun produktivitas kerja karyawan bisa dalam beberapa bentuk. Ada yang berupa kenaikan gaji, promosi jabatan, pemberian sarana pekerjaan tambahan, maupun imbalan lainnya dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.

h. *Subordinate Communication*

Faktor ini menggambarkan pada komunikasi keatas dan kebawah dengan bawahan. Pertanyaan-pertanyaan pada dimensi ini lebih ditujukan kepada karyawan yang memiliki bawahan (berada pada posisi supervisor). Termasuk di dalamnya bagaimana respons bawahan terhadap komunikasi kebawah dan sejauh mana bawahan berinisiatif

dalam memulai komunikasi ke atas. Para manajer/atasan juga ditanyakan mengenai kelebihan komunikasi yang mungkin mereka alami.

### **3. Variabel Terikat/ Dependen (Y)**

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel ini terikat dan tergantung pada variabel independen. Variabel terikat ini diukur untuk mengetahui besarnya efek atau pengaruh dari variabel lain. Dalam penelitian ini, variabel terikatnya adalah tingkat kinerja karyawan yang dibagi ke dalam beberapa dimensi, yaitu:

a. **Kualitas Kerja**

Adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, kerapihan, kebersihan, keterampilan dan keberhasilan hasil pekerjaan.

b. **Kuantitas Kerja**

Yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan. Kuantitas kerja meliputi output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra.

c. **Keterandalan**

Dapat tidaknya diandalkan termasuk dalam hal ini yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, rajin, serta sikap hati-hati.

d. **Sikap**

Meliputi sikap terhadap pekerjaan, misalnya antusiasme, komitmen, dan motivasi.

### **4. Variabel Terikat Data Kontrol**

Dalam pengujian suatu hipotesis, terkadang muncul pertanyaan mengenai efek variabel lain dalam hubungan variabel yang dihipotesiskan. Variabel

tersebut disebut variabel kontrol yaitu variabel yang mempengaruhi variabel bebas dan variabel terikat sehingga dapat mengubah hubungan antara kedua variabel tersebut. Variabel kontrol dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu yang meliputi:

a. Jenis Kelamin

Perbedaan jenis kelamin berpengaruh terhadap perbedaan kinerja. Menurut Robbins (2007), ada perbedaan penting antara pria dan wanita yang akan mempengaruhi kinerja mereka. Penelitian-penelitian psikologis menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan kemungkinan lebih besar dari pada wanita untuk memiliki harapan atas keberhasilan, namun perbedaan-perbedaan itu tidak besar. Para peneliti memiliki pendapat yang berbeda mengenai siapa yang lebih baik dalam bekerja. Gede (2001) menyatakan bahwa perempuan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dibandingkan laki-laki dan karena itu mereka memiliki kinerja yang lebih baik. Namun, Koderi (1999) dalam Faisal Rizal (2005), menyatakan sebaliknya.

b. Usia

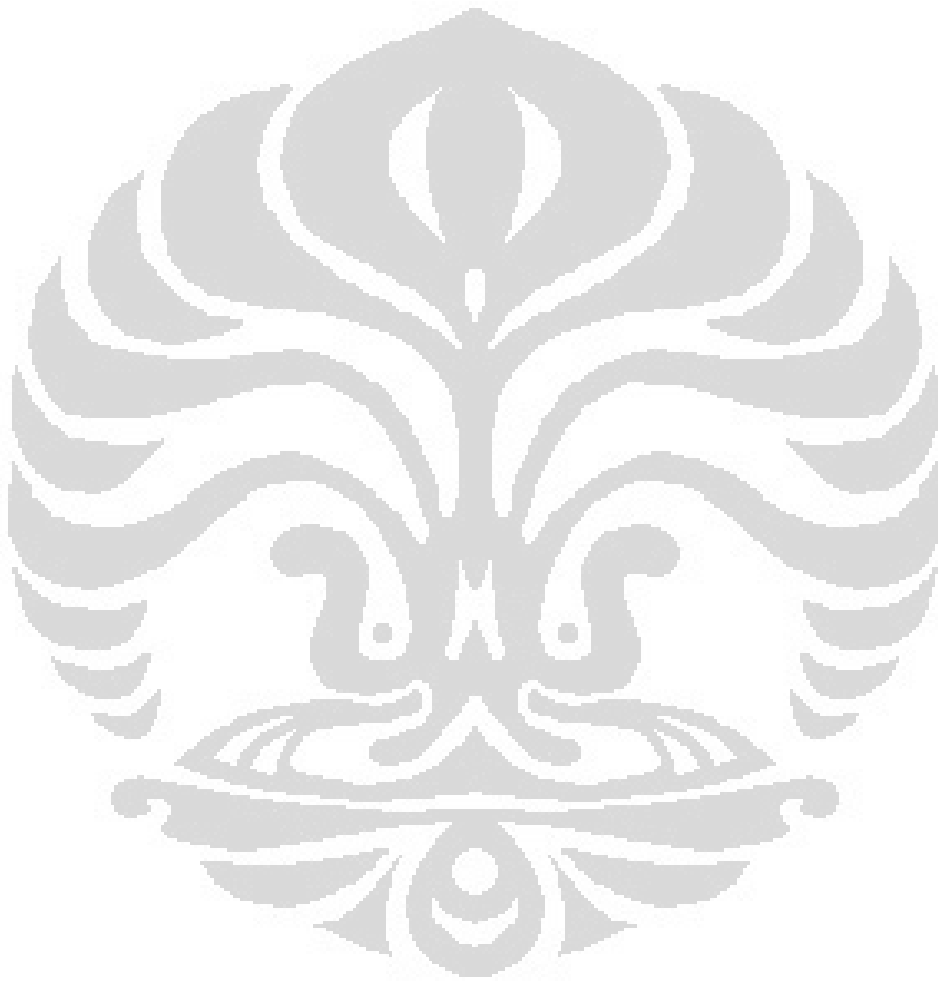
Siagian (2002) menyatakan terdapat kecenderungan bahwa semakin lanjut umur karyawan, kinerja dan tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi hal ini disebabkan karena adanya sikap yang dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan, dan cita-cita bagi karyawan yang lebih tua

c. Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi pendidikan yang dicapai, besar keinginan untuk memanfaatkan kemampuan dan keterampilannya dalam mencapai kedudukan yang lebih tinggi dalam organisasi (Siagian, 2002). Oleh sebab itu, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, akan semakin pula tuntutanannya atas pekerjaannya sehingga mempengaruhi kinerjanya.

c. Masa Kerja

Gede dan Olukemi Anike (2011) menyatakan bahwa ada hubungan signifikan antara masa kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mungkin berdasarkan fakta bahwa semakin banyak pengalaman yang didapat oleh karyawan sebagai hasil dari pengabdian bertahun-tahun, maka akan semakin tinggi pula kinerja mereka.



### 3.11. Operasionalisasi Konsep

Variabel	Dimensi	Sub dimensi	Indikator	Skala
<b>Gaya Kepemimpinan Perempuan</b>	Demokratis		Pemimpin mau menerima saran dari karyawan	Likert
			Pemimpin mau menerima kritik dari karyawan	Likert
			Pemimpin mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan	Likert
			Pemimpin mengizinkan karyawan untuk melakukan kesalahan	Likert
			Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan	Likert
			Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki kesalahan	Likert
			Pemimpin menantang karyawan untuk tidak mengulang kesalahan yang sama dan berani membuat kesalahan lain	Likert
			Semua karyawan memiliki kebebasan untuk menyatakan pendapat	Likert
			Semua karyawan memiliki hak yang sama dalam pengambilan keputusan	Likert
			Suportif	<i>Consideration for Subordinates</i>
	Pemimpin mudah ditemui	Likert		
	Pemimpin memperhatikan karyawan	Likert		
	Pimpinan peduli pada pengetahuan/pendidikan karyawan	Likert		
	Pemimpin memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawan	Likert		
	<i>Consultative Decision Making</i>	Pemimpin menanyakan pendapat karyawan sebelum membuat keputusan		Likert
		Pemimpin mendengarkan pendapat karyawan sebelum membuat keputusan		Likert
		Pemimpin mempertimbangkan pendapat karyawan sebelum membuat keputusan		Likert
		Pemimpin mengikuti pendapat karyawan untuk menjadi sebuah keputusan		Likert

<b>Gaya Kepemimpinan Perempuan</b>	Suportif	<i>General Supervision</i>	Pemimpin mendelegasikan otoritasnya kepada para karyawannya	Likert	
			Pemimpin mengizinkan karyawan untuk bebas melatih kebijaksanaan dalam bekerja	Likert	
			Pemimpin tidak mengawasi pekerjaan karyawan dengan ketat	Likert	
	Transformasi onal	<i>Idealized Influence (II)</i>	Pemimpin menjadi <i>role model</i> bagi karyawan	Likert	
			Pemimpin dikagumi	Likert	
			Pemimpin dihormati	Likert	
			Pemimpin dipercaya	Likert	
			Pemimpin memiliki kemampuan	Likert	
			Pemimpin memiliki ketekunan	Likert	
			Pemimpin memiliki kebulatan tekad	Likert	
			Pemimpin bersedia mengambil risiko	Likert	
			Pemimpin konsisten	Likert	
			Pemimpin menerapkan standar etika yang tinggi	Likert	
			Pemimpin menerapkan standar moral yang tinggi	Likert	
			<i>Inspirational Motivation (IM)</i>	Pemimpin memotivasi karyawan	Likert
				Pemimpin menginspirasi karyawan	Likert
				Pemimpin memberikan makna	Likert
				Pemimpin memberikan tantangan	Likert
				Pemimpin merangsang adanya kerja sama tim	Likert
			<i>Intellectual Stimulation (IS)</i>	Pemimpin mendorong karyawan untuk kreatif	Likert
	Pemimpin mendorong karyawan untuk inovatif	Likert			
	Pemimpin tidak mengkritik kesalahan individu di depan umum	Likert			
	Pemimpin melibatkan karyawan dalam menentukan masalah	Likert			
Pemimpin melibatkan karyawan mencari solusi masalah	Likert				
Pemimpin tidak mengkritik ide karyawan bila berbeda dengan idenya	Likert				
Pemimpin mendorong karyawan untuk mencoba pendekatan baru	Likert				



<b>Gaya Kepemimpinan Perempuan</b>	Transformasional	<i>Individualized Consideration (IC)</i>	Pemimpin berperan sebagai pelatih atau mentor bagi karyawan	Likert
			Pemimpin mengakui dan menerima perbedaan keinginan dan kebutuhan masing-masing individu	Likert
			Pemimpin menerapkan komunikasi dua arah	Likert
			Pemimpin ingat pembicaraan sebelumnya dengan karyawan	Likert
			Pemimpin melihat seseorang sebagai sosok manusia seutuhnya dan bukan hanya sebagai karyawan	Likert
	Pemimpin mendengarkan dengan efektif	Likert		
	Partisipatif		Pemimpin meminta saran dan ide para karyawan sebelum mengambil keputusan	Likert
			Pemimpin mempertimbangkan dengan serius ide-ide sebelum mengambil keputusan	Likert
			Hubungan antara atasan dan karyawan kuat	Likert
			Pimpinan menerapkan komunikasi dua arah	Likert
Pemimpin memberikan kemudahan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas			Likert	

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Tingkat Kepuasan komunikasi	<i>Communication Climate</i>	Komunikasi dalam organisasi memotivasi dan menstimuli karyawan	Likert
		Kemampuan berkomunikasi yang dimiliki para karyawan baik	Likert
		Komunikasi organisasi memotivasi dan mendorong pencapaian tujuan organisasi	Likert
		Konflik ditangani dengan baik melalui jalur-jalur komunikasi yang jelas	Likert
		Proses komunikasi organisasi membuat karyawan merasa sebagai bagian dari organisasi	Likert
		Karyawan memiliki pandangan positif terhadap komunikasi di dalam organisasi	Likert
		Anggota kelompok kerja cocok dan sejajar dalam hal kemampuan	Likert
		Sesama karyawan FIKUI saling mendukung dan membantu	Likert
	<i>Supervisory Satisfaction</i>	Karyawan n bisa berkomunikasi atau menyampaikan aspirasi kepada atasan	Likert
		Atasan memberikan kepercayaan yang cukup kepada karyawan	Likert
		Ada pengawasan yang cukup kepada karyawan	Likert
		Atasan terbuka terhadap ide-ide dari karyawan	Likert
		Atasan mendengarkan dan memperhatikan karyawan	Likert
		Atasan memberikan bimbingan dalam memecahkan masalah	Likert
		Atasan memahami dan mengetahui masalah yang dihadapi karyawan	Likert
	<i>Organizational Integrations</i>	Penyebaran informasi di lingkungan FIK UI sudah baik.	Likert
		Informasi yang jelas dan dibutuhkan sudah tersedia	Likert
		Berita-berita mengenai SDM sudah baik	Likert
		Informasi mengenai kebijakan dan tujuan departemen/bagian tempat kerja sudah baik	Likert
		Informasi yang diberikan untuk pekerjaan lengkap dan menyeluruh sudah baik	Likert
		Informasi mengenai departemen/bagian lain sudah baik	Likert
	<i>Media Quality</i>	Media proses komunikasi menarik dan membantu	Likert
		Informasi yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan diterima tepat pada waktunya	Likert
		Petunjuk mengenai pekerjaan dan laporan-laporan disampaikan dengan jelas dan lengkap	Likert
		Rapat-rapat diatur dengan baik, jelas dan lengkap	Likert
		Jumlah komunikasi dalam organisasi sudah tepat jumlahnya	Likert
		Penyampaian informasi sudah akurat dan lengkap	Likert
		Pesan-pesan dan informasi mudah dipahami	Likert
	Komunikasi antar karyawan berjalan baik	Likert	
	Informasi melalui jalur gossip dalam organisasi ada dan aktif	Likert	

<b>Tingkat Kepuasan komunikasi</b>	<i>Co-worker Communication/ Horizontal Informal Communication</i>	Kepuasan terhadap komunikasi informal berjalan dengan aktif dan akurat di dalam organisasi	Likert
		Komunikasi horizontal (antara sesama karyawan) berjalan dengan akurat dan bebas	Likert
	<i>Corporate Information</i>	Penyebaran informasi dilakukan dengan baik	Likert
		Karyawan mendapatkan informasi mengenai kebijakan dan tujuan organisasi	Likert
		Karyawan mendapatkan informasi mengenai perubahan dalam organisasi	Likert
		Karyawan mendapatkan informasi mengenai posisi keuangan organisasi	Likert
		Karyawan mendapatkan informasi mengenai pencapaian dan kegagalan organisasi	Likert
		Karyawan mendapatkan informasi mengenai peraturan pemerintah yang mempengaruhi organisasi	Likert
	<i>Personal Feedback</i>	Karyawan mendapatkan informasi mengenai kemajuan pekerjaannya.	Likert
		Karyawan menerima laporan bagaimana kinerjanya dibandingkan dengan karyawan lainnya	Likert
		Karyawan diberikan informasi mengenai ukuran penilaian kinerja karyawan	Likert
		Karyawan menerima laporan bagaimana kesulitan yang dialami dalam bekerja ditangani	Likert
		Karyawan menerima informasi mengenai insentif serta gaji	Likert
		Komunikasi dengan karyawan berjalan dengan baik	Likert
	<i>Subordinate Communication</i>	Para karyawan mengantisipasi kebutuhan informasi pimpinan	Likert
		Para karyawan merespons positif terhadap petunjuk dari pimpinan	Likert
		Pimpinan tidak mengalami kelebihan informasi	Likert
		Para karyawan dapat menerima evaluasi, saran dan kritik dari atasan	Likert
		Karyawan merasa bertanggungjawab untuk memulai komunikasi ke atas kepada atasan	Likert

### 3.12. Uji Reliabilitas dan Validitas

Sebelum diolah lebih lanjut, data yang diperoleh peneliti di lapangan harus melewati uji reliabilitas dan validitas terlebih dahulu. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah responden menjawab pertanyaan-pertanyaan kuesioner dengan konsisten dan apakah jawaban tersebut reliabel atau tidak. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur mengukur apa yang hendak diukur. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk melihat

seberapa jauh alat ukur memberikan hasil yang relative sama bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama untuk waktu yang berbeda, atau jika dilakukan pengukuran dalam kondisi pengujian yang berbeda (Anastasi & Urbina. 1997).

### 3.12.1. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat ukur tersebut sudah reliabel, yang artinya konsisten dalam mengukur apa yang ingin diukur. Reliabilitas adalah konsistensi skor tes atau kemampuan skor tes untuk di-reproduksi. Untuk itu digunakan metode internal konsistensi dengan teknik *Alpha Cronbach* yang mengukur konsistensi dan homogenitas item yaitu interkorelasi antar item-item dalam suatu alat ukur yang sama. Teknik ini digunakan untuk mengetahui indikator-indikator apa saja yang harus dihapus atau dihilangkan setelah melewati uji *alpha cronbach*

Reliabilitas berkaitan dengan keterandalan dan konsistensi suatu indikator. Semakin tinggi koefisien *Alpha* berarti tes tersebut semakin konsisten dan homogen dalam mengukur apa yang hendak diukur. Jika suatu indikator nilai *alpha cronbach*-nya  $> 0,5$  maka bisa dikatakan bahwa indikator tersebut reliabel.

Rumus dari koefisien Alpha adalah:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S^2_{\text{item}}}{S^2_{\text{total}}} \right)$$

$\alpha$  = Koefisien Alpha-Cronbach

K = Banyaknya item

$S^2_{\text{item}}$  = varians setiap item

$S^2_{\text{total}}$  = varians keseluruhan tes

Tabel 3.3. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Dimensi	Sub Dimensi	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach	Jmlh indikator	
1.	Gaya Kepemimpinan Perempuan	Demokratis			0,734	9	
		Suportif	<i>Consideration for Subordinates</i>	0,826	0,851	5	
			<i>Consultative Decision Making</i>	0,877		4	
			<i>General Supervision</i>	0,449		3	
		Transformasional	<i>Ideliazed Influence</i>	0,897	0,956	11	
			<i>Inspirational Motivation</i>	0,945		5	
			<i>Intellectual Stimulation</i>	0,817		7	
			<i>Individualized Consideration</i>	0,851		5	
		Partisipatif				0,776	5
		2.	Tingkat Kinerja Karyawan	Kualitas kerja			0,888
Kuantitas kerja					0,868	4	
Keterandalan					0,835	6	
Sikap					0,900	7	
3.	Tingkat Kepuasan Komunikasi	<i>Communication Climate</i>			0,880	8	
		<i>Supervisory Satisfaction</i>			0,859	7	
		<i>Organizational Integrations</i>			0,912	6	
		<i>Media Quality</i>			0,891	7	
		<i>Co-worker Communication / Horizontal Informal Communication</i>			0,673	4	
		<i>Corporate Information</i>			0,868	6	
		<i>Personal Feedback</i>			0,897	5	
		<i>Subordinate Communication</i>			0,674	6	

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa *alpha cronbach* sub dimensi *General Supervisions* yang terdapat pada variabel Gaya Kepemimpinan Perempuan adalah 0,449. Karena nilainya < 0,5 maka semua sub dimensi pada variabel tersebut tidak reliabel.

**Tabel 3.4. Hasil Uji Reliabilitas per Variabel**

No	Variabel	Alpha Cronbach	Jumlah indikator
1.	Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis	0,734	9
2.	Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif	0,851	9
3.	Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional	0,956	28
4.	Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif	0,776	5
5.	Tingkat Kinerja Karyawan	0,940	23
6.	Tingkat Kepuasan Komunikasi	0,964	49

Bila dilihat per variabel, alpha cronbach semua variabel bernilai  $> 0,5$ .

Artinya, semua variabel tersebut reliabel.

### 3.12.2. Uji Validitas

Pengujian validitas berarti tingkat ketepatan suatu pengukuran. Validitas ini mampu memberikan gambaran sejauh mana ketepatan hasil suatu pengukuran dengan makna dan tujuan diadakan pengukuran tersebut. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen (kuesioner) dapat mengukur variabel yang diteliti secara tepat. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Pengukuran validitas masing-masing variabel dilakukan dengan *KMO Measure of Sampling Adequacy Bartlett's Test*.

Metode yang digunakan untuk uji validitas adalah faktor analisis dengan ukuran seperti pada Pedoman Ukuran Validitas (Benny, 2003 dalam Anggraeni, 2010) dibawah ini :

a. Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO MSA adalah statistik yang mengindikasikan proporsi variansi dalam indikator yang merupakan variansi umum (common variance), yakni variansi yang disebabkan oleh dimensi-dimensi dalam penelitian. Nilai KMO diatas .500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan.

b. Bartlett's Test of Sphericity

Bartlett's Test of Sphericity mengindikasikan bahwa matriks korelasi adalah matriks identitas, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam faktor bersifat related atau unrelated. Nilai yang kurang dari .05 menunjukkan hubungan yang signifikan antar indikator, merupakan nilai yang diharapkan.

c. Anti-image Matrics

Setiap nilai pada kolom diagonal matriks korelasi anti-image menunjukkan Measure of Sampling Adequacy dari masing-masing indikator. Nilai diagonal anti-image correlation matrix diatas .500 menunjukkan indikator cocok/sesuai dengan struktur indikator lainnya di dalam variabel/dimensi tersebut.

d. *Total Variance Explained*

Nilai pada kolom "*Cumulative %*" menunjukkan prosentase variasi yang disebabkan oleh keseluruhan dimensi. Nilai "*Cumulative %*" harus lebih besar daripada 60%.

e. *Component Matrix*

Nilai *Factor Loading* dari indikator-indikator komponen dimensi. Nilai *Factor Loading* lebih besar atau sama dengan .700

Faktor analisis merupakan perangkat prosedur matematis yang memungkinkan peneliti menguji sejumlah besar indikator untuk menentukan apakah mereka saling berhubungan. Penelitian ini akan menggunakan nilai yang dihasilkan dari Kaiser-Mayer-Olkin Measure Sampling of Adequacy (KMO) sebagai nilai ukur valid atau tidaknya suatu alat ukur dengan nilai diatas 0.5 hingga 1.0.

Tabel 3.5. Hasil Uji Validitas

N o	Variabel	Dimensi	KMO and Bartlett's Test	Jumlah indikator
1.	Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis	-	0,769	7
2.	Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif	<i>Consideration for Subordinate</i>	0,695	3
		<i>Consultative Decision Making</i>	0,682	3
		<i>General Supervision</i>	0,500	-
3.	Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional	<i>Idealized Influence</i>	0,823	9
		<i>Inspirational Motivation</i>	0,871	5
		<i>Intellectual Stimulation</i>	0,734	2
		<i>Individualized Consideration</i>	0,805	2
4.	Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif	-	0,725	4
5.	Tingkat Kinerja Karyawan	Kualitas kerja	0,788	6
		Kuantitas kerja	0,690	4
		Keterandalan	0,734	6
		Sikap	0,807	7
6.	Tingkat Kepuasan Komunikasi	<i>Communication Climate</i>	0,803	6
		<i>Supervisory Satisfaction</i>	0,780	6
		<i>Organizational Integrations</i>	0,761	6
		<i>Media Quality</i>	0,813	7
		<i>Co-worker Communication/ Horizontal Informal Communication</i>	0,617	4
		<i>Corporate Information</i>	0,673	5
		<i>Personal Feedback</i>	0,800	5
<i>Subordinate Communication</i>	0,655	5		

Dari tabel di atas, nilai KMO sub dimensi *General Supervisions* yang terdapat pada variabel Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif adalah 0,500 artinya sub dimensi tersebut tidak valid dan karena itulah harus dihilangkan. Selain itu, dari tabel tersebut juga diketahui bahwa jumlah indikator pada beberapa



dimensi berkurang. Misalnya, pada variabel Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis, pertanyaan berkurang dari 9 menjadi 7 pertanyaan; pada Variabel Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif, dari 12 menjadi 6 pertanyaan; pada Variabel Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional, dari 28 menjadi 18 pertanyaan; pada Variabel Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif, dari 5 menjadi 4 pertanyaan; pada dimensi *Communication Climate*, dari 8 menjadi 6 pertanyaan; pada dimensi *Supervisory Communications*, dari 7 menjadi 6 pertanyaan; pada dimensi *Corporate Information*, dari 6 menjadi 5 pertanyaan; pada dimensi *Subordinate Communication*, dari 6 menjadi 5 pertanyaan. Pengurangan itu terjadi untuk mencapai angka KMO > 0, 5 sehingga bisa dikategorikan valid.

### **3.13. Hipotesis**

#### **3.13.1. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis Mayor

1. H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan demokratis (X1) dan tingkat kepuasan komunikasi (X5).  
H0: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan demokratis (X1) dan tingkat kepuasan komunikasi (X5).
2. H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan suportif (X2) dan tingkat kepuasan komunikasi (X5).  
H0: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan suportif (X2) dan tingkat kepuasan komunikasi (X5).
3. H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan transformasional (X3) dan tingkat kepuasan komunikasi (X5).

H0: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan transformasional (X3) dan tingkat kepuasan komunikasi (X5).

4. H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan partisipatif (X4) dan tingkat kepuasan komunikasi (X5).

H0: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan partisipatif (X4) dan tingkat kepuasan komunikasi (X5).

5. H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan demokratis (X1) dan tingkat kinerja karyawan (Y).

H0: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan demokratis (X1) dan tingkat kinerja karyawan (Y).

6. H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan suportif (X2) dan tingkat kinerja karyawan (Y).

H0: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan suportif (X2) dan tingkat kinerja karyawan (Y).

7. H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan transformasional (X3) dan tingkat kinerja karyawan (Y).

H0: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan transformasional (X3) dan tingkat kinerja karyawan (Y).

8. H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan partisipatif (X4) dan tingkat kinerja karyawan (Y).

H0: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan partisipatif (X4) dan tingkat kinerja karyawan (Y).

9. H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan komunikasi (X5) dengan tingkat kinerja karyawan (Y).

H0: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan komunikasi (X5) dengan tingkat kinerja karyawan (Y).

10. H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan demokratis (X1), suportif (X2), transformasional (X3), dan partisipatif (X4) dan tingkat kepuasan komunikasi (X5) dengan tingkat kinerja karyawan (Y).

H0: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan perempuan demokratis (X1), suportif (X2), transformasional (X3), dan partisipatif (X4) dan tingkat kepuasan komunikasi (X5) dengan tingkat kinerja karyawan (Y).

#### Hipotesis Minor

1. H1: Terdapat hubungan antara tingkat kinerja karyawan dengan jenis kelamin.

H0: Tidak terdapat hubungan antara tingkat kinerja karyawan dengan jenis kelamin.

2. H1: Terdapat hubungan antara tingkat kinerja karyawan dengan usia.

H0: Tidak terdapat hubungan antara tingkat kinerja karyawan dengan usia.

3. H1: Terdapat hubungan antara tingkat kinerja karyawan dengan tingkat pendidikan.

H0: Tidak terdapat hubungan antara tingkat kinerja karyawan dengan tingkat pendidikan.

4. H1: Terdapat hubungan antara tingkat kinerja karyawan dengan masa kerja.

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat hubungan antara tingkat kinerja karyawan dengan masa kerja.

### 3.13.2. Hipotesis Statistik

Setelah hipotesis penelitian diformulasikan kemudian hipotesis tersebut diturunkan menjadi hipotesis statistik. Hipotesis statistik adalah turunan dari hipotesis penelitian. Hipotesis statistik dibedakan menjadi dua macam; pertama, hipotesis nul (H<sub>0</sub>) yaitu hipotesis yang selalu menyatakan tidak terdapat hubungan atau mempengaruhi antara variabel bebas dengan variabel terikat; kedua, hipotesis alternatif (H<sub>1</sub>) yaitu hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan atau pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada umumnya Hipotesis statistik ditentukan oleh:

$t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis statistic penelitian ini sebagai berikut:

1. Hubungan antara X<sub>1</sub> dan X<sub>5</sub> (r<sub>X<sub>1</sub>X<sub>5</sub></sub>)
  - H<sub>0</sub> :  $\rho = 0$   
tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X<sub>1</sub> dan X<sub>5</sub>
  - H<sub>1</sub> :  $\rho \neq 0$   
terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X<sub>1</sub> dan X<sub>5</sub>
2. Hubungan antara X<sub>2</sub> dan X<sub>5</sub> (r<sub>X<sub>2</sub>X<sub>5</sub></sub>)
  - H<sub>0</sub> :  $\rho = 0$   
tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X<sub>2</sub> dan X<sub>5</sub>
  - H<sub>1</sub> :  $\rho \neq 0$   
terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X<sub>2</sub> dan X<sub>5</sub>
3. Hubungan antara X<sub>3</sub> dan X<sub>5</sub> (r<sub>X<sub>3</sub>X<sub>5</sub></sub>)
  - H<sub>0</sub> :  $\rho = 0$   
tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X<sub>3</sub> dan X<sub>5</sub>

$$H_1 : \rho \neq 0$$

terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X3 dan X5

4. Hubungan antara X4 dan X5 ( $r_{X4X5}$ )

$$H_0 : \rho = 0$$

tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X4 dan X5

$$H_1 : \rho \neq 0$$

terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X4 dan X5

5. Hubungan antara X1 dan Y ( $r_{X1Y}$ )

$$H_0 : \rho = 0$$

tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X1 dan Y

$$H_1 : \rho \neq 0$$

terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X1 dan Y

6. Hubungan antara X2 dan Y ( $r_{X2Y}$ )

$$H_0 : \rho = 0$$

tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X2 dan Y

$$H_1 : \rho \neq 0$$

terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X2 dan Y

7. Hubungan antara X3 dan Y ( $r_{X3Y}$ )

$$H_0 : \rho = 0$$

tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X3 dan Y

$$H_1 : \rho \neq 0$$

terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X3 dan Y

8. Hubungan antara X4 dan Y ( $r_{X4Y}$ )

$$H_0 : \rho = 0$$

tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X4 dan Y

$$H_1 : \rho \neq 0$$

terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X4 dan Y

9. Hubungan antara X5 dan Y ( $r_{X5Y}$ )

$$H_0 : \rho = 0$$

tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X5 dan Y

$$H_1 : \rho \neq 0$$

terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X5 dan Y

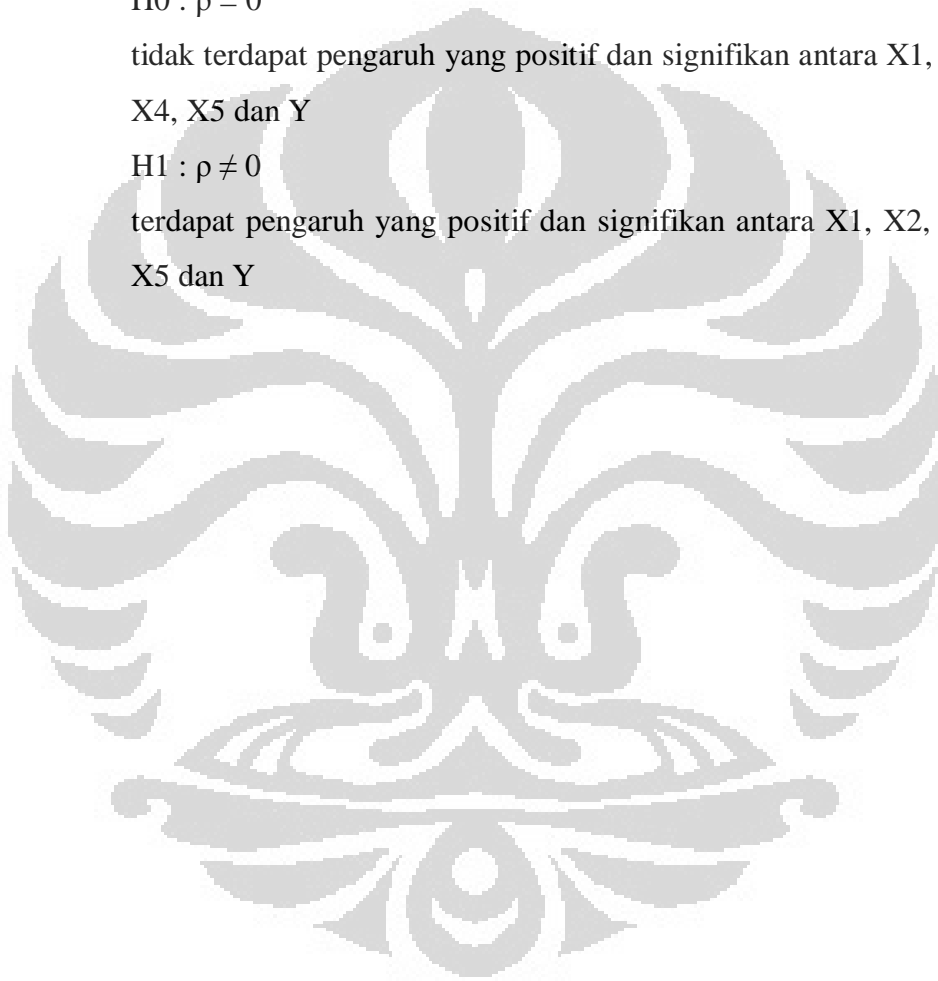
10. Hubungan antara X1, X2, X3, X4, X5 dan Y ( $r_{X1X2X3X4X5Y}$ )

$$H_0 : \rho = 0$$

tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X1, X2, X3, X4, X5 dan Y

$$H_1 : \rho \neq 0$$

terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X1, X2, X3, X4, X5 dan Y



**BAB IV**  
**DEFINISI UMUM**  
**FAKULTAS ILMU KEPERAWATAN**  
**UNIVERSITAS INDONESIA (FIK UI)**

**4.1. Sejarah**

Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia (FIK UI) merupakan Fakultas Ilmu Keperawatan pertama di Indonesia dan saat ini berfungsi sebagai pusat pendidikan keperawatan diantaranya memiliki peran sebagai pembina beberapa institusi pendidikan tinggi keperawatan di Indonesia. Sejak tahun 1985, Universitas Indonesia telah membuka program pendidikan strata 1 keperawatan yang ditubuhkan pada Fakultas Kedokteran, dikenal sebagai Program Studi Ilmu Keperawatan (PSIK-FKUI). Seiring dengan pertumbuhan dan perkembangannya, pada tanggal 15 November 1995, program studi ini ditetapkan sebagai Fakultas Ilmu Keperawatan (FIK UI) dan menjadi fakultas ke-12 di Universitas Indonesia.

FIK UI telah memiliki 10 program studi Ilmu Keperawatan dengan kategori jenjang Sarjana, Profesi Dasar, Magister, Spesialis-1, dan Doktor. Sepuluh program studi tersebut adalah Sarjana Keperawatan, Ners, Magister Ilmu Keperawatan, Spesialis Keperawatan Komunitas, Spesialis Keperawatan Maternitas, Spesialis Keperawatan Medikal Bedah, Spesialis Keperawatan Jiwa, Spesialis Keperawatan Anak, dan Doktor Keperawatan. Program Pendidikan Sarjana dan Magister FIK UI memiliki akreditasi A yang diberikan oleh Badan Akreditasi Nasional.

**VISI FIK-UI**

Tahun 2030 FIK UI menjadi pusat riset keperawatan yang merupakan unggulan IPTEK yang peka budaya dalam merespon kebutuhan kesehatan masyarakat secara nasional, regional, dan global.

## MISI FIK-UI

1. Menyiapkan peserta didik menjadi perawat profesional yang mampu bersaing secara nasional, regional maupun global
2. Menemukan dan mengembangkan IPTEK keperawatan yang peka budaya yang berfokus pada keperawatan urban untuk kesejahteraan masyarakat
3. Mengembangkan *evidence-based practice* (praktik berdasarkan pembuktian ilmiah) dalam bidang keperawatan

### 4.2. Program Pendidikan

Program pendidikan yang diselenggarakan di FIK UI adalah: Sarjana Keperawatan, Ners, Magister Keperawatan dengan enam peminatan, Spesialis Keperawatan, dan Doktor Keperawatan. Program pendidikan Sarjana Keperawatan adalah program pendidikan akademik jenjang strata 1, dilaksanakan dalam dua jenis kelas yaitu kelas reguler dan kelas ekstensi. Apabila peserta didik dinyatakan lulus dari program pendidikan ini akan memperoleh gelar Sarjana Keperawatan, disingkat S.Kep. Sementara program pendidikan Ners adalah jenis program pendidikan profesi dasar yang merupakan satu kesatuan utuh dengan program pendidikan Sarjana Keperawatan dimana lulusan Sarjana Keperawatan akan otomatis menjadi mahasiswa pada program pendidikan Ners. Apabila peserta didik dinyatakan lulus dari program pendidikan ini akan memperoleh gelar Ners.

Program Pendidikan Magister Keperawatan adalah program pendidikan akademik jenjang strata 2. Program pendidikan ini menawarkan 6 peminatan yaitu: Kepemimpinan & Manajemen Keperawatan; Keperawatan Maternitas; Keperawatan Komunitas; Keperawatan Medikal Bedah; Keperawatan Jiwa; dan Keperawatan Anak. Program Pendidikan Spesialis-1 adalah program pendidikan profesi jenjang Spesialis-1 yang merupakan satu kesatuan utuh dengan program pendidikan Magister Keperawatan. Apabila peserta didik dinyatakan lulus dari program pendidikan ini akan memperoleh gelar M.Kep. Program pendidikan Spesialis-1 ini terdiri dari: Sp-1 Keperawatan Maternitas; Sp-1 Keperawatan



Komunitas; Sp-1 Keperawatan Medikal Bedah; Sp-1 Keperawatan Jiwa; dan Sp-1 Keperawatan Anak. Apabila peserta didik dinyatakan lulus dari program pendidikan ini akan memperoleh gelar Sp. yang diiringi dengan singkatan spesialisasinya. Pada tahun 2008, FIK UI membuka Program Doktorat yang diselenggarakan sebagai bentuk respon terhadap tingginya kebutuhan penelitian dan peningkatan teknologi dalam bidang keperawatan.

### 4.3. Pemimpin Fakultas

Semua jabatan struktural/ pemimpin fakultas di FIK diduduki oleh perempuan, mulai dari Dekan hingga ketua Ketua Kelompok Keilmuan (K3). Namun penelitian ini mendefinisikan pemimpin hanya sampai tingkat manajer. Berikut rinciannya:

- Dekan : Dewi Irawaty, MA., PhD
- Wakil Dekan : Dra. Junaiti Sahar, SKp., MApp. Sc., PhD
- Ketua Senat Akademik Fakultas : Yeni Rustina, SKp., MApp. Sc., PhD
- Sekretaris Fakultas : Allenidekania, SKp., MSc.
- Manajer Pendidikan dan Riset : Wiwin Wiarsih, SKp., MN
- Manajer Umum, SDM & Fasilitas : Nani Nurhaeni, SKp., MN
- Manajer Ventura : Debie Dahlia, SKp., MHSM
- Manajer Mahalum : Ety Rekawati, SKp., MKM
- Ketua Unit Penjamin Mutu Akademik: Dessie Wanda, SKp., MN
- Ketua Program Studi S1 : Kuntarti, SKp., M.Biomed
- Ketua Program Studi S2 : Astuti Yuni Nursasi, SKp., MN
- Ketua Program Studi S3 : Prof. Elly Nurachmah, DN.Sc., RN
- Ketua Kelompok Keilmuan : Hanny Handiyani, SKp., M.Kes  
Keperawatan Dasar & Dasar Keperawatan
- Ketua Kelompok Keilmuan : Dr. Yati Afiyanti, SKp., MN  
Keperawatan Maternitas

- Ketua Kelompok Keilmuan Keperawatan Komunitas : Henny Permatasari, M.Kep., Sp.Kep.Kom
- Ketua Kelompok Keilmuan Keperawatan Medikal Bedah : Lestari Sukmarini, SKp., MNS
- Ketua Kelompok Keilmuan Keperawatan Jiwa : Yossie Susanti, SKp., MN
- Ketua Kelompok Keilmuan Keperawatan Anak : Fajar Tri. W, M.Kep., Sp.Kep.An

#### **4.4. Staf Pengajar, Staf Administrasi, dan Mahasiswa**

##### **4.4.1. Staf Pengajar**

FIK UI didukung oleh staf pengajar profesional yaitu: staf tetap (3 Guru Besar, 7 Doktor Keperawatan, 19 Kandidat Doktor Keperawatan, dan 26 Magister Keperawatan, dan 11 dosen muda); staf luar biasa dari berbagai fakultas di UI dan berbagai institusi kesehatan RI; dan *Visiting professor*.

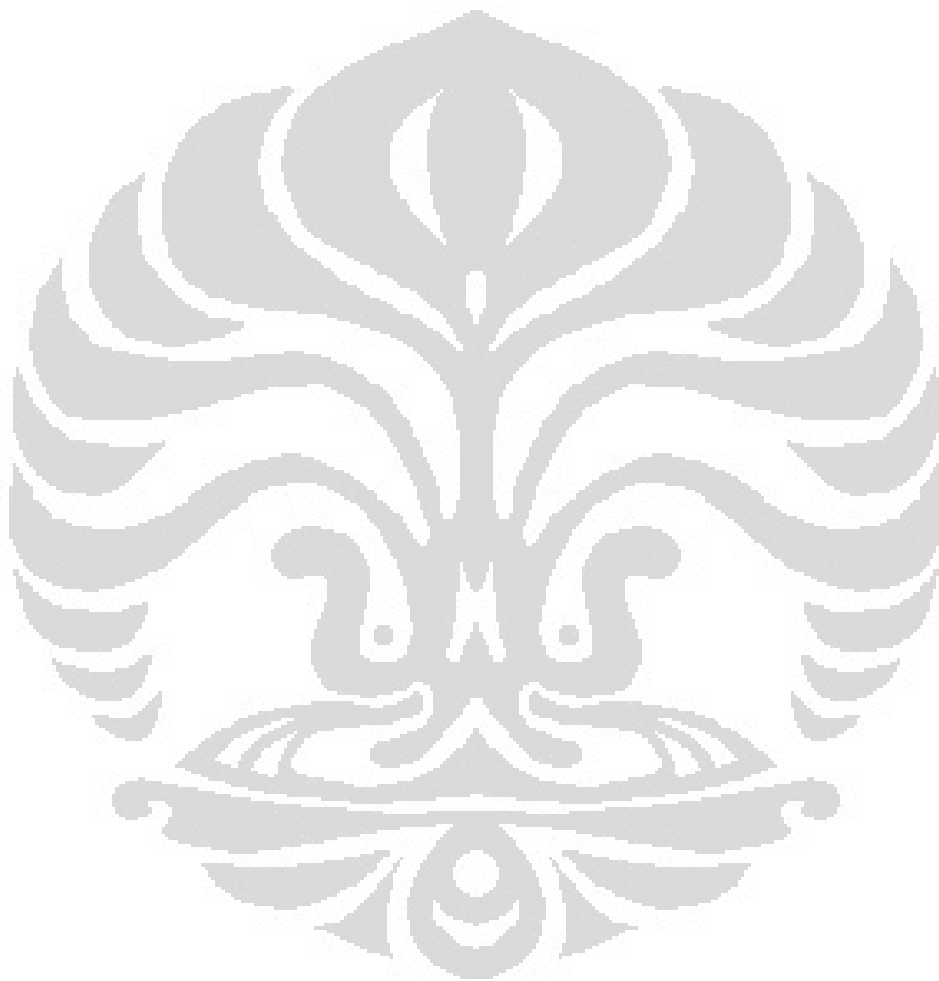
##### **4.4.2. Staf Administrasi**

Staf administrasi FIK UI terdiri atas beberapa kelompok, yaitu: PNS yang berjumlah 13 orang; Non-PNS yang terdiri atas pegawai fakultas (sudah bekerja lebih dari 3 tahun) sebanyak 34 orang dan pegawai kontrak (bekerja kurang dari 2 tahun) sebanyak 2 orang; serta *outsorce* sebanyak 9 orang.

##### **4.4.3. Mahasiswa**

Saat ini, FIK UI memiliki 1319 mahasiswa dengan deskripsi: 798 mahasiswa S1, 462 mahasiswa S2, dan 59 mahasiswa S3. FIK UI telah meluluskan 4500 Sarjana Keperawatan, 750 Magister Keperawatan, dan 277 Lulusan Spesialis Keperawatan, dan 1 Doktor Keperawatan. Mereka telah bekerja di berbagai tatanan pelayanan kesehatan dan institusi pendidikan keperawatan baik di dalam dan luar negeri dan institusi lainnya yang memerlukan keahlian Ners, Magister,

dan Spesialis Keperawatan. Program Studi Doktor Keperawatan di FIK-UI juga merupakan program doktor keperawatan pertama di Indonesia.



## BAB V

### ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Data yang didapatkan berdasarkan survei di lapangan dianalisis berdasarkan kelompok-kelompok yang ditetapkan dari jumlah variabel yang dimunculkan. Kategorisasi tersebut membagi data menjadi tiga kelompok, yaitu data dengan satu variabel (univariat), data dengan dua variabel (bivariat), data dengan lebih dari dua variabel (multivariat). Pengelompokan ini dilakukan untuk memberikan gambaran yang jelas dan berurutan sehingga akan mempermudah pemahaman atas analisis jalur (*path analysis*) yang akan dilakukan.

#### 5.1. Analisis dan Interpretasi Data Univariat

##### 5.1.1. Karakteristik Responden

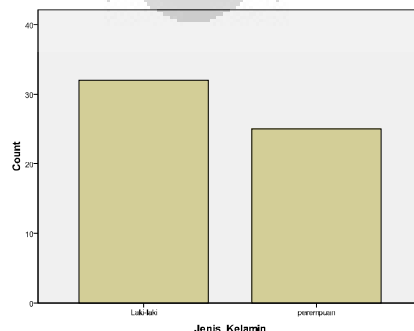
Analisis ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik demografi dari responden penelitian ini, yaitu staf administrasi Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia (FIK UI).

**Tabel 5.1. Distribusi Frekuensi “Jenis Kelamin”**  
Jenis\_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	32	56.1	56.1	56.1
	Perempuan	25	43.9	43.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

**Gambar 5.1. Grafik “Jenis Kelamin”**



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

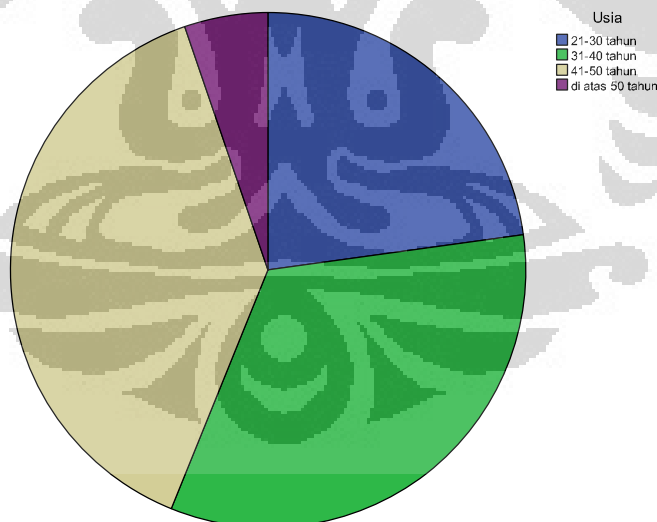
Dari tabel dan grafik di atas dapat dilihat, dari 57 orang staf administrasi FIK UI sebagai sampel, yang lebih banyak adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu mencapai 32 orang (56,1%) dari total sampel. Kemudian berjenis kelamin perempuan 25 orang (43,9%) dari total sampel. Persentase antara responden laki-laki dan perempuan cukup seimbang.

**Tabel 5.2. Distribusi Frekuensi “Usia”**

Usia				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-30 tahun	13	22.8	22.8	22.8
31-40 tahun	19	33.3	33.3	56.1
41-50 tahun	22	38.6	38.6	94.7
di atas 50 tahun	3	5.3	5.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

**Gambar 5.2. Diagram Usia**



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penelitian ini membagi usia responden ke dalam beberapa kelompok, yaitu responden yang berusia 21 – 30 tahun, 31 – 40 tahun, 41 – 50 tahun, dan di atas 50 tahun. Dari tabel dan diagram pie di atas dapat dilihat, dari 57

orang staf administrasi FIK UI sebagai sampel, yang terbanyak adalah berusia 41 - 50 tahun, yaitu mencapai 22 orang (38,6%) dari total sampel. Kemudian 19 orang (33,3%) berusia 31 – 40 tahun, 13 orang (22,8%) berusia 21 – 30 tahun, dan 3 orang (5.3%) berusia di atas 50 tahun.

Dari tabel dan diagram pie distribusi frekuensi usia responden, ternyata dari 57 orang staf administrasi FIK UI sebagai sampel, yang terbanyak adalah berusia 41 - 50 tahun, yaitu mencapai 22 orang (38,6%) dari total sampel. Hal tersebut menggambarkan bahwa staf administrasi FIK UI kebanyakan berada pada usia dewasa akhir (setengah baya). Hal tersebut juga menggambarkan bahwa mereka sudah lama bekerja di FIK UI yaitu sejak masih berstatus berdirinya pada tahun 1985 sebagai program studi di bawah Fakultas Kedokteran UI, yang kemudian baru berubah menjadi Fakultas Ilmu Keperawatan pada tahun 1995.

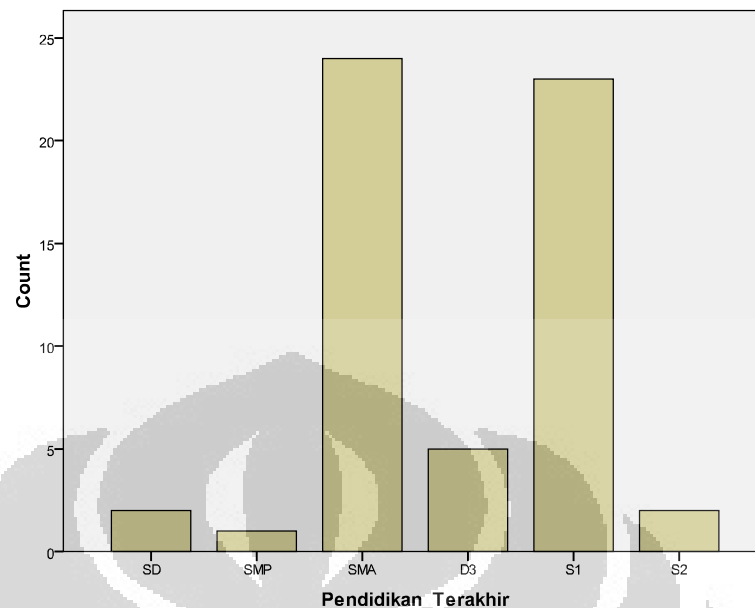
**Tabel 5.3. Distribusi Frekuensi “Pendidikan Terakhir”**

**Pendidikan\_Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	2	3.5	3.5	3.5
	SMP	1	1.8	1.8	5.3
	SMA	24	42.1	42.1	47.4
	D3	5	8.8	8.8	56.1
	S1	23	40.4	40.4	96.5
	S2	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

**Gambar 5.3. Grafik “Pendidikan Terakhir”**



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

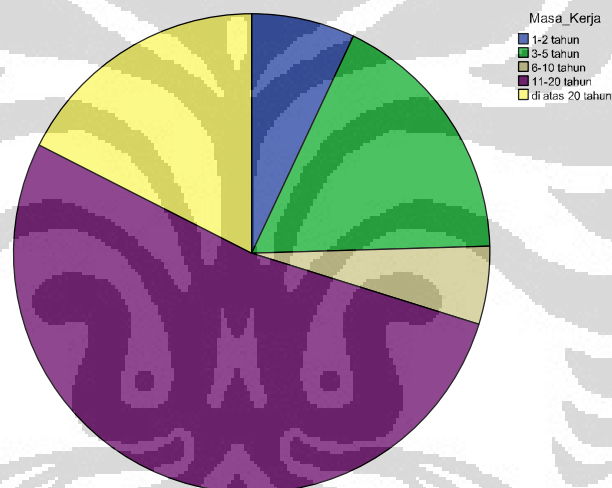
Penelitian ini membagi pendidikan terakhir responden ke dalam beberapa kelompok, yaitu responden dengan pendidikan terakhir SD, SMP, SMA, D3, S1, dan S2. Dari tabel dan grafik di atas dapat dilihat, dari 57 orang staf administrasi FIK UI sebagai sampel, yang terbanyak adalah karyawan yang pendidikan terakhirnya SMA, yaitu mencapai 24 orang (42,1%) dari total sampel. Kemudian 23 orang (30,4%) S1, 5 orang (8,8%) D3, 2 orang (3,5%) S2, 2 orang (3,5%) SD, dan 1 orang (1,8%) SMP.

Dari tabel dan grafik distribusi frekuensi pendidikan terakhir responden, ternyata dari 57 orang staf administrasi FIK UI sebagai sampel, yang terbanyak adalah karyawan yang pendidikan terakhirnya SMA, yaitu mencapai 24 orang (42,1%) dari total sampel. Hal tersebut menggambarkan bahwa setelah mereka lulus SMA, kebanyakan staf administrasi FIK langsung bekerja di FIK UI dan tidak melanjutkan pendidikan mereka. Iklim organisasi yang bersifat kekeluargaan membuat mereka tidak pernah dinilai kompetensinya sehingga mereka merasa tidak perlu melanjutkan pendidikan mereka demi mencapai standar yang lebih baik.

**Tabel 5.4. Distrubusi Frekuensi “Masa Kerja”**

		Masa_Kerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 tahun	4	7.0	7.0	7.0
	3-5 tahun	10	17.5	17.5	24.6
	6-10 tahun	3	5.3	5.3	29.8
	11-20 tahun	30	52.6	52.6	82.5
	di atas 20 tahun	10	17.5	17.5	100.0
Total		57	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

**Gambar 5.4. Diagram “Masa Kerja”**

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penelitian ini membagi masa kerja responden ke dalam beberapa kelompok, yaitu responden dengan masa kerja 1 – 2 tahun, 3 – 5 tahun, 6 – 10 tahun, 11 – 20 tahun, dan di atas 20 tahun. Dari tabel dan diagram pie di atas dapat dilihat, dari 57 orang staf administrasi FIK UI sebagai sampel, yang terbanyak adalah karyawan yang masa kerjanya 11 – 20 tahun, yaitu mencapai 30 orang (52,6%) dari total sampel. Kemudian 10 orang (17,5%) 3 – 5 tahun, 10 orang (17,5%) di atas 20 tahun, 4 orang (7%) 1 – 2 tahun, dan 3 orang (5,3%) 6 – 10 tahun.



Dari tabel dan diagram pie distribusi frekuensi masa kerja responden, ternyata dari 57 orang staf administrasi FIK UI sebagai sampel, yang terbanyak adalah karyawan yang masa kerjanya antara 11 – 20 tahun, yaitu mencapai 30 orang (52,6%) dari total sampel. Hal tersebut juga mendukung informasi sebelumnya mengenai usia dan pendidikan terakhir mereka. Kebanyakan staf administrasi FIK UI bekerja ketika mereka lulus SMA ketika usia mereka masih sekitar 20 tahun-an dan FIK UI masih berstatus sebagai Program Studi di bawah Fakultas Kedokteran UI.

### **5.1.2. Gaya Kepemimpinan Perempuan**

Analisis univariat dari variabel “Gaya Kepemimpinan Perempuan” akan dilihat dari frekuensi pada dimensi “Demokratis,” “Suportif,” “Transformasional,” dan “Partisipatif” yang tergambar dalam tabel statistik di bawah ini. Dalam menganalisis, peneliti menggunakan angka dengan nilai sebagai berikut (berlaku untuk semua dimensi) :

**1 = Sangat Tidak Setuju**

**2 = Tidak Setuju**

**3 = Netral**

**4 = Setuju**

**5 = Sangat Setuju**

Statistik yang paling jelas terbaca dan dianalisis perbedaannya adalah pada nilai “Mean” atau rata-rata dan “Mode” nilai yang paling sering muncul pada jawaban kuesioner yang mengukur dimensi tertentu.

Tabel 5.5. Statistik Variabel "Demokratis"

Statistics							
	Pemimpin_Menerima_Kritik	Pemimpin_Mementingkan_Kerjasama	Pemimpin_Mengijinkan_Kesalahan	Pemimpin_Memberikan_Kepercayaan	Pemimpin_Memberikan_Kesempatan	Karyawan_Bebas_Berpandangan	Semua_Karyawan_Berhak_Memutuskan
Valid	57	57	57	57	57	57	57
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.28	4.12	1.54	3.81	4.11	3.95	3.32
Median	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	5	1	4	4	4	4
Std. Deviation	1.130	1.087	.758	.766	.618	1.141	1.167
Variance	1.277	1.181	.574	.587	.382	1.301	1.363
Range	4	4	3	3	3	4	4

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan kedua, yaitu "Pemimpin mementingkan kerjasama," dilihat dari nilai "Mean" terbesar 4,12 dan "Mode" 5. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan ketiga, yaitu "Pemimpin mengijinkan kesalahan," dilihat dari nilai "Mean" terkecil 1,54 dan "Mode" 1. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan perempuan demokratis baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan kebanyakan  $> 3$  dan bahkan  $> 4$ .

**Table 5.6. Statistik Variabel “Suportif”**

Statistics						
	Pemimpin_ Ramah	Pemimpin_ Peduli_Pen didikan	Pemimpin_ Peduli_Keb utuhan	Pemimpin_ Menanyaka n_Pendapa t	Pemimpin_ Mendengar kan_Penda pat	Pemimpin_ Mempertim bangkan_P endapat
N Valid	57	57	57	57	57	57
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4.23	3.70	3.40	3.32	3.14	3.26
Median	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Mode	4	4	4	4	4	4
Std. Deviation	.756	.963	.997	1.105	1.093	1.027
Variance	.572	.927	.995	1.220	1.194	1.055
Range	3	3	4	4	4	4

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan pertama, yaitu “Pemimpin ramah,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 4,23 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan kelima, yaitu “Pemimpin mendengarkan pendapat,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,14 dan “Mode” 4. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan perempuan suportif baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan kebanyakan  $> 3$  dan bahkan  $> 4$ .

Tabel 5.7. Statistik Variabel “Transformasional”

		Statistics																	
		Pemi mpin _Rol e_Mo del	Kagu m_P ada_ mpin	Horm at_P ada_ mpin	Pemi mpin _Ma mpu	Pemi mpin _Tek un	Pemi mpin ya_K ebula tan_ Tek d	Pemi mpin _Kon siste n	Stan dar_ _Pe mimp in_Ti nggi	Stan dar_ _Pe mimp in_Ti nggi	Pemi mpin _Me motiv asi	Pemi mpin _Men ginsp irasi	Pemi mpin _Me mberi _Tan tanga n	Pemi mpin _Mer angs ang_ sama	Pemi mpin _Men doro ng_K ak_M engkr itik	Pemi mpin _Meli hat_ Bawa han_ Seba gai_ Manu sia	Pemi mpin _Men deng arkan _Den gan_ Efeki f		
N Valid		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57		
Missi ng		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Mean		3.54	3.32	4.02	4.14	3.91	3.84	3.79	3.93	3.98	3.74	3.61	3.60	3.51	3.88	3.95	3.58		
Median		4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00		
Mode		4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Std. Deviatio n		.908	.760	.481	.581	.662	.676	1.130	.821	.813	.856	.901	.821	.869	.908	.811	1.281		
Varianc e		.824	.577	.232	.337	.439	.457	1.276	.674	.660	.733	.813	.674	.754	.824	.658	1.641		
Range		4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan keempat, yaitu “Pemimpin mampu,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 4,14 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan kedua, yaitu “Kagum pada pemimpin,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,32 dan “Mode” 4. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan perempuan transformasional baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan kebanyakan > 3 dan bahkan > 4.

**Tabel 5.8. Statistik Variabel “Partisipatif”**

		Statistics			
		Pemimpin_Meminta_Saran	Pemimpin_Mempertimbangkan_Saran	Hubungan_Dengan_Aatasan_Kuat	Pemimpin_Berkomunikasi_Dua_Arah
N	Valid	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.49	3.54	3.91	3.61
Median		3.00	4.00	4.00	4.00
Mode		3	4	4	4
Std. Deviation		4.235	.965	.786	.978
Variance		17.933	.931	.617	.956
Range		33	4	4	4

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan ketiga, yaitu “Hubungan dengan atasan kuat,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 3,91 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan pertama, yaitu “Pemimpin meminta saran,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,49 dan “Mode” 3. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan perempuan partisipatif baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan > 3 dan mendekati 4.

### 5.1.3. Tingkat Kepuasan Komunikasi

Analisis univariat dari variabel “Tingkat Kepuasan Komunikasi” akan dilihat dari frekuensi pada dimensi “*Communication Climate*,” “*Supervisory Satisfaction*,” “*Organizational Integrations*,” “*Media Quality*,” “*Co-worker Communication/ Horizontal Informal Communication*,” “*Corporate Information*,” “*Personal Feedback*,” dan “*Subordinate Communication*” yang tergambar dalam tabel-tabel statistik di bawah ini.

### Statistik Dimensi “*Communication Climate*”

**Statistics**

	Komunikasi _Organisasi _Memotiva si	Komunikasi _Organisasi _Mendoron g_Pencapai an_Tujuan	Konflik_Dit angani_De ngan_Baik	Komunika si_Organis asi_Berjal an_Baik	Kemampuan _Semua_Kar yawan_Sejaj ar	Karyawan_ Saling_Men dukung
† Valid	57	57	57	57	57	57
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.72	3.84	3.81	3.67	3.54	3.98
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4	4
Std. Deviation	.648	.819	.915	.740	.657	.790
Variance	.420	.671	.837	.548	.431	.625
Range	3	4	4	4	3	3

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan keenam, yaitu “Karyawan saling mendukung,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 3,98 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan kelima, yaitu “Kemampuan semua karyawan sejajar,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,54 dan “Mode” 4. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap *communication climate* (iklim komunikasi) baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan > 3 dan mendekati 4.

Tabel 5.10. Statistik Dimensi “*Supervisory Satisfaction*”

Statistics						
	Atasan_Memberi_Kepercayaan	Atasan_Mengawasi	Atasan_Terbuka_Pada_Ide	Atasan_Mendengarkan_Dan_Memperhatikan	Atasan_Membimbing_Memecahkan_Masalah	Atasan_Memahami_Masalah
N Valid	57	57	57	57	57	57
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.70	3.60	3.35	3.49	3.67	3.25
Median	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00
Mode	4	4	4	4	4	3 <sup>a</sup>
Std. Deviation	.731	.678	.790	.759	.764	1.005
Variance	.534	.459	.625	.576	.583	1.010
Range	3	3	4	3	4	4

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan pertama, yaitu “Atasan memberi kepercayaan,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 3,70 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan keenam, yaitu “Atasan memahami masalah,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,54 dan “Mode” 4. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap *supervisory satisfaction* (kepuasan terhadap pengawasan) baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan > 3 dan mendekati 4.

Tabel 5.11. Statistik Dimensi “*Organizational Integrations*”

Statistics						
	Penyebara n_Informas i_Baik	Informasi_ Yang_Jela s_Sudah_T ersedia	Berita_Tent ang_SDM_ Baik	Informasi_ Tentang_K ebijakan_B aik	Informasi_ Tentang_P ekerjaan_L engkap	Informasi_ Tentang_B agian_Lain _Baik
N Valid	57	57	57	57	57	57
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.44	3.35	3.28	3.23	3.18	3.21
Median	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Mode	4	3	3	3	3	3
Std. Deviation	.802	.855	.774	.756	.710	.725
Variance	.643	.732	.598	.572	.504	.526
Range	4	4	4	4	4	4

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan pertama, yaitu “Penyebaran informasi baik,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 3,44 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan kelima, yaitu “Informasi tentang pekerjaan lengkap,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,18 dan “Mode” 3. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap *organizational integrations* (integrasi organisasi) baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan > 3 dan mendekati 4.



Tabel 5.12. Statistik Dimensi “Media Quality”

Statistics							
	Media_Ko munikasi_ Menarik	Informasi _Diterima _Tepat_ Waktu	Petunjuk_ Pekerjaan _Jelas_D an_Leng ap	Rapat_Di atur_Den gan_Baik	Jumlah_ Media_Ko munikasi_ Organisa si_Tepat	Penyamp aian_Infor masi_Jela s_Dan_L engkap	Pesan_D an_Inform asi_Muda h_Dipaha mi
N Valid	57	57	57	57	57	57	57
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.60	3.46	3.60	3.47	3.19	3.40	3.61
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00
Mode	4	4	4	4	3	3	4
Std. Deviation	.728	.709	.728	.826	.743	.728	.648
Variance	.531	.503	.531	.682	.551	.531	.420
Range	4	4	4	4	4	3	3

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan ketujuh, yaitu “Pesan dan informasi mudah dipahami,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 3,61 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan kelima, yaitu “Jumlah media komunikasi organisasi tepat,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,19 dan “Mode” 3. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap *media quality* (kualitas media) baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan > 3 dan mendekati 4.

Tabel 5.13. Statistik Dimensi “Co-Worker Communication”

Statistics				
	Komunikasi_Antar_Karyawan_Baik	Informasi_Melalui_Jalur_Gosip_Aktif	Komunikasi_Informal_Memuaskan	Komunikasi_Horizontal_Berjalan_Bebas
N Valid	57	57	57	57
Missing	0	0	0	0
Mean	3.75	3.26	3.49	3.47
Median	4.00	3.00	4.00	4.00
Mode	4	3	4	4
Std. Deviation	.606	.877	.658	.758
Variance	.367	.769	.433	.575
Range	3	4	3	3

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan pertama, yaitu “Komunikasi antarkaryawan baik,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 3,75 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan kedua, yaitu “Informasi melalui jalur gosip aktif,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,26 dan “Mode” 3. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap *co-worker communication* (komunikasi antarkaryawan) baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan > 3 dan mendekati 4.

Tabel 5.14. Statistik Dimensi “Corporate Information”

Statistics					
	Informasi_Tersebar_Dengan_Baik	Mendapat_Informasi_Kebijakan_Organisasi	Mendapat_Informasi_Perubahan_Dalam_Organisasi	Mendapat_Informasi_Keadaan_Keuangan_Organisasi	Mendapat_Informasi_Peraturan_Pemerintah
N Valid	57	57	57	57	57
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.74	3.58	3.46	2.96	3.18
Median	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00
Mode	4	4	3 <sup>a</sup>	3	3
Std. Deviation	.642	.731	.709	.844	.909
Variance	.412	.534	.503	.713	.826
Range	3	4	4	4	4

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan pertama, yaitu “Informasi tersebar dengan baik,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 3,74 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan kelima, yaitu “Mendapat informasi keadaan keuangan organisasi,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 2,96 dan “Mode” 3. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap *corporate information* (informasi organisasi) baik, karena nilai mean di hampir setiap pertanyaan > 3 dan mendekati 4.

Tabel 5.15. Statistik Dimensi “*Personal Feedback*”

Statistics					
	Mendapat_I nformasi_Ke majuan_Pek erjaan	Menerima_L aporan_Kine rja	Menerima_Inf ormasi_Ukur an_Kinerja	Menerima_La poran_Bagai mana_Kesulit an_Ditangani	Menerima_Inf ormasi_Meng enai_Gaji
N Valid	57	57	57	57	57
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.28	3.11	3.04	3.12	3.74
Median	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Mode	4	3	3 <sup>a</sup>	3	4
Std. Deviation	.796	.772	.886	.803	.745
Variance	.634	.596	.784	.645	.555
Range	3	3	4	3	3

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan kelima, yaitu “Menerima informasi mengenai gaji,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 3,74 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan ketiga, yaitu “Menerima informasi ukuran kinerja,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,04 dan “Mode” 3. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap *personal feedback* (umpan balik individu) baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan > 3 dan mendekati 4.

Tabel 5.16. Statistik Dimensi “*Subordinate Communication*”

Statistics					
	Komunikasi_ Dengan_Pim pinan_Baik	Merespon_P ositif_Masuka n_Pimpinan	Informasi_Pi mpinan_Tida k_Berlebihan	Dapat_Mener ima_Kritik_D ari_Pimpinan	Merasa_Bert anggungjawa b_Memulai_K omunikasi_D engan_Atasa n
N Valid	57	57	57	57	57
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.77	3.96	3.46	3.96	3.98
Median	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
Mode	4	4	3	4	4
Std. Deviation	.682	.421	.683	.680	.668
Variance	.465	.177	.467	.463	.446
Range	4	2	3	4	3

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan kelima, yaitu “Merasa bertanggungjawab memulai komunikasi dengan atasan,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 3,98 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan ketiga, yaitu “Informasi pimpinan tidak berlebihan,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,46 dan “Mode” 3. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap *subordinate communication* (komunikasi karyawan) baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan > 3 dan mendekati 4.

#### 5.1.4. Tingkat Kinerja Karyawan

Analisis univariat dari variabel “Tingkat Kinerja Karyawan” akan dilihat dari frekuensi pada dimensi “Kualitas Kerja,” “Kuantitas Kerja,” “Keterandalan,” dan “Sikap” yang tergambar dalam tabel-tabel statistik di bawah ini.

**Tabel 5.17. Statistik Dimensi “Kualitas Kerja”**

Statistics						
	Tingkat_Ke tepatan_Ti nggi	Tingkat_Ke telitian_Tin ggi	Tingkat_Ke rapian_Tin ggi	Tingkat_Ke bersihan_Ti nggi	Tingkat_Ke terampilan_ Tinggi	Tingkat_Ke berhasilan_ Tinggi
N Valid	57	57	57	57	57	57
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.72	3.74	3.84	3.86	3.79	3.65
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4	4
Std. Deviation	.590	.583	.591	.549	.590	.612
Variance	.348	.340	.350	.301	.348	.375
Range	3	2	2	3	2	3

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan keempat, yaitu “Tingkat kebersihan tinggi,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 3,86 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan keenam, yaitu “Tingkat keberhasilan tinggi,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,65 dan “Mode” 4. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap kualitas kerja baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan  $> 3$  dan mendekati 4.

Tabel 5.18. Statistik Dimensi “Kuantitas Kerja”

		Statistics			
		Pekerjaan_Utama_Sesai_Sesuai_Target	Pekerjaan_Selesai_Cepat	Pekerjaan_Tambahan_Sesai_Sesuai_Target	Pekerjaan_Tambahan_Sesai_Cepat
N	Valid	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.74	3.53	3.47	3.33
Median		4.00	4.00	4.00	3.00
Mode		4	3 <sup>a</sup>	4	3
Std. Deviation		.745	.710	.710	.664
Variance		.555	.504	.504	.440
Range		3	3	3	3

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan pertama, yaitu “Pekerjaan utama selesai sesuai target,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 3,74 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan keempat, yaitu “Pekerjaan tambahan selesai cepat,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,33 dan “Mode” 3. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap kuantitas kerja baik, karena nilai mean di setiap pertanyaan > 3 dan mendekati 4.

Tabel 5.19. Statistik Dimensi “Keterandalan”

		Statistics					
		Mengikuti_Instruksi	Tingkat_Inisiatif_Tinggi	Tingkat_Kreativitas_Tinggi	Tingkat_Ketekunan_Tinggi	Tingkat_Berhati-hati_Tinggi	Daya_Tahan_Tinggi
N	Valid	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.00	3.72	3.72	3.68	3.79	3.56
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4	4
Std. Deviation		.463	.559	.590	.572	.526	.655
Variance		.214	.313	.348	.327	.276	.429
Range		2	2	2	2	2	3

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan pertama, yaitu “Mengikuti instruksi,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 4,00 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan keenam, yaitu “Daya tahan tinggi,” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,56 dan “Mode” 4. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap keterandaan baik, karena nilai mean di hampir setiap pertanyaan  $> 3$  dan bahkan mencapai 4.



Tabel 5.20. Statistik Dimensi “Sikap”

		Statistics						
		Bekerja_	Komitme	Tanggung	Disiplin_	Kerjasam	Kepedul	Motivasi_
		Antusias	n_Tinggi	gjawab_T	Tinggi	a_Tinggi	an_Tingg	Tinggi
				inggi			i	
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.98	4.11	4.14	3.98	3.98	4.07	4.04
	Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Mode	4	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	.582	.557	.639	.641	.551	.593	.680
	Variance	.339	.310	.409	.410	.303	.352	.463
	Range	3	2	2	2	3	2	3

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Penilaian baik terbesar pada dimensi ini adalah pada pernyataan ketiga, yaitu “Tanggungjawab tinggi,” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 4,14 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan pertama, keempat, dan kelima, yaitu “Bekerja antusias,” “Disiplin Tinggi,” dan “Kerjasama tinggi,” yang sama-sama memiliki nilai “Mean” terkecil 3,98 dan “Mode” 4. Secara umum, pada dimensi ini jawaban responden terhadap sikap baik, karena nilai mean di hampir setiap pertanyaan  $> 3$  dan bahkan  $> 4$ .

## 5.2. Analisis dan Interpretasi Data Bivariat dan Multivariat (*Path Analysis*)

### 5.2.1. Analisis Data Bivariat

Analisis data bivariat dilakukan dengan menggunakan 9 metode analisis statistik. Pertama adalah ingin melihat bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan demokratis dengan tingkat kepuasan komunikasi. Kedua, ingin melihat bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan suportif dengan tingkat kepuasan komunikasi. Ketiga, ingin melihat bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan

perempuan transformasional dengan tingkat kepuasan komunikasi. Keempat, ingin melihat bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan partisipatif dengan tingkat kepuasan komunikasi. Kelima, ingin melihat bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan demokratis dengan tingkat kinerja karyawan. Keenam, ingin melihat bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan suportif dengan tingkat kinerja karyawan. Ketujuh, ingin melihat bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan tingkat kinerja karyawan. Kedelapan, ingin melihat bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan partisipatif dengan tingkat kinerja karyawan. Kesembilan, ingin melihat bagaimana hubungan antara tingkat kepuasan komunikasi dengan tingkat kinerja karyawan.

Kesembilan pengujian tersebut dilakukan dengan menggunakan uji korelasi. Uji korelasi dilakukan untuk melihat ada tidaknya hubungan antara dua variabel serta seberapa erat tingkat hubungan yang ada. Salah satu bentuk uji korelasi adalah uji korelasi Pearson untuk data numerik.

Dalam uji korelasi kita mencari besar koefisien korelasi ( $r$ ) yang besarnya antara 0 sampai 1. Jika nilai  $r$  positif, maka dikatakan mempunyai korelasi positif, dimana jika nilai satu variabel meningkat, maka variabel lainnya juga ikut meningkat. Sebaliknya dikatakan berkorelasi negatif jika satu variabel naik akan membuat nilai variabel lain turun. Adapun nilai  $r$  (koefisien korelasi) didapat dengan rumus :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Kedua adalah melihat bagaimana pengaruh tingkat gaya kepemimpinan perempuan demokratis ( $X_1$ ) terhadap tingkat kepuasan komunikasi ( $X_5$ ), pengaruh gaya kepemimpinan perempuan suportif ( $X_2$ ) terhadap tingkat kepuasan komunikasi ( $X_5$ ), pengaruh gaya kepemimpinan perempuan transformasional ( $X_3$ ) terhadap tingkat kepuasan komunikasi ( $X_5$ ),

pengaruh gaya kepemimpinan perempuan partisipatif (X4) terhadap tingkat kepuasan komunikasi (X5), pengaruh gaya kepemimpinan perempuan demokratis (X1) terhadap tingkat kinerja karyawan (Y), pengaruh gaya kepemimpinan perempuan suportif (X2) terhadap tingkat kinerja karyawan (Y), pengaruh gaya kepemimpinan perempuan transformasional (X3) terhadap tingkat kinerja karyawan (Y), pengaruh gaya kepemimpinan perempuan partisipatif (X4) terhadap tingkat kinerja karyawan (Y), serta pengaruh tingkat kepuasan komunikasi (X5) terhadap tingkat kinerja karyawan (Y). Kesembilan uji tersebut menggunakan analisis Regresi Linier Sederhana.

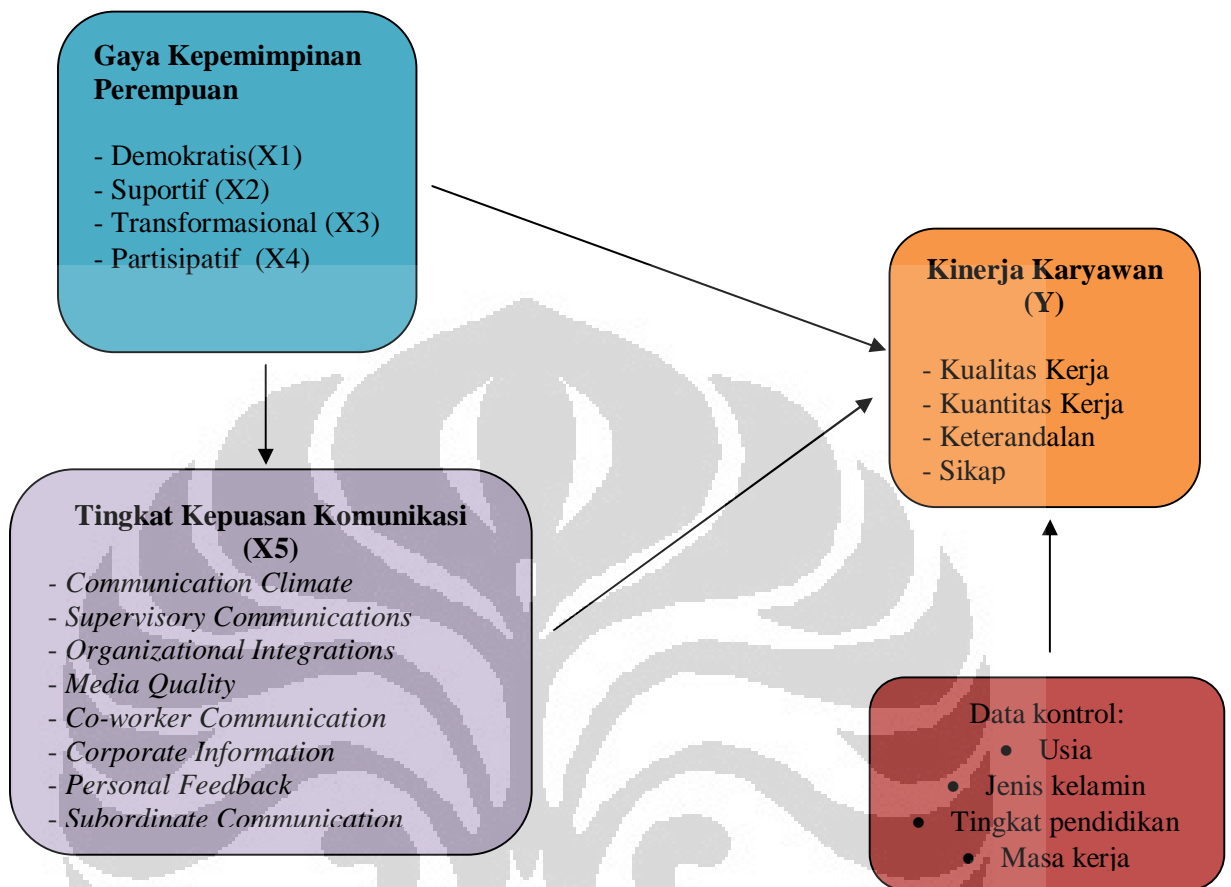
Uji regresi akan menghasilkan nilai-nilai untuk melihat hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen. Nilai signifikansi pada table ANOVA menunjukkan pengaruh antara variabel-variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependen. R Square menunjukkan presentase variabel-variabel independen yang dapat menjelaskan variabel dependen. Kontribusi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen ditunjukkan dengan nilai beta. Dalam menganalisis, peneliti menggunakan angka dengan nilai sebagai berikut (berlaku untuk semua variabel) :

**Tabel 5.21. Nilai Koefisien Korelasi**

<b>Nilai Koefisien Korelasi (r)</b>	<b>Kekuatan Hubungan</b>
0,0	Sangat Lemah
0,10 – 0,29	Lemah
0,30 – 0,49	Sedang
0,50 – 0,69	Kuat
$\geq 0,70$	Sangat kuat

Berdasarkan kerangka teoritis yang dibangun dalam penelitian ini, diasumsikan ada hubungan antara variabel-variabel seperti yang tertera pada gambar berikut:

Gambar 5.5. Model Analisis



#### 5.2.1.1. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)

##### Hasil Uji Regresi Model Dasar 1

$X1 \Rightarrow X5$

H0-1 : Tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)

H1-1 : Ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)

**Tabel 5.22. Analisa Regresi Model Dasar 1****Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	93.919	10.612		8.850	.000
	Dimensi_Demokratis	2.488	.432	.614	5.766	.000

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Berdasarkan hasil di atas diperoleh angka beta ( $\beta$ ) = 0,614 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel sangat signifikan dan  $H_1$  diterima atau ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5).

Sementara dari nilai angka beta ( $\beta$ ) yang 0,614 (berada di range 0,50 – 0,69), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara skor Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dan skor Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) kuat. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika penilaian akan Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) baik maka akan menghasilkan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) yang baik

#### **5.2.1.2. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif (X2) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)**

##### **Hasil Uji Regresi Model Dasar 2**

$X_2 \Rightarrow X_5$

$H_0-2$  : Tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif (X2) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)

$H_1-2$  : Ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif (X2) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)

**Tabel 5.23. Analisa Regresi Model Dasar 2****Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	98.255	9.091		10.808	.000
	Dimensi_Suportif	2.645	.421	.646	6.279	.000

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Berdasarkan hasil di atas diperoleh angka beta ( $\beta$ ) = 0,646 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel sangat signifikan dan  $H_1$  diterima atau ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif ( $X_2$ ) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi ( $X_5$ ).

Sementara dari nilai angka beta ( $\beta$ ) yang 0,646 (berada di range 0,50 – 0,69), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara skor Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif ( $X_2$ ) dan skor Tingkat Kepuasan Komunikasi ( $X_5$ ) kuat. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika penilaian akan Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif ( $X_2$ ) baik maka akan menghasilkan Tingkat Kepuasan Komunikasi ( $X_5$ ) yang baik.

### **5.2.1.3. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional ( $X_3$ ) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi ( $X_5$ )**

#### **Hasil Uji Regresi Model Dasar 3**

$X_3 \Rightarrow X_5$

$H_0-3$  : Tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional ( $X_3$ ) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi ( $X_5$ )

$H_1-3$  : Ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional ( $X_3$ ) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi ( $X_5$ )

**Tabel 5.24. Analisa Regresi Model Dasar 3****Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66.091	10.780		6.131	.000
	Dimensi_Transformasional	1.299	.157	.744	8.259	.000

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Berdasarkan hasil di atas diperoleh angka beta ( $\beta$ ) = 0,744 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel sangat signifikan dan  $H_1$  diterima atau ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional (X3) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5).

Sementara dari nilai angka beta ( $\beta$ ) yang 0,744 (berada di range  $\geq 0,70$ ), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara skor Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional (X3) dan skor Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) sangat kuat. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika penilaian akan Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional (X3) baik maka akan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) yang baik.

#### **5.2.1.4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif (X4) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)**

##### **Hasil Uji Regresi Model Dasar 4**

X4  $\Rightarrow$  X5

$H_0$ -4 : Tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif (X4) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)

H1-4 : Ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif (X4) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)

**Tabel 5.25. Analisa Regresi Model Dasar 4**

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	129.139	7.221		17.885	.000
	Dimensi_P partisipatif	1.704	.469	.440	3.632	.001

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Berdasarkan hasil di atas diperoleh angka beta ( $\beta$ ) = 0,440 dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel sangat signifikan dan  $H_1$  diterima atau ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif (X4) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5).

Sementara dari nilai angka beta ( $\beta$ ) yang 0,440 (berada di range 0,30 – 0,49), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara skor Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif (X4) dan skor Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) sedang. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika penilaian akan Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif (X4) baik maka akan menghasilkan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) yang baik.

**5.2.1.5. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)**

**Hasil Uji Regresi Model Dasar 5**

$X_1 \Rightarrow Y$

$H_0-5$  : Tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)



H1-5 : Ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 5.26. Analisa Regresi Model Dasar 5**

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	75.305	5.605		13.435	.000
	Dimensi_Demokratis	.503	.228	.285	2.207	.032

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Berdasarkan hasil di atas diperoleh angka beta ( $\beta$ ) = 0,285 dengan nilai signifikansi  $0,032 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel sangat signifikan dan  $H_1$  diterima atau ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y).

Sementara dari nilai angka beta ( $\beta$ ) yang 0,285 (berada di range 0,10 – 0,29), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara skor Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dan skor Tingkat Kinerja Karyawan (Y) lemah. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika penilaian akan Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) baik maka akan menghasilkan Tingkat Kinerja Karyawan (Y) yang baik.

**5.2.1.6. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif (X2) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)**

**Hasil Uji Regresi Model Dasar 6**

$X_2 \Rightarrow Y$

$H_0-6$  : Tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif (X2) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)

H1-6 : Ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif (X2) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 5.27. Analisa Regresi Model Dasar 6**

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	80.497	5.092		15.807	.000
	Dimensi_Supportif	.330	.236	.185	1.397	.168

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Berdasarkan hasil di atas diperoleh angka beta ( $\beta$ ) = 0,185 dengan nilai signifikansi 0,168 > 0,05 sehingga  $H_0$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel tidak signifikan dan  $H_1$  ditolak atau tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif (X2) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y).

### 5.2.1.7. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional (X3) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)

#### Hasil Uji Regresi Model Dasar 7

$X_3 \Rightarrow Y$

$H_0$ -7 : Tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional (X3) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)

$H_1$ -7 : Ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional (X3) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 5.28. Analisa Regresi Model Dasar 7****Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	73.582	6.759		10.887	.000
	Dimensi Transformasional	.205	.099	.270	2.077	.042

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Berdasarkan hasil di atas diperoleh angka beta ( $\beta$ ) = 0,270 dengan nilai signifikansi  $0,042 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel sangat signifikan dan  $H_1$  diterima atau ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional ( $X_3$ ) dengan Tingkat Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Sementara dari nilai angka beta ( $\beta$ ) yang 0,270 (berada di range 0,10 – 0,29), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara skor Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional ( $X_3$ ) dan skor Tingkat Kinerja Karyawan ( $Y$ ) lemah. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika penilaian akan Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional ( $X_3$ ) baik maka akan menghasilkan Tingkat Kinerja Karyawan ( $Y$ ) yang baik.

#### **5.2.1.8. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif ( $X_4$ ) dengan Tingkat Kinerja Karyawan ( $Y$ )**

#### **Hasil Uji Regresi Model Dasar 8**

$X_4 \Rightarrow Y$

$H_0$ -8 : Tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif ( $X_4$ ) dengan Tingkat Kinerja Karyawan ( $Y$ )

$H_1$ -8 : Ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif ( $X_4$ ) dengan Tingkat Kinerja Karyawan ( $Y$ )

**Tabel 5.29. Analisa Regresi Model Dasar 8****Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	82.872	3.437		24.113	.000
	Dimensi_P partisipatif	.314	.223	.186	1.405	.166

a Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Berdasarkan hasil di atas diperoleh angka beta ( $\beta$ ) = 0,186 dengan nilai signifikansi 0,166 > 0,05 sehingga  $H_0$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel tidak signifikan dan  $H_1$  ditolak atau tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif ( $X_4$ ) dengan Tingkat Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

#### 5.2.1.9. Hubungan antara Tingkat Kepuasan Komunikasi ( $X_5$ ) dengan Tingkat Kinerja Karyawan ( $Y$ )

##### Hasil Uji Regresi Model Dasar 9

$X_5 \Rightarrow Y$

$H_0-9$  : Tidak ada hubungan antara Tingkat Kepuasan Komunikasi ( $X_5$ ) dengan Tingkat Kinerja Karyawan ( $Y$ )

$H_1-9$  : Ada hubungan antara Tingkat Kepuasan Komunikasi ( $X_5$ ) dengan Tingkat Kinerja Karyawan ( $Y$ )

**Tabel 5.30. Analisa Regresi Model Dasar 9****Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	54.417	7.919		6.872	.000
	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	.214	.051	.493	4.203	.000

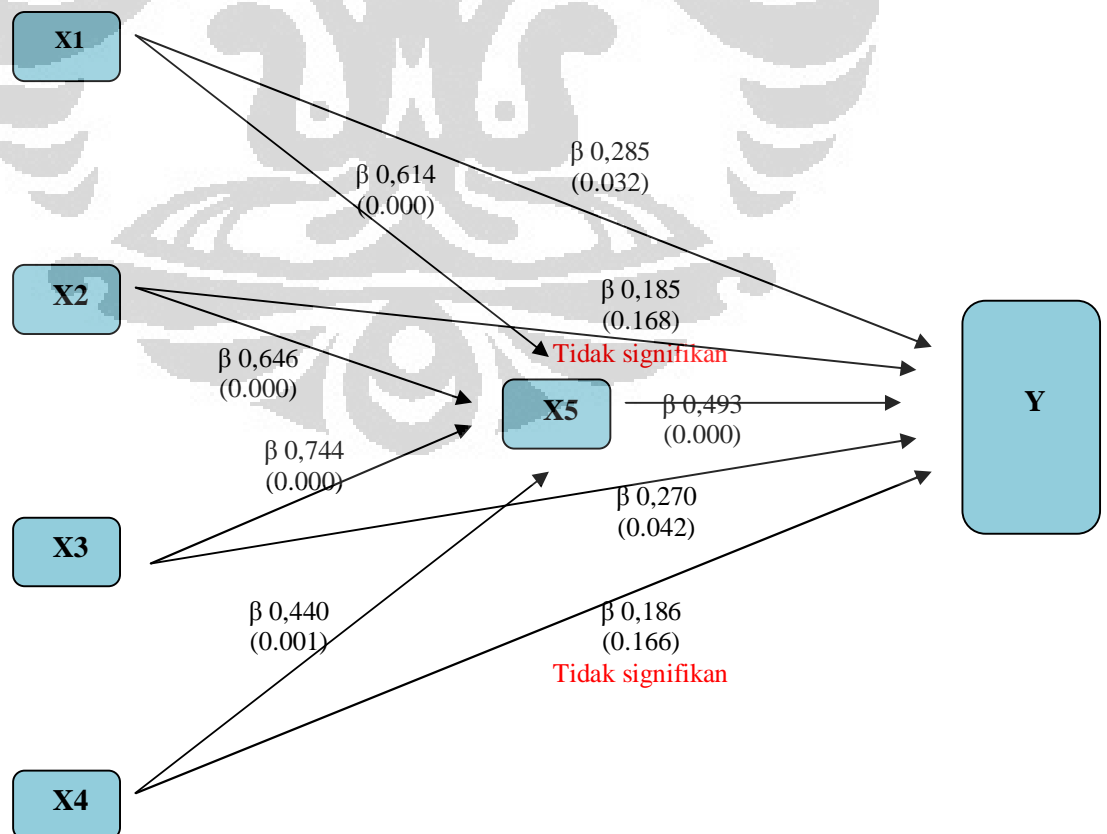
a Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Berdasarkan hasil di atas diperoleh angka beta ( $\beta$ ) = 0,493 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel sangat signifikan dan  $H_1$  diterima atau ada hubungan antara Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y).

Sementara dari nilai angka beta ( $\beta$ ) yang 0,493 (berada di range 0,30 – 0,49), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara skor Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) dan skor Tingkat Kinerja Karyawan (Y) sedang. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) baik maka akan menghasilkan Tingkat Kinerja Karyawan (Y) yang baik.

**Gambar 5.6. Model Analisis dengan Angka  $\beta$  Setelah Uji Bivariat**

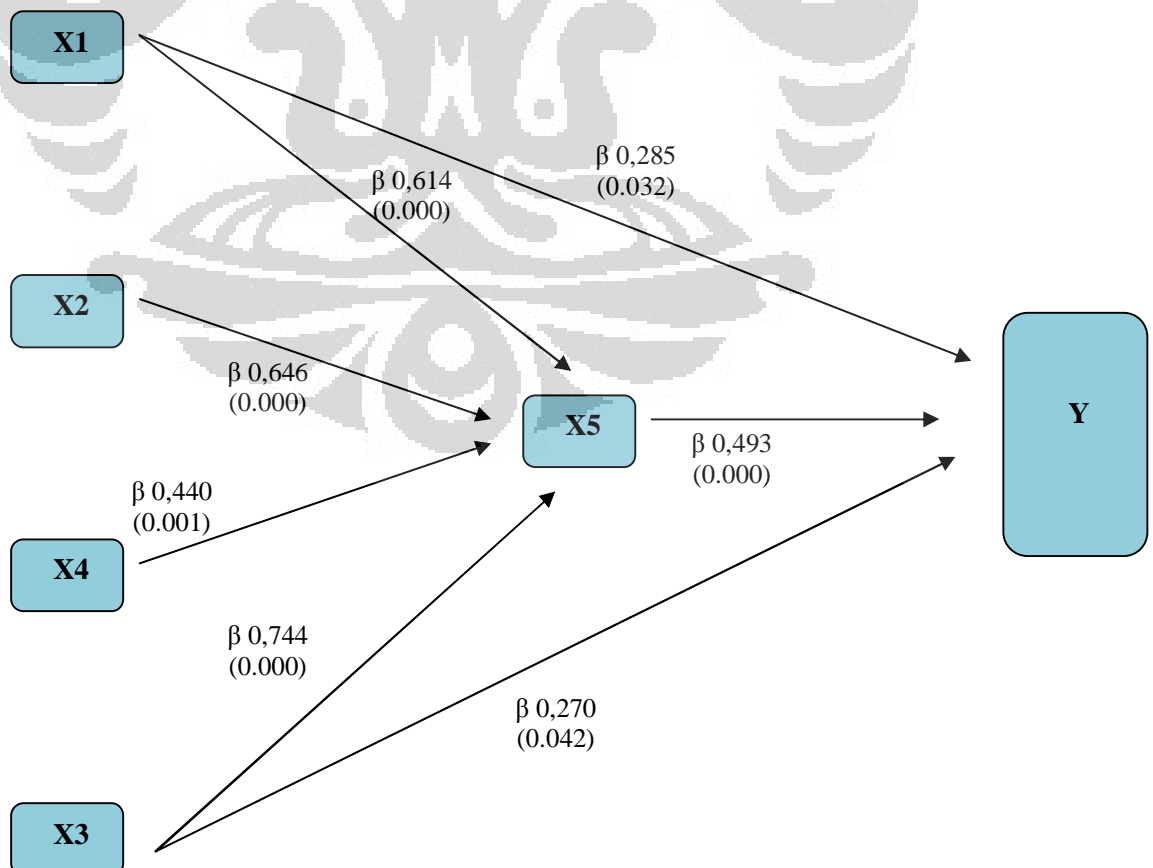


Dari hasil uji bivariat semua variabel, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa variabel independen yang tidak berpengaruh terhadap variable dependen (Tingkat Kinerja Karyawan), yaitu Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif (X2) dan Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif (X4). Dengan catatan diuji regresi secara terpisah (2 variabel saja). Variabel independen yang mempengaruhi Tingkat Kinerja Karyawan (Y) yang ternyata paling kuat adalah Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5), namun dengan catatan dilakukan uji secara terpisah (bivariat).

### 5.2.2. Analisis dan Interpretasi Data Multivariat (*Path Analysis*)

*Path analysis* merupakan perpanjangan dari analisis multi regresi, di mana biasanya setiap variabel independen bisa mempengaruhi variable dependen secara bersamaan. Dengan melakukan uji regresi, dapat diketahui faktor mana yang memiliki pengaruh lebih besar dan dapat diketahui seberapa besar kontribusi pengaruh variabel-variabel independen tersebut.

**Gambar 5.7. Model Analisis Awal**



### Hasil Uji Regresi Model Dasar 10

H0-10 : Tidak ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1), Suportif (X2), Transformasional (X3), Partisipatif (X4) dan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)

H1-10 : Ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1), Suportif (X2), Transformasional (X3), Partisipatif (X4) dan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 5.31. Analisa Regresi Model Dasar 10**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1(Constant)		75.305	5.605		13.435	.000
Dimensi_Demokratis		.503	.228	.285	2.207	.032
2(Constant)		54.457	7.992		6.814	.000
Dimensi_Demokratis		-.049	.264	-.028	-.187	.852
Tingkat_Kepuasan_Komunikasi		.222	.065	.510	3.403	.001

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Excluded Variables<sup>c</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 Dimensi_Suportif	-.053 <sup>a</sup>	-.274	.785	-.037	.461
Dimensi_Transformasional	.129 <sup>a</sup>	.661	.512	.090	.445
Dimensi_Partisipatif	.070 <sup>a</sup>	.477	.635	.065	.789
Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	.510 <sup>a</sup>	3.403	.001	.420	.623
2 Dimensi_Suportif	-.310 <sup>b</sup>	-1.685	.098	-.226	.400
Dimensi_Transformasional	-.285 <sup>b</sup>	-1.355	.181	-.183	.313
Dimensi_Partisipatif	-.034 <sup>b</sup>	-.246	.806	-.034	.749

a. Predictors in the Model: (Constant), Dimensi\_Demokratis

b. Predictors in the Model: (Constant), Dimensi\_Demokratis, Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

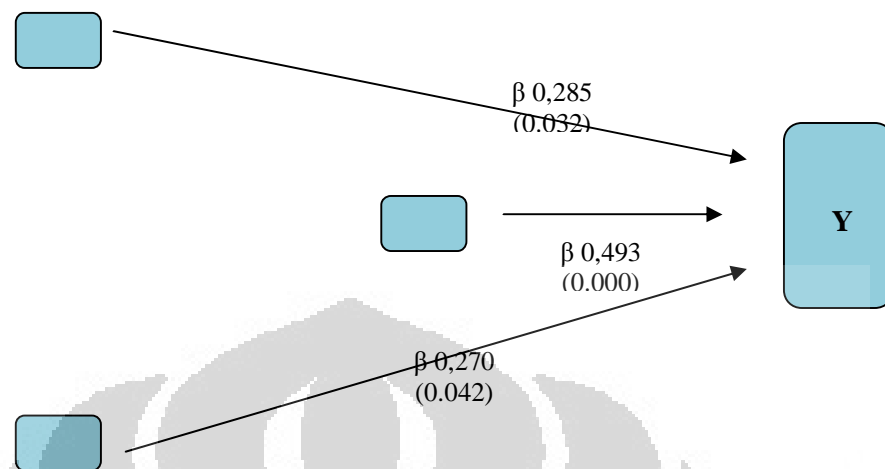
c. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif ketika digabung dengan tingkat kepuasan komunikasi dan pengaruhnya terhadap tingkat kinerja adalah  $> 0,05$  sehingga  $H_0$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan keenam variable tersebut tidak signifikan dan  $H_1$  ditolak atau tidak ada hubungan antara antara Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1), Suportif (X2), Transformasional (X3), Partisipatif (X4) dan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y).



Gambar 5.8. Model Analisis Disesuaikan



### 5.2.3. Total Efek

Path analysis adalah suatu model untuk menggambarkan hubungan antara variabel-variabel prediktor terhadap variabel-variabel endogen. Suatu variabel endogen tidak hanya dipengaruhi oleh variabel eksogen secara langsung, tetapi juga melalui variabel-variabel lain.

Salah satu cara untuk mengetahui total efek dari variabel-variabel prediktor terhadap variabel endogen adalah dengan menjumlahkan nilai efek langsung dengan nilai efek tak langsung yang mempengaruhi variabel endogen (dalam penelitian ini adalah “Tingkat Kinerja Karyawan” atau “Y”). Efek langsung adalah angka korelasi antara variabel prediktor dengan variabel endogen. Efek tidak langsung adalah angka korelasi antara variabel lain yang mempengaruhi variabel prediktor terhadap variabel endogen. *Total causal effect* didefinisikan sebagai jumlah dari total efek langsung dan efek tidak langsung.

Berikut akan dihitung efek langsung, tidak langsung dan total efek dari model pola hubungan yang disesuaikan.

**Tabel 5.32. Efek Langsung, Tidak Langsung, dan Total Efek Model Yang Disesuaikan**

	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)	Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)	Total Efek
<b>Efek Langsung</b>	<b>0,285</b>	<b>0,270</b>	<b>0,493</b>	<b>0.0392445</b>
<b>Total Efek</b>				<b>0.0392445</b>

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa total efek dari model disesuaikan adalah 0.0392445 (0.0392). dalam tabel Z angka total efek tersebut berada dalam range positif baris 0.1 dan kolom 0.00, yaitu 0.0398. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa model disesuaikan diterima karena angka totalnya masuk ke dalam range kurva Z positif.

#### **5.2.4. Model Fit Coefficient**

*Fit Coefficient* digunakan untuk menguji apakah model yang telah disesuaikan melalui hasil perhitungan regresi lebih baik dibandingkan dengan model dasar yang telah dibuat sebelumnya. Rumus yang digunakan untuk menghitung *Fit Coefficient* adalah :

$$\chi^2 = - (N-df) \log Q$$

$\chi^2$  = *fit coefficient* untuk model yang disesuaikan

N = besarnya sampel

df = banyaknya jejak yang dihilangkan atau ditambahkan pada model yang disesuaikan

Q = besarnya perbandingan variasi yang tidak dapat dijelaskan antara model dasar dengan model yang sudah disesuaikan

Untuk menghitung *Fit Coefficient* maka terlebih dahulu akan dihitung besarnya koefisien determinasi, baik untuk model dasar maupun model yang telah disesuaikan.

**Tabel. 5.33. R Square Model Dasar**

Variabel Exogenus	Variabel Endogenus	R Square	Sig. ANOVA
X1	X5	0.614	0.000
X2	X5	0.646	0.000
X3	X5	0.744	0.000
X4	X5	0.440	0.001
X1	Y	0.285	0.032
X3	Y	0.270	0.042
X5	Y	0.493	0.000

**Tabel 5.34. R Square Model Yang Disesuaikan**

Variabel Exogenus	Variabel Endogenus	R Square	Sig. ANOVA
X1	Y	0.285	0.032
X3	Y	0.270	0.042
X5	Y	0.493	0.000

Dari dua tabel diatas terlihat model dasar hasil uji regresi awal dan model disesuaikan membuktikan seluruh hubungan signifikan.

Rm2 Model Dasar :

$$= 1 - \{(1-0.614) (1-0.646) (1-0.744) (1-0.440) (1-0.285) (1-0.270) (1-0.493)\}$$

$$= 1 - \{(0.386) (0.354) (0.256) (0.56) (0.715) (0.73) (0.507)\}$$

$$= 1 - 0.0051839$$

$$= 0.9948161$$

Rm2 Model Yang Disesuaikan

$$= 1 - \{(1-0.285) (1-0.270) (1-0.493)\}$$

$$= 1 - \{(0.715) (0.73) (0.507)\}$$

$$= 1 - 0.26462865$$

$$= 0.73537135$$

$$Q = \frac{1 - \text{Rm2 Model Yang Disesuaikan}}{1 - \text{Rm2 Model Dasar}}$$

$$= \frac{1 - 0.9948161}{1 - 0.73537135}$$

$$= \frac{0.0051839}{0.26462865} = 0.0195893$$

$$= \frac{0.0051839}{0.26462865} = 0.0195893$$

$$= 0.0195893$$

$$N = 57; df = 4; Q = 0.0195893$$

$$\chi^2 = - (N-df) \log Q$$

$$= - (57-4) \log 0.0195893$$

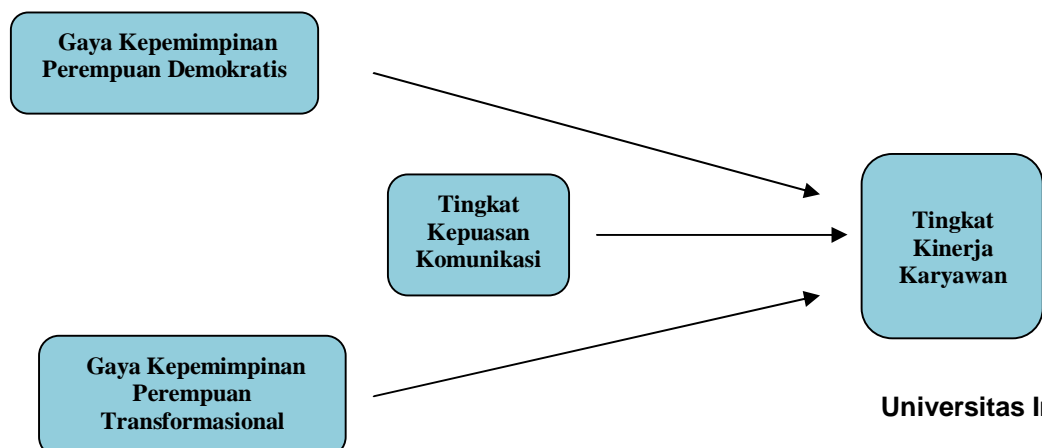
$$= - (53) (-1.707980246)$$

$$= 90.522953038 = 90.5$$

Untuk signifikansi 0.05 dan derajat kebebasan atau *degree of freedom* / *df* = 4, didapatkan nilai kritis **9.48773**. Berdasarkan nilai tersebut maka model yang disesuaikan memiliki model fit yang lebih baik daripada model analisa awal karena  $\chi^2$  mempunyai nilai **90.5** dan nilai tersebut lebih besar daripada nilai kritis sebesar 9.48773. Oleh karena itu model disesuaikan diterima.

### 5.2.5. Model Teorema

**Gambar 5.9. Model Akhir Penelitian (Teorema)**



Model Teorema hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa, tingkat kinerja karyawan di Fakultas Ilmu Keperawatan UI dipengaruhi secara langsung oleh:

1. Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis

Hal ini sesuai dengan asumsi yang telah dibuat sebelumnya berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dilakukan oleh Duze dengan judul "*Leadership Styles of Principals and Job Performance of Staff in Secondary Schools in Delta State of Nigeria.*" Penelitiannya bertujuan untuk membandingkan gaya kepemimpinan Otokratis, Demokratis, dan Laissez-faire serta kaitannya dengan kinerja. Hasil dari penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah Demokratis.

2. Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional

Hal ini sesuai dengan asumsi sebelumnya berdasarkan pernyataan dari Avolio, 1999; Bass, 1998; De Groot, Kiker, and Cross, 2000; Fuller, Kester, & Stringer, 1995; Lowe, Kroeck, & Silasubramanian, 1996, bahwa ada dukungan kuat bagi hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja individu. Hal tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian oleh Pradeep dan Prabhu (2011) dengan judul "*The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance*" yang bertujuan untuk membandingkan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire serta hubungannya dengan kinerja karyawan di perusahaan yang bergerak disektor publik dan privat. Hasil penelitian mereka mengungkapkan bahwa ada hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan

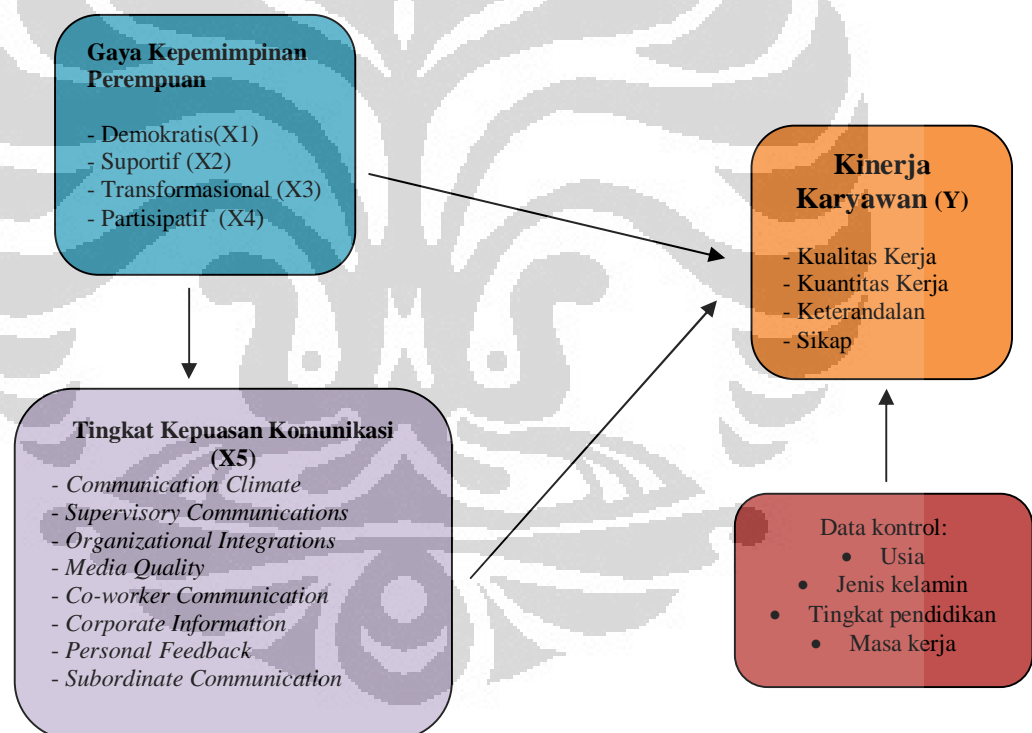
3. Tingkat Kepuasan Komunikasi

Hal ini sesuai dengan asumsi sebelumnya berdasarkan hasil penelitian dari Wheelles dan Howard (1983) serta penelitian King, Lahiff, dan

Hatfield (1988) yang mengungkapkan bahwa ada pengaruh positif komunikasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Clappitt dan Downs (1993) yang melibatkan organisasi jasa dan manufaktur. Penelitian mereka menggunakan interview dan *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) dan menemukan bahwa ke-delapan dimensi kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan bahwa umpan balik individu dari atasan mereka mempunyai pengaruh tertinggi.

### 5.2.6. Analisis dan Interpretasi Data Kontrol

**Gambar 5.10. Model Analisis dengan Control Variable**



#### 5.2.6.1. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Jenis Kelamin

H0 : Tidak ada hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Jenis Kelamin

H1 : Ada hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Jenis Kelamin

**Tabel 5.35. Analisis Korelasi “Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Jenis Kelamin”**

Correlations					
Control Variables			Tingkat_Kinerja_Karyawan	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Gaya_Kepemimpinan_Perempuan
Jenis_Kelamin	Tingkat_Kinerja_Karyawan	Correlation	1.000	.473	.244
		Significance (2-tailed)	.	.000	.070
		Df	0	54	54
Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Tingkat_Kinerja_Karyawan	Correlation	.473	1.000	.744
		Significance (2-tailed)	.000	.	.000
		Df	54	0	54
Gaya_Kepemimpinan_Perempuan	Tingkat_Kinerja_Karyawan	Correlation	.244	.744	1.000
		Significance (2-tailed)	.070	.000	.
		Df	54	54	0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai koefisien korelasi ( $r$ ) 0,000 dan 0,070 dengan nilai signifikansi  $0,000 > 0,05$  yang artinya H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Jenis Kelamin.

Sementara dari nilai korelasi antara Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Tingkat Kinerja Karyawan 0,244 menggambarkan bahwa hubungannya lemah. Dan dari nilai korelasi antara Tingkat Kepuasan Komunikasi dan Tingkat Kinerja Karyawan 0,473 menyatakan bahwa hubungannya sedang.

**Tabel 5.36. Analisis *Compare Means* “Jenis Kelamin dengan Tingkat Kinerja Karyawan”**

**Descriptives**

Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Laki-laki	32	88.63	9.294	1.643	85.27	91.98	72	115
perempuan	25	85.92	7.239	1.448	82.93	88.91	72	99
Total	57	87.44	8.492	1.125	85.19	89.69	72	115

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai mean laki-laki lebih tinggi dibandingkan perempuan. Artinya, rata-rata kinerja laki-laki lebih tinggi dari rata-rata kinerja perempuan.

**Tabel 5.37. Analisis *Crosstabs* “Jenis Kelamin dengan Tingkat Kinerja Karyawan”**

			Tingkat_Kinerja_Karyawan		Total
			Baik	tidak_baik	
Jenis_Kelamin	Laki-laki	Count	18	14	32
		% within Jenis_Kelamin	56.3%	43.8%	100.0%
perempuan	Count	12	13	25	
	% within Jenis_Kelamin	48.0%	52.0%	100.0%	
Total	Count	30	27	57	
	% within Jenis_Kelamin	52.6%	47.4%	100.0%	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti



Dari tabel tabulasi silang di atas dapat dilihat bahwa karyawan dengan jenis kelamin laki-laki (56,3%) memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang berjenis kelamin perempuan (48%). Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Koderi (1999) yang menyatakan bahwa laki-laki biasanya memiliki kinerja yang lebih baik dari perempuan karena terdapat perbedaan kepuasan kerja dan kinerja antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Perempuan biasanya tidak bersifat agresif, suka memelihara dan mempertahankan sifat kelembutan, keibuan tanpa mementingkan diri sendiri dan tidak mengharapkan balas jasa. Adanya perbedaan psikologis tersebut, menyebabkan perempuan lebih cepat puas dibandingkan dengan laki-laki. Selain itu laki-laki mempunyai beban tanggungan lebih besar dibandingkan dengan perempuan, sehingga ia akan menuntut kondisi kerja yang lebih baik agar ia merasa terpuaskan, seperti upah/gaji yang memadai, dan sebagainya, caranya adalah dengan menunjukkan kinerja yang baik.

#### **5.2.6.2. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Usia**

H<sub>0</sub> : Tidak ada hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Usia

H<sub>1</sub> : Ada hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Usia

**Tabel 5.38. Analisis Korelasi “Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Usia”**

**Correlations**

Control Variables		Tingkat_Kin erja_Karya wan	Tingkat_Ke puasan_Ko munikasi	Gaya_Kepe mimpinan_ Perempuan
Usia	Tingkat_Kinerja_Kar yawan	1.000	.487	.294
	Correlation			
	Significance (2- tailed)	.	.000	.028
	Df	0	54	54
Tingkat_Kepuasan_ Komunikasi	Tingkat_Kinerja_Kar yawan	.487	1.000	.781
	Correlation			
	Significance (2- tailed)	.000	.	.000
	Df	54	0	54
Gaya_Kepemimpina n_Perempuan	Tingkat_Kinerja_Kar yawan	.294	.781	1.000
	Correlation			
	Significance (2- tailed)	.028	.000	.
	Df	54	54	0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai koefisien korelasi ( $r$ ) 0,000 dan 0,028 dengan nilai signifikansi  $0,000 > 0,05$  yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Usia. Sementara dari nilai korelasi antara Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Tingkat Kinerja Karyawan 0,294 menggambarkan bahwa hubungannya lemah. Dan dari nilai korelasi antara Tingkat Kepuasan Komunikasi dan Tingkat Kinerja Karyawan 0,487 menyatakan bahwa hubungannya sedang.

**Tabel 5.39. Analisis *Compare Means* “Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Usia”**

**Descriptives**

Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					21-30 tahun	13		
31-40 tahun	19	88.58	10.469	2.402	83.53	93.62	72	115
41-50 tahun	22	86.91	8.468	1.805	83.15	90.66	72	102
di atas 50 tahun	3	92.33	2.309	1.333	86.60	98.07	91	95
Total	57	87.44	8.492	1.125	85.19	89.69	72	115

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai mean karyawan yang paling tinggi adalah karyawan yang berusia di atas 50 tahun. Artinya, rata-rata kinerja karyawan yang berusia di atas 50 tahun lebih tinggi dibandingkan rata-rata kinerja karyawan dari kelompok usia lainnya.

**Tabel 5.40. Analisis Crosstabs “Usia dengan Tingkat Kinerja Karyawan”**

			Tingkat_Kinerja_Karyawan		Total
			baik	tidak_baik	
Usia	21-30 tahun	Count	6	7	13
		% within Usia	46.2%	53.8%	100.0%
	31-40 tahun	Count	10	9	19
		% within Usia	52.6%	47.4%	100.0%
	41-50 tahun	Count	11	11	22
		% within Usia	50.0%	50.0%	100.0%
	di atas 50 tahun	Count	3	0	3
		% within Usia	100.0%	.0%	100.0%
Total		Count	30	27	57
		% within Usia	52.6%	47.4%	100.0%

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Dari tabel tabulasi silang di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan, tingkat kinerja karyawan FIK baik. Karyawan yang berusia 21-30 tahun ternyata lebih banyak yang memiliki kinerja tidak baik. Sementara karyawan yang berusia di atas 50 tahun semuanya kinerjanya baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Siagian (2002) yang menyatakan terdapat korelasi antara kinerja dan kepuasan kerja dengan umur seorang karyawan, bahwa semakin lanjut umur karyawan, kinerja dan tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi. Alasannya adalah adanya sikap yang dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan, dan cita-cita bagi karyawan yang lebih tua. Sebaliknya, para karyawan yang lebih muda usianya, kepuasan kerja cenderung lebih kecil karena berbagai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian dan penyebab-penyebab lainnya serta pengalaman yang relatif lebih rendah.

#### **5.2.6.3. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Pendidikan Terakhir**

H<sub>0</sub> : Tidak ada hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Pendidikan Terakhir

H<sub>1</sub> : Ada hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Pendidikan Terakhir

**Tabel 5.41. Analisis Korelasi “Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Pendidikan Terakhir”**

			Correlations		
Control Variables			Tingkat_Kinerja_Karyawan	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Gaya_Kepemimpinan_Perempuan
Pendidikan_Terakhir	Tingkat_Kinerja_Karyawan	Correlation	1.000	.522	.377
		Significance (2-tailed)	.	.000	.004
		Df	0	54	54
Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Tingkat_Kinerja_Karyawan	Correlation	.522	1.000	.785
		Significance (2-tailed)	.000	.	.000
		Df	54	0	54
Gaya_Kepemimpinan_Perempuan	Tingkat_Kinerja_Karyawan	Correlation	.377	.785	1.000
		Significance (2-tailed)	.004	.000	.
		Df	54	54	0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai koefisien korelasi ( $r$ ) 0,000 dan 0,004 dengan nilai signifikansi  $0,000 > 0,05$  yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Pendidikan Terakhir. Sementara dari nilai korelasi antara Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Tingkat Kinerja Karyawan 0,377 menggambarkan bahwa hubungannya sedang. Dan dari nilai korelasi antara Tingkat Kepuasan Komunikasi dan Tingkat Kinerja Karyawan 0,522 menyatakan bahwa hubungannya kuat.

**Tabel 5.42. Analisis *Compare Means* “Pendidikan Terakhir dengan Tingkat Kinerja Karyawan”**

**Descriptives**

Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SD	2	79.00	.000	.000	79.00	79.00	79	79
SMP	1	83.00	.	.	.	.	83	83
SMA	24	88.21	7.610	1.553	84.99	91.42	72	102
D3	5	85.40	10.691	4.781	72.13	98.67	74	98
S1	23	87.22	9.249	1.929	83.22	91.22	72	115
S2	2	96.50	2.121	1.500	77.44	115.56	95	98
Total	57	87.44	8.492	1.125	85.19	89.69	72	115

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai mean yang paling besar adalah pada karyawan dengan pendidikan terakhir S2. Artinya, rata-rata kinerja karyawan yang berpendidikan S2 lebih tinggi dibandingkan rata-rata kinerja karyawan dari kelompok pendidikan terakhir lainnya.

**Tabel 5.43. Analisis Crosstabs “Pendidikan Terakhir dengan Tingkat Kinerja Karyawan”**

		Tingkat_Kinerja_Karyawan		Total	
		Baik	tidak_baik		
Pendidikan_Terakhir	SD	Count	0	2	2
		% within Pendidikan_Terakhir	.0%	100.0%	100.0%
SMP	Count	0	1	1	1
		% within Pendidikan_Terakhir	.0%	100.0%	100.0%
SMA	Count	14	10	24	24
		% within Pendidikan_Terakhir	58.3%	41.7%	100.0%
D3	Count	2	3	5	5
		% within Pendidikan_Terakhir	40.0%	60.0%	100.0%
S1	Count	12	11	23	23
		% within Pendidikan_Terakhir	52.2%	47.8%	100.0%
S2	Count	2	0	2	2
		% within Pendidikan_Terakhir	100.0%	.0%	100.0%
Total	Count	30	27	57	57
		% within Pendidikan_Terakhir	52.6%	47.4%	100.0%

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Dari tabel tabulasi silang di atas dapat dilihat bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka tingkat kerjanya juga semakin tinggi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Gede dan Olukemi Anike (2011) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan dan kinerja karyawan. Alasannya adalah semakin tinggi pendidikan yang dicapai, besar keinginan untuk memanfaatkan kemampuan dan keterampilannya dalam mencapai kedudukan yang lebih tinggi dalam organisasi (Siagian, 2002). Oleh sebab itu, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, akan semakin pula tuntutan atas pekerjaannya sehingga mempengaruhi kerjanya.

#### 5.2.6.4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja

H0 : Tidak ada hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja

H1 : Ada hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja

**Tabel 5.44. Analisis Korelasi “Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja”**

			Correlations		
Control Variables			Tingkat_Kinerja_Karyawan	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Gaya_Kepemimpinan_Perempuan
Masa_Kerja	Tingkat_Kinerja_Karyawan	Correlation	1.000	.475	.294
		Significance (2-tailed)	.	.000	.028
		Df	0	54	54
Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Correlation	.475	1.000	.779
		Significance (2-tailed)	.000	.	.000
		Df	54	0	54
Gaya_Kepemimpinan_Perempuan	Gaya_Kepemimpinan_Perempuan	Correlation	.294	.779	1.000
		Significance (2-tailed)	.028	.000	.
		Df	54	54	0

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai koefisien korelasi ( $r$ ) 0,000 dan 0,028 dengan nilai signifikansi  $0,000 > 0,05$  yang artinya H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa antara Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat



Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja. Sementara dari nilai korelasi antara Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Tingkat Kinerja Karyawan 0,294 menggambarkan bahwa hubungannya lemah. Dan dari nilai korelasi antara Tingkat Kepuasan Komunikasi dan Tingkat Kinerja Karyawan 0,475 menyatakan bahwa hubungannya sedang.

**Tabel 5.45. Analisis *Compare Means* “Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja”**

**Descriptives**

Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1-2 tahun	4	84.75	3.594	1.797	79.03	90.47	80	88
3-5 tahun	10	85.20	7.421	2.347	79.89	90.51	73	95
6-10 tahun	3	84.33	9.292	5.364	61.25	107.41	74	92
11-20 tahun	30	87.83	9.538	1.741	84.27	91.39	72	115
di atas 20 tahun	10	90.50	7.352	2.325	85.24	95.76	77	99
Total	57	87.44	8.492	1.125	85.19	89.69	72	115

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai mean yang paling besar adalah pada karyawan dengan pendidikan masa kerja di atas 20 tahun. Artinya, rata-rata kinerja karyawan yang telah bekerja lebih dari 20 tahun lebih tinggi dibandingkan rata-rata kinerja karyawan dari kelompok masa kerja lainnya.

**Tabel 5.46. Analisis Crosstabs “Masa Kerja dengan Tingkat Kinerja Karyawan”**

		Tingkat_Kinerja_Karyawan		Total	
		baik	tidak_baik		
Masa_Ker ja	1-2 tahun	Count	1	3	4
		% within Masa_Kerja	25.0%	75.0%	100.0%
3-5 tahun	Count	5	5	10	
		% within Masa_Kerja	50.0%	50.0%	100.0%
6-10 tahun	Count	1	2	3	
		% within Masa_Kerja	33.3%	66.7%	100.0%
11-20 tahun	Count	16	14	30	
		% within Masa_Kerja	53.3%	46.7%	100.0%
di atas 20 tahun	Count	7	3	10	
		% within Masa_Kerja	70.0%	30.0%	100.0%
Total	Count	30	27	57	
		% within Masa_Kerja	52.6%	47.4%	100.0%

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS oleh Peneliti

Dari tabel tabulasi silang di atas dapat diketahui bahwa semakin lama bekerja, tingkat kinerja karyawan semakin tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Gede dan Olukemi Anike (2011) yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan antara masa kerja dengan kinerja karyawan dan semakin banyak pengalaman yang didapat oleh karyawan sebagai hasil dari pengabdian bertahun-tahun, maka akan semakin tinggi pula kinerja mereka. Ini mungkin terjadi karena karyawan harus menerapkan semua pengalaman yang telah mereka dapatkan selama ini.

Dalam penelitian ini, masa kerja berkaitan dengan status kepegawaian. Karyawan yang bekerja di bawah 2 tahun berstatus sebagai pegawai kontrak. Karyawan yang sudah bekerja di atas 2 tahun berstatus sebagai pegawai tetap/ pegawai fakultas. Karyawan yang sudah bekerja di atas 3 tahun biasanya berstatus sebagai PNS. Namun masih banyak karyawan yang sudah bekerja lebih dari 3 tahun yang statusnya belum PNS.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI & REKOMENDASI**

#### **6.1. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dan uji statistik terhadap gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif serta tingkat kepuasan komunikasi terhadap tingkat kinerja karyawan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan perempuan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif berpengaruh secara langsung terhadap tingkat kepuasan komunikasi. Namun, hanya gaya kepemimpinan perempuan demokratis dan transformasional saja yang berpengaruh langsung terhadap tingkat kinerja karyawan, sementara gaya kepemimpinan perempuan suportif dan partisipatif tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap tingkat kinerja karyawan.
2. Tingkat kepuasan komunikasi berpengaruh secara langsung terhadap tingkat kepuasan kinerja karyawan.
3. Dalam penelitian ini, ternyata variabel gaya kepemimpinan perempuan tidak bisa digabungkan dengan variabel tingkat kepuasan komunikasi untuk menilai tingkat kinerja karyawan. Masing-masing dari variabel tersebut harus digunakan sendiri-sendiri.
4. Dari semua variabel gaya kepemimpinan perempuan, responden menilai gaya kepemimpinan demokratis, suportif, transformasional, dan partisipatif yang diterapkan di FIK UI oleh para pemimpin perempuan adalah baik. Begitu juga dengan penilaian terhadap variabel tingkat kepuasan komunikasi yang dianggap baik.
5. Dari model akhir teorema dihasilkan kesimpulan bahwa hanya ada efek langsung dari gaya kepemimpinan perempuan demokratis, gaya kepemimpinan transformasional, dan tingkat kepuasan komunikasi terhadap tingkat kinerja karyawan. Dan dengan pengaruh paling besar dari tingkat kepuasan komunikasi.

6. Terdapat lima faktor demografis yang berhubungan dengan tingkat kinerja karyawan di FIK UI yaitu: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Berdasarkan hasil analisis, didapatkan hasil sebagai berikut:
  - a. Karyawan laki-laki memiliki tingkat kinerja yang lebih baik daripada karyawan perempuan.
  - b. Semakin bertambahnya usia, tingkat kinerja karyawan semakin tinggi.
  - c. Karyawan dengan tingkat pendidikan paling tinggi memiliki tingkat kinerja paling tinggi.
  - d. Semakin lama masa kerja, tingkat kinerja karyawan semakin tinggi.

## **6.2. Implikasi**

### **6.2.1. Implikasi Akademis**

Penelitian ini memberikan kontribusi pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan (dalam hal ini gaya kepemimpinan pemimpin perempuan) dan tingkat kepuasan komunikasi berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Hasil temuan ini diharapkan dapat memberi masukan bagi mereka yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan perempuan, khususnya demokratis dan transformatif, kepuasan komunikasi, dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, terutama di institusi pendidikan atau *non-profit organization*.

### **6.2.2. Implikasi Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi para pemimpin Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia untuk lebih memfokuskan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional untuk menghasilkan kinerja yang baik dari para karyawannya. Selain itu, perlu pula diperhatikan bagaimana cara mempertahankan dan meningkatkan kepuasan komunikasi para karyawan karena penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan komunikasi yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi kinerja mereka.

### 6.3. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, beberapa rekomendasi yang bisa diberikan oleh peneliti untuk pengembangan penelitian komunikasi selanjutnya (akademis) dan untuk Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia (praktis) dalam memilih gaya kepemimpinan dan meningkatkan kepuasan komunikasi demi menghasilkan kinerja yang baik dari para karyawannya adalah:

#### 6.3.1. Rekomendasi Akademis

1. Untuk penelitian selanjutnya, sangat disarankan untuk mengambil sampel yang lebih besar dari penelitian ini yang hanya 57 orang. Karena penelitian ini menggunakan teknik total sampling, artinya untuk penelitian selanjutnya populasinya juga harus lebih besar sehingga datanya lebih banyak dan beragam. Kerlinger (1973) menyatakan bahwa kesalahan (*sampling error*) mungkin bisa berkurang kalau jumlah sampelnya ditambah.
2. Untuk penelitian selanjutnya, perlu juga dipertimbangkan untuk membandingkan responden yang merupakan staf administrasi dan staf akademik (dosen) untuk mengetahui apakah perbedaan status tersebut berpengaruh terhadap persepsi mereka terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan, bagaimana kepuasan komunikasi mereka, dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja mereka.
3. Untuk penelitian selanjutnya, akan lebih baik lagi jika bisa membandingkan gaya kepemimpinan perempuan dengan laki-laki dalam hubungannya dengan kepuasan komunikasi dan kinerja karyawan. Hal tersebut karena gaya kepemimpinan perempuan dan laki-laki cenderung berbeda. Dengan membandingkan keduanya, bisa diketahui gaya kepemimpinan mana yang lebih tepat digunakan dalam sebuah organisasi.

### 6.3.2. Rekomendasi Praktis

1. Dari empat gaya kepemimpinan yang diteliti, ternyata hanya gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional saja yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemimpin di FIK UI sebaiknya hanya memfokuskan diri untuk menggunakan kedua gaya kepemimpinan ini dalam berinteraksi dengan karyawannya. Misalnya mengizinkan karyawan untuk melakukan kesalahan dan memberikan kesempatan untuk memperbaikinya.
2. Tingkat kepuasan komunikasi diketahui berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan, terutama pada dimensi *Subordinate Communication*, pada indikator “Merasa bertanggung jawab memulai komunikasi dengan atasan.” Hal ini dapat menjadi masukan bagi para pimpinan untuk tetap mengizinkan para karyawan menyampaikan pendapat dan saran kepada mereka.
3. Sementara kepuasan komunikasi terendah terdapat pada dimensi *Corporate Information*, pada indikator “Mendapat informasi keadaan keuangan organisasi.” Hasil ini menunjukkan bahwa pihak pimpinan belum terbuka mengenai keadaan keuangan organisasi. Transparansi mengenai kondisi keuangan perlu disampaikan kepada karyawan, misalnya tanggal masuknya gaji ke rekening, berapa jumlah uang masuk dari mahasiswa, atau berapa jumlah pemasukan yang dihasilkan oleh Divisi Ventura, Humas, dll selama setahun, bahkan mungkin kerugian yang harus ditanggung oleh organisasi..
4. Berdasarkan hasil yang menemukan bahwa tingkat kepuasan komunikasi memiliki pengaruh paling besar terhadap tingkat kinerja karyawan, para pemimpin di FIK UI perlu menjaga agar karyawan tetap merasa puas dengan komunikasi yang terjadi di FIK UI. Misalnya dengan menyediakan media informasi yang memadai (mading informasi, papan kegiatan, dll), menyediakan sarana bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi (misalnya: rapat internal, rapat evaluasi, dll), dan menyediakan media bagi komunikasi di dalam

organisasi (baik komunikasi vertikal maupun horizontal, misalnya: milist internal, dll).

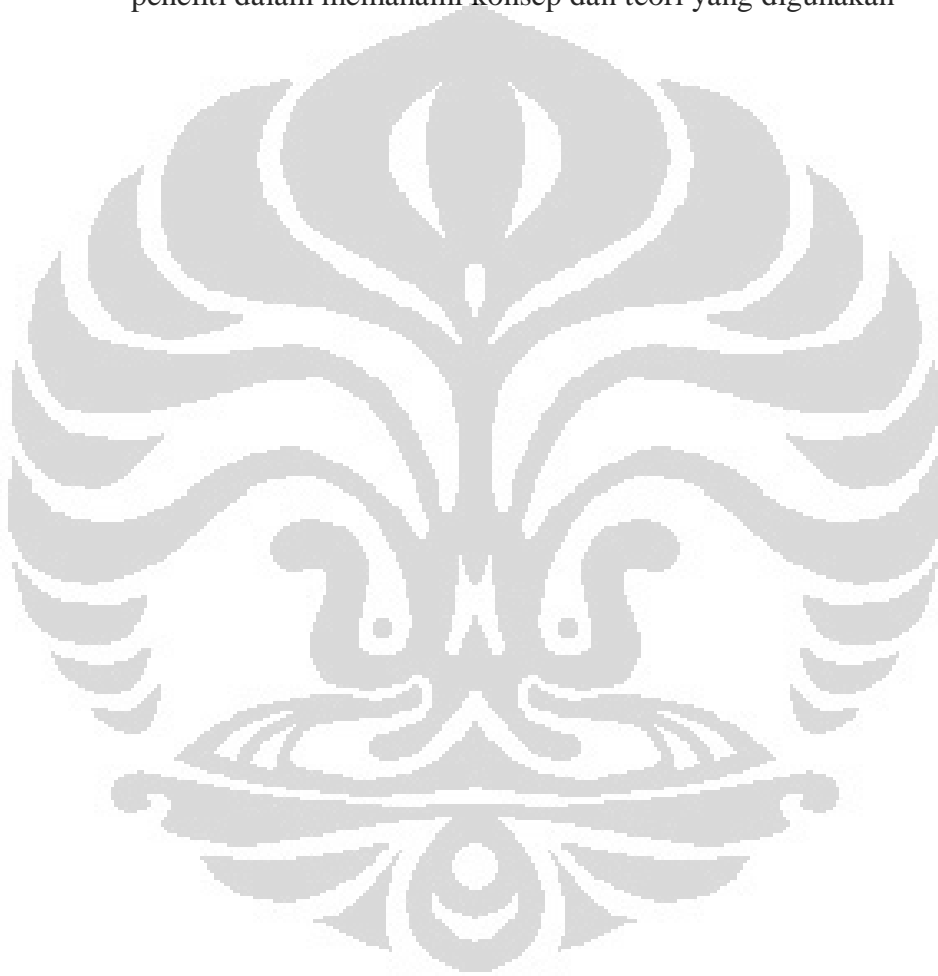
5. Dari hasil penelitian, karyawan dengan pendidikan yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang juga tinggi. Hasil tersebut bisa menjadi masukan bagi pimpinan FIK UI untuk memberikan beasiswa atau pinjaman bagi karyawan mereka agar dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
6. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa semakin lama bekerja, tingkat kinerja karyawan akan semakin tinggi. Dalam hal ini, masa kerja berkaitan dengan status kepegawaian karyawan. Oleh karena itu, pimpinan dan staf SDM FIK UI perlu memperjuangkan berubahnya status bagi karyawan yang sudah bekerja lebih dari 3 tahun untuk dapat menjadi PNS, atau setidaknya pegawai Universitas.

#### **6.4. Kelemahan dan Keterbatasan Penelitian**

1. Sampel dari penelitian ini adalah staf administrasi (tenaga kependidikan) dan tidak melibatkan dosen (tenaga akademik) sehingga jumlah sampelnya sedikit dan tidak mencakup keseluruhan karyawan di FIK UI. Penelitian ini akan lebih memberikan hasil yang beragam jika sampel yang digunakan berasal dari populasi yang juga lebih luas.
2. Cakupan dari penelitian ini sangat sempit, baik dari segi populasi maupun sampel. Selain itu, penelitian ini hanya terbatas pada Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia yang bergerak dalam bidang pendidikan sehingga tidak bisa diterapkan pada organisasi yang bergerak dalam bidang profit. Sebagai tambahan, karakteristik objek penelitiannya memiliki keunikan yaitu terdiri atas tiga kelompok: PNS, pegawai fakultas, dan kontrak sehingga mungkin tidak dapat diberlakukan pada organisasi yang memiliki karyawan dengan status yang sama.
3. Sifat penelitian ini adalah sementara, artinya penelitian ini dilakukan untuk mengukur sesuatu pada saat tertentu. Misalnya, penelitian ini dilakukan dalam masa kepemimpinan saat ini sehingga belum tentu

hasilnya akan sama jika penelitian ini dilakukan pada masa kepemimpinan yang akan datang dengan pemimpin yang berbeda. Begitu juga dengan perbedaan status karyawan yang mungkin berubah, misalnya dari pegawai fakultas menjadi PNS. Perubahan-perubahan yang terjadi sangat mungkin mempengaruhi hasil penelitian.

4. Adanya kemungkinan terjadinya kesalahan didalam memberikan interpretasi terhadap data yang ditemukan terkait dengan keterbatasan peneliti dalam memahami konsep dan teori yang digunakan





## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Bass, Bernard M. dan Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership, Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc, 2006.
- Bovee, Courtldan L. dan William F. Arens. *Adverstising 3rd Edition*. USA: Richard D. Irwin Inc, 1992.
- Bungin,Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2005.
- Creswell, John. W. *Reseach Design: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: KKIK Press, 2002.
- Dessler. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo, 1997.
- Goldhaber, Gerard M. *Organizational Communication, Sixth Edition*. USA: McGraw-Hill, 1993.
- Hall, Richard H. *Organizations : Structure and Process*. London: Prentice-Hall International Inc, 1974.
- Hamidi. *Metode Penelitian dan Teori Komunikasi*. Malang: UMM Press, 2007.
- Hasan, Iqbal. *Pokok-Pokok Materi Metode Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2002.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPF, 2002.
- Hidayat, Dedy N. *Materi Penunjang Kuliah Metode Penelitian Komunikasi Bagian I Semester Genap*. Jakarta: FISIP UI, 2003.
- Horton, Rosalind dan Sally Simmons. *Women Who Changed the World*. Alih Bahasa: Haris Munandar, M.A. London: Quercus Publishing, 2006.
- Kinney, Thomas C. dan James R. Taylor. *Marketing Research: An Applied Approach 4th Edition*. McGraw Hill Inc.: USA, 1999.
- Kriyantono, Rahmat. *Teknik Praktis, Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006.

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. *Perilaku Organisasi, Buku 1, Edisi ke-5*. Jakarta: Salemba Empat, 2005.
- Malo, Manase. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Universitas Terbuka, 1986.
- Mamduh, H. *Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997.
- Mas'ud, Fuad. *Survey Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP, 2004.
- Neuman, W. Lawrence. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, Ed.5*. USA: Pearson Education Inc, 2003.
- Nicolson, Paula. *Gender, Power and Organization: A Psychological Perspective*. London: Routledge, 1996.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Penerjemah: Deddy Mulyana, M.A., Ph.D, dkk. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2002.
- Pearson, Gordon. *The Competitive Organization*. London: McGraw-Hill International, 1992.
- Rakhmat, Jalaluddin. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1997.
- Ranupandojo, H. dan Suad Husnan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFU-UGM, 2000.
- Redding, W. Charles. *Communication Within the Organization: An Interpretative Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council, 1972.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application, 8<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 1998.
- Ruslan, Rosady. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004.
- Samovar, Larry A., Richard E. Porter, Edwin R. McDaniel. *Communication between Cultures*. USA: Wadsworth, Cengage Learning, 2010.
- Schermerhorn, John R., Jr. *Management*. New York: John Wiley & Sons Inc, 1999.
- Siagian, Dergibson & Sugiarto. *Metode Statistika*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2000.

- Siagian, Sondang P. *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*. Jakarta: Haji Mas Agung, 1999.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2003.
- Simmons, Robert E. *Communication Campaign Management: A System Approach*. New York: Longman, 1990.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES, 1995.
- Smith, Ronald D. *Strategic Planning for Public Relations*. 2<sup>nd</sup> Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc, 2005.
- Stuers, Cora Vreede-De. *The Indonesian Women: Struggles and Achievement*. Penerjemah: Elvira Rosa, dkk. Depok: Komunitas Bambu, 2008.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta, 2007.
- Sukandarmuidi, *Metodologi Penelitian: Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004.
- Supramono dan Sugiarto. *Statistika*. Yogyakarta: Andi Offset, 1993.
- Susilo, Martoyo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM, 1998.
- Tannen, Deborah. *You Just Don't Understand: Women dan Men in Conversation*. New York: Bulletine Books, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Talking from 9 to 5*. New York: William Morrow, 1995.
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers, 1993.
- Umam, Khaerul. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2010.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984.

**JURNAL**

- Afolabi, O.A., Obude, O.J., Okediji, A.A., dan Ezeh, L.N. *Influence of Gender and Leadership Style on Career Commitment and Job Performance of Subordinates*. Global Journal of Humanities, Vol. 7, No. 1&2, 2008, pg 1-8.
- Bass, B. M. dan Avolio. *The Implications of Transactional and Transformational*. Team and Organization Development, No. 4, 231-273, 1990.
- Dolatabadi, H. Rezaei dan M. Safa. *The Effect of Directive and Participative Leadership Style on Employees' Commitment to Service Quality*. International Bulletin of Business Administration. 2010.
- Downs, C. W., M.D. Hazen, J. Quiggens, dan J. Medley. *An Empirical and Theoretical Investigation of Communication Satisfaction*. Paper Presented at The Annual Meeting of The Speech Communication Association, New York City, November. 1973.
- Duze, Chinelo. *Leadership Styles of Principals and Job Performance of Staff in Secondary Schools in Delta State of Nigeria*. Afrrev Ijah, An International Journal of Arts and Humanities, Bahir Dar, Ethiopia, Vol 1 (2), May, 2012.
- Eagly, A. H dan B. T. Johnson. *Gender and Leadership Style*. Psychological Bulletin 108 (2), 233-256, 1990.
- Green, T. Clifton, Narasimhan Jegadeesh, and Yue Tang. *Gender and Job Performance: Evidence from Wall Street*. NBER Working Paper Series. Working Paper 12897. 2007.
- Madlock, Paul E. *The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction*. Journal of Business Communication 2008; 45:61, 2008.
- McNeese-Smith, Dona. *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*. Hospital and Health Service Administration, Vol.41, No.2, 160-175, 1996.
- Moran, Barbara B. *Gender Differences in Leadership*. Library Trends, Vol. 40, No.3. Winter 1992, pp. 475-91. University of Illinois.
- Ogbonna, Emmanuel dan Lloyd C. Harris. *Leadership Style, Organization Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*. International Journal of Human Resource Management, No.11: 4 August, 766-788, 2000.
- Pincus, D. *Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance*. Human Communication Research no. 12, 395-419, 1986.

- Pradeep, Durga Devi and N.R.V. Prabhu. *The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance*. IPCSIT vol.20, IACSIT Press, Singapore, 2011.
- Rafferty, Alannah E., and Mark A. Griffin. *Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions*. The Leadership Quarterly 15, 329-354, 2004.
- Rosener, J. B. *Ways Women Lead*. Harvard Business Review, 68 (6), 119-125, 1990.
- Statham, A. *The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women*. Sex Roles, 16 (7/8), 409-429, 1987.
- Temel, Veysel., Ulukan, Mehmet., Sahan, Hasan., Bay, Murat., and Sahin, Ahmet. *An Investigation of Relation between the School Administrators' Leadership Style and Communication Skill*. African Journal of Business Management Vol. 5 (27), pp.11231-11235, 9 November 2011
- Vinnytska, Yulia. *Women in Power: Leadership Differences by Gender*. WeLead Online Magazine. 2011.
- Yukl, Gary A. *Managerial Leadership : A Review of Theory and Research*. Journal of Management, vol. 15, no.2, 251-289, 1989.

## PAPER

- Alimuddin. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar*. Tesis. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada. 2002.
- Anggraeni, Tikka. *Pengaruh Kepuasan Komunikasi Karyawan terhadap Komitmen Organisasi: Studi pada Karyawan PNS, Honorer dan Kontrak Fakultas Teknik Universitas Indonesia*. Tesis. Program Studi Pasca Sarjana Manajemen Komunikasi FISIP UI. 2011.
- Arifin, Bey. *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Tiga Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang*. Tesis. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. 2003.
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening: Studi pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang. 2010.

- Darwito. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi pada RSUD Kota Semarang*. Tesis. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. 2008.
- Goswami, Ashita. *Leaders' Behaviors and Subordinates' Personalities: Resulting Motivation, Satisfaction, and Commitment*. Thesis. Department of Psychology Central Michigan University. 2011.
- Macik-Frey, Marilyn. *Communication-Centered Approach to Leadership: the Relationship of Interpersonal Communication Competence to Transformational Leadership and Emotional Intelligence*. Disertation. Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Arlington. 2007.
- Munthe, Hadriana Marhaeni. *Perkembangan Status dan Peranan Wanita Indonesia*. Jurusan Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara. 2003.
- Nahiyah Jaidi Faraz. *Perempuan dan Kepemimpinan di Dunia Bisnis*. Pusat studi Wanita Universitas Negeri Yogyakarta. 2003.
- Sukarno, Marzuki. *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer: Studi Empirik pada Kantor Cabang BRI di Wilayah Jawa Timur*. Tesis. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro. 2002.
- Haryanti, Setyani Sri, dan Susialisasi, Tri. *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Lingkungan Kerja dan Masa Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMP Negeri Se-Kabupaten Karanganyar dengan Gender sebagai Variabel Moderator*. STIE "AUB" Surakarta.
- Utomo, Tri Martsetyoko. *Pengaruh Karakteristik Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jombang*. Skripsi. Program Sarjana Universitas Airlangga. 2011.

## WEBSITE

<http://kolokiumkpmipb.wordpress.com/2009/05/01/pengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap-kinerja-pegawai-dalam-organisasi-pemerintah-kelurahan/>

<http://arozielroy.wordpress.com/2010/07/05/efektifitas-kepemimpinan-perempuan/>

[http://www.menegpp.go.id/aplikasidata/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=52&Itemid=117](http://www.menegpp.go.id/aplikasidata/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=52&Itemid=117)

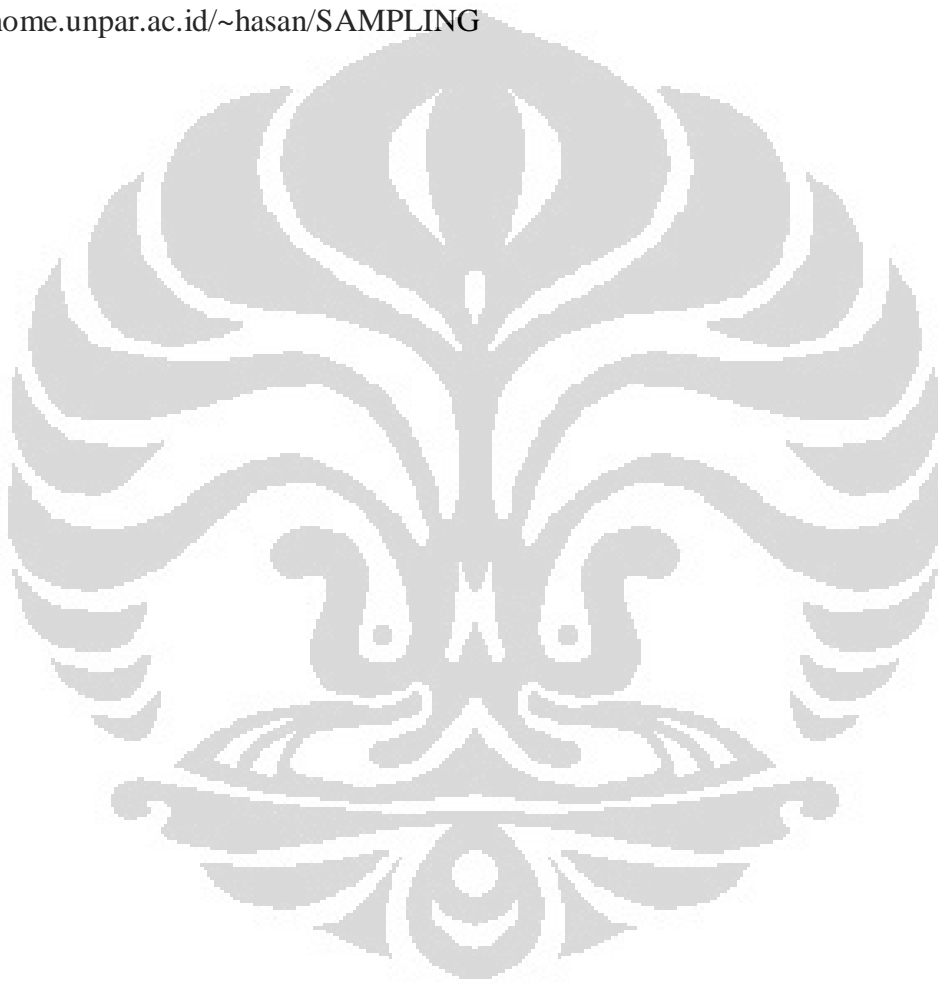
<http://www.idlo.int/docNews/219DOC1.pdf>

[http://eprints.undip.ac.id/26942/1/Analisis\\_Faktor-Faktor\\_Yang\\_Berpengaruh\\_Secara\\_Langsung\\_Dan\\_Tidak\\_Langsung\\_Terhadap\\_Kinerja\\_Usaha%28r%29.pdf](http://eprints.undip.ac.id/26942/1/Analisis_Faktor-Faktor_Yang_Berpengaruh_Secara_Langsung_Dan_Tidak_Langsung_Terhadap_Kinerja_Usaha%28r%29.pdf)

<http://www.scribd.com/doc/17344311/69/Hubungan-Jenis-Kelamin-dengan-Kinerja-Perawat>

<http://gsbejournal.au.edu/4V/Journals/4.pdf>

[home.unpar.ac.id/~hasan/SAMPLING](http://home.unpar.ac.id/~hasan/SAMPLING)

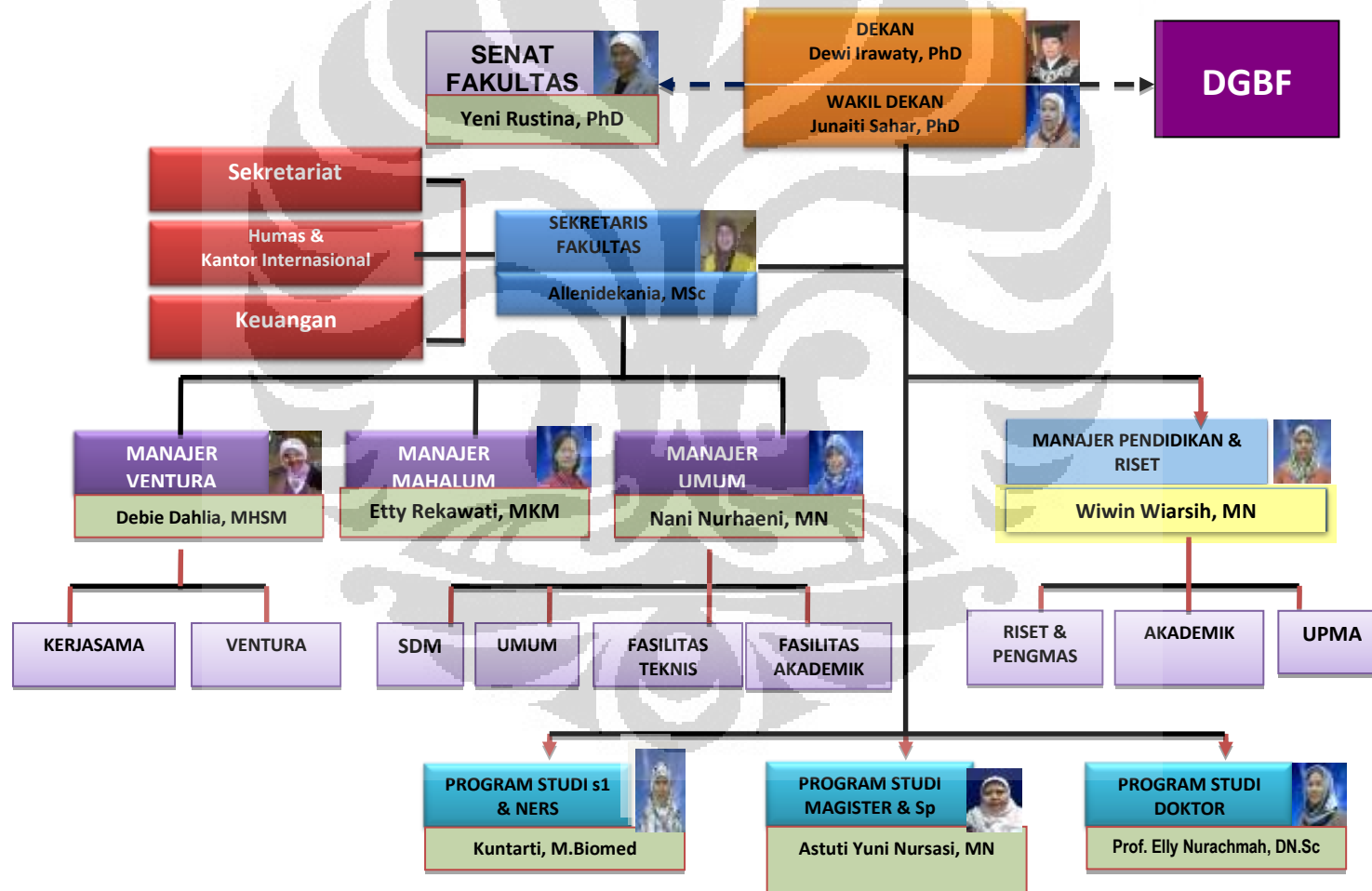


# **STRUKTUR ORGANISASI FIK UI**

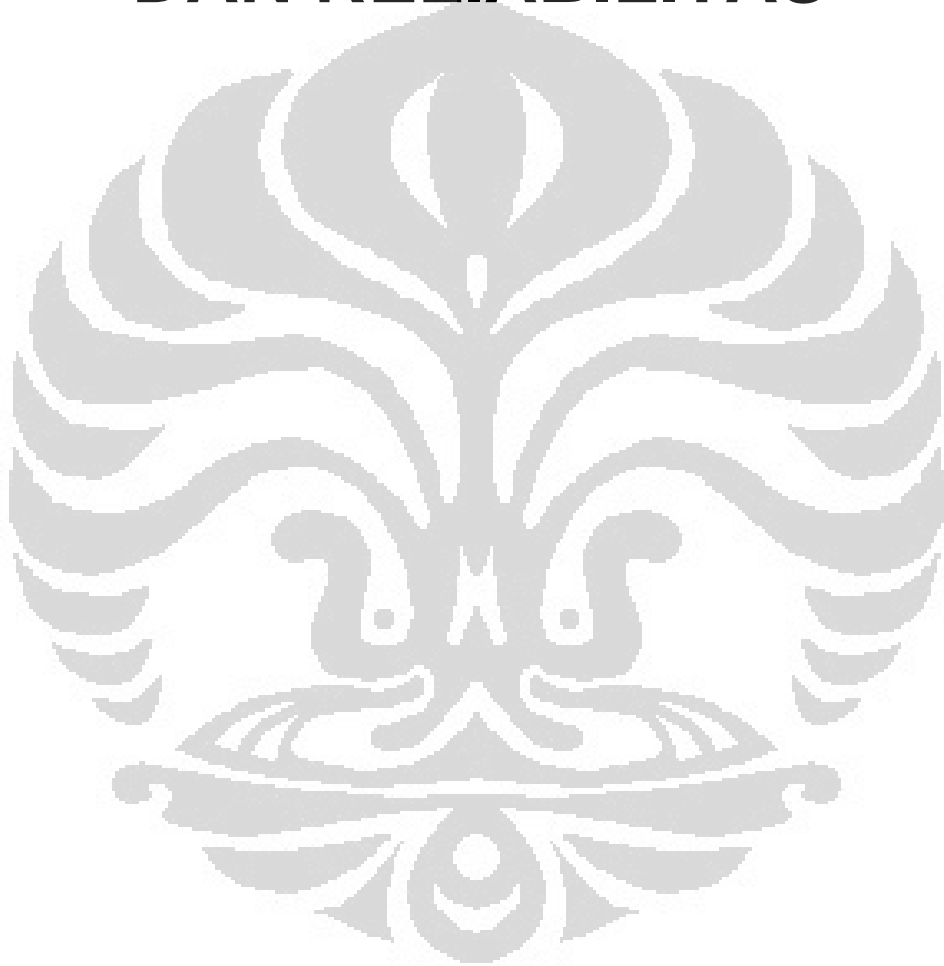




# STRUKTUR ORGANISASI FAKULTAS ILMU KEPERAWATAN 2009 - 2012



# **HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS**



# RELIABILITAS

## 1. Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	9

## 2. Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	12

## Consideration for Subordinate

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	5

## Consultative Decision Making

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	4

## General Supervision

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.449	3

### 3. Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	28

#### Ideliazed Influence

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	11

#### Inspirational Motivation

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	5

#### Intellectual Stimulation

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	7

#### Individual Consideration

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	5

#### 4. Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	5

#### 5. Tingkat Kepuasan Komunikasi

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	49

#### *Communication Climate*

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	8

#### *Supervisory Satisfaction*

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	7

#### *Organizational Integrations*

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

### *Media Quality*

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	7

### *Co-worker Communication/ Horizontal Informal Communication*

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.673	4

### *Corporate Information*

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	6

### *Personal Feedback*

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	5

### *Subordinate Communication*

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.674	6

## 6. Tingkat Kinerja Karyawan

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	23

### Kualitas Kerja

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	6

### Kuantitas Kerja

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	4

### Keterandalan

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	6

### Sikap

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	7

# VALIDITAS

## 1. Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.769
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	68.609
	Df	21
	Sig.	.000

## 2. Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.795
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	112.012
	Df	15
	Sig.	.000

### *Consideration for Subordinate*

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.695
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	33.495
	Df	6
	Sig.	.000

### *Consultative Decision Making*

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.682
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	83.656
	Df	6
	Sig.	.000



### *General Supervision*

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	.017
	Df	1
	Sig.	.895

### **3. Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional**

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.801
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	465.279
	Df	153
	Sig.	.000

### *Idealized Influence*

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.823
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	167.687
	df	45
	Sig.	.000

### *Inspirational Motivation*

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.871
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	142.112
	df	10
	Sig.	.000

### *Intellectual Stimulation*

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.734
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	52.132
	Df	10
	Sig.	.000

### *Individualized Consideration*

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	58.238
	Df	10
	Sig.	.000

## **4. Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif**

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.725
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	39.980
	df	6
	Sig.	.000

## **5. Tingkat Kepuasan Komunikasi**

### *Communication Climate*

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.803
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	67.458
	df	15
	Sig.	.000

### *Supervisory Satisfaction*

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.780
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	71.390
	df	15
	Sig.	.000

### *Organizational Integrations*

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.761
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	149.575
	df	15
	Sig.	.000

### *Media Quality*

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.813
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	114.249
	df	21
	Sig.	.000

### *Co-worker Communication/ Horizontal Informal Communication*

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.617
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	28.438
	df	6
	Sig.	.000

### *Corporate Information*

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.673
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	60.328
	df	10
	Sig.	.000

## *Personal Feedback*

### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.800	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	100.236
	df	10
	Sig.	.000

## *Subordinate Communication*

### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.655	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	31.325
	df	10
	Sig.	.001

## **6. Tingkat Kinerja Karyawan**

### **Kualitas Kerja**

### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.788	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	127.695
	df	15
	Sig.	.000

### **Kuantitas Kerja**

### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.690	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	60.676
	df	6
	Sig.	.000

## Keterandalan

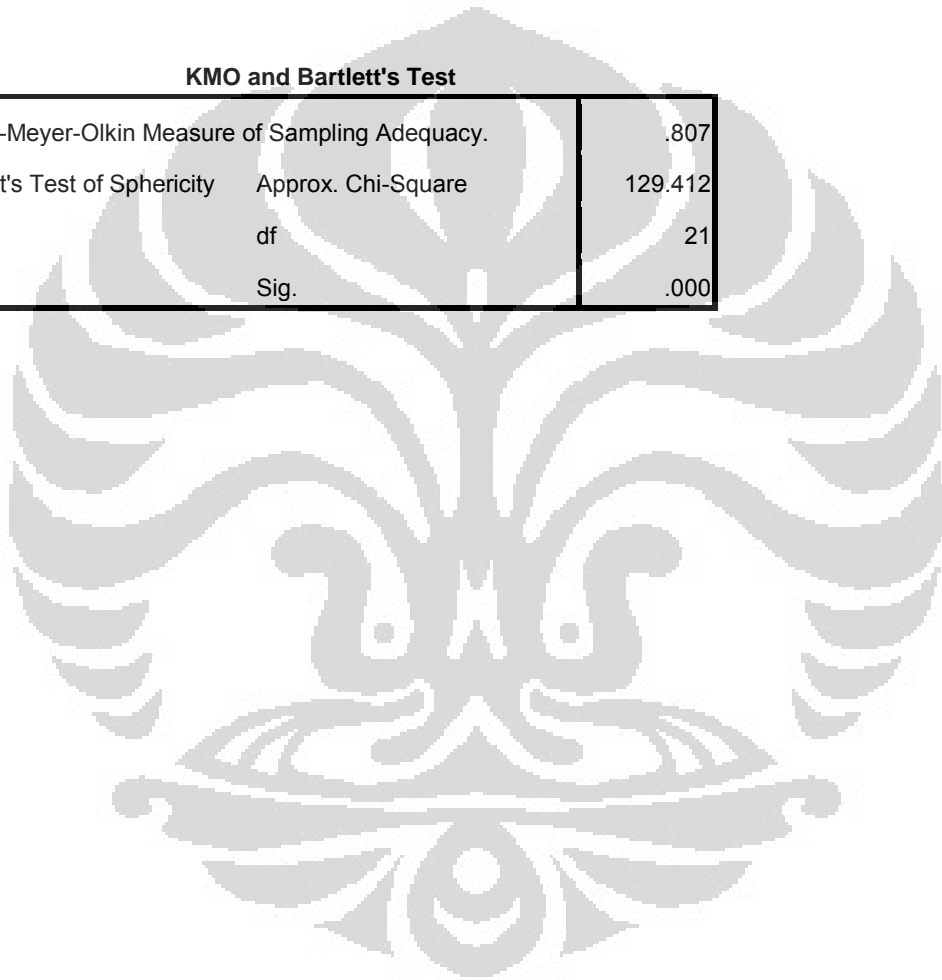
### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.734
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	83.830
	df	15
	Sig.	.000

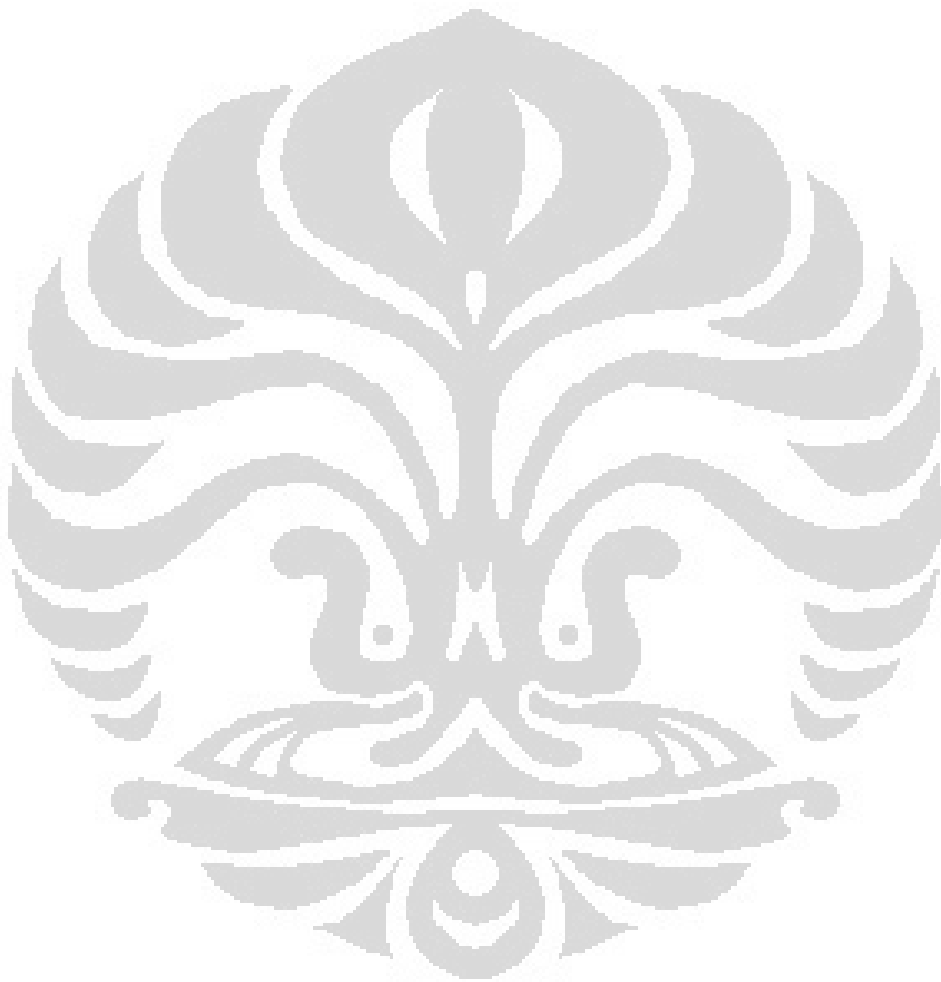
## Sikap

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	129.412
	df	21
	Sig.	.000

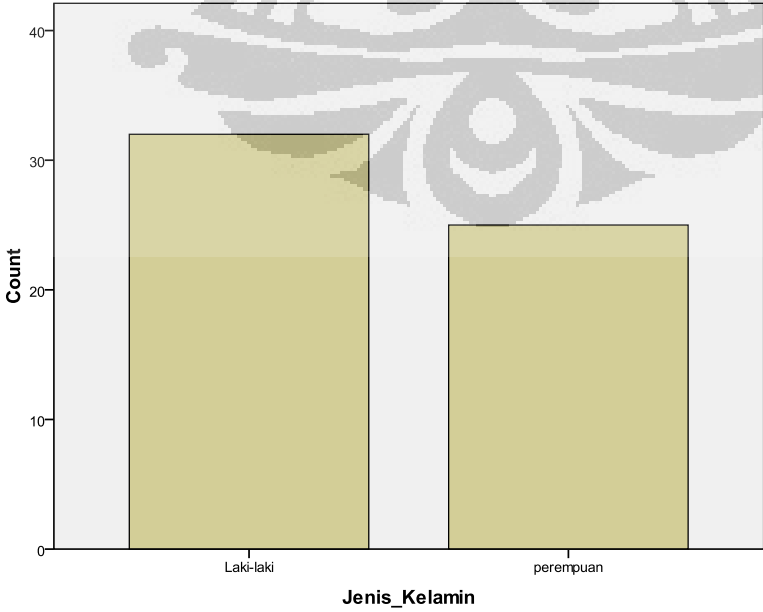
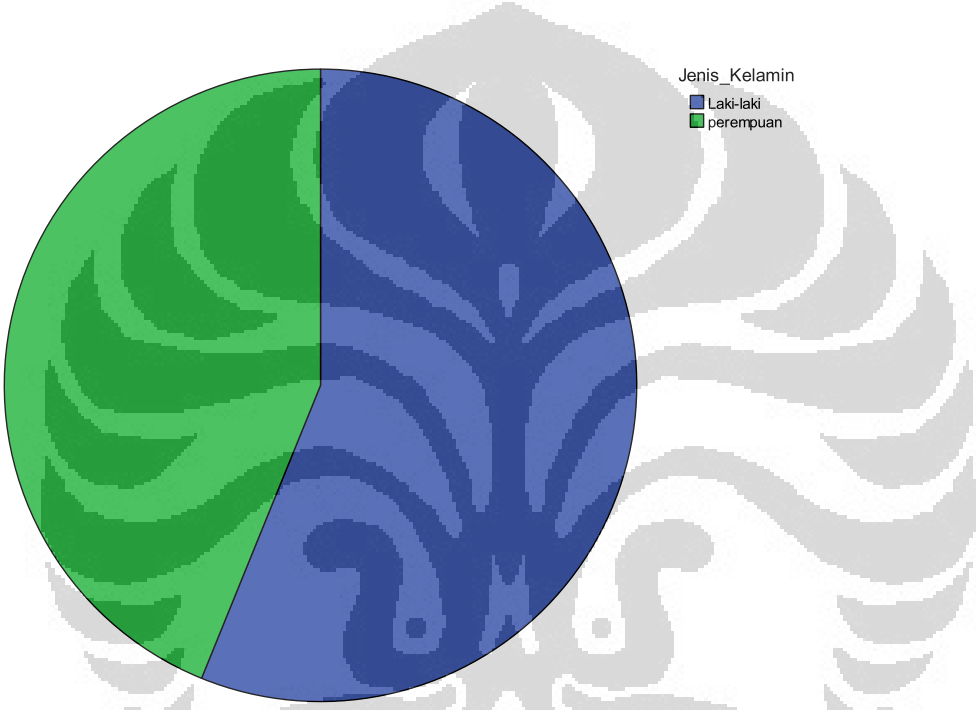


# DATA UNIVARIAT



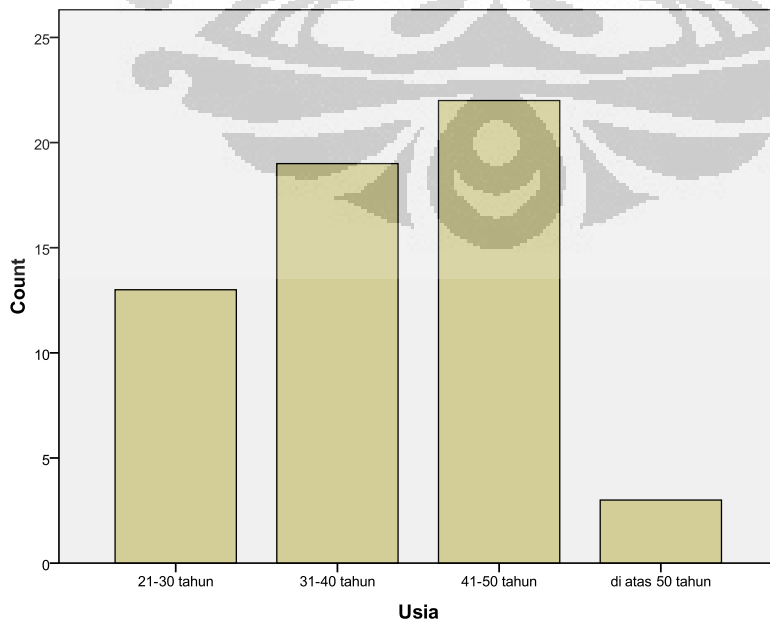
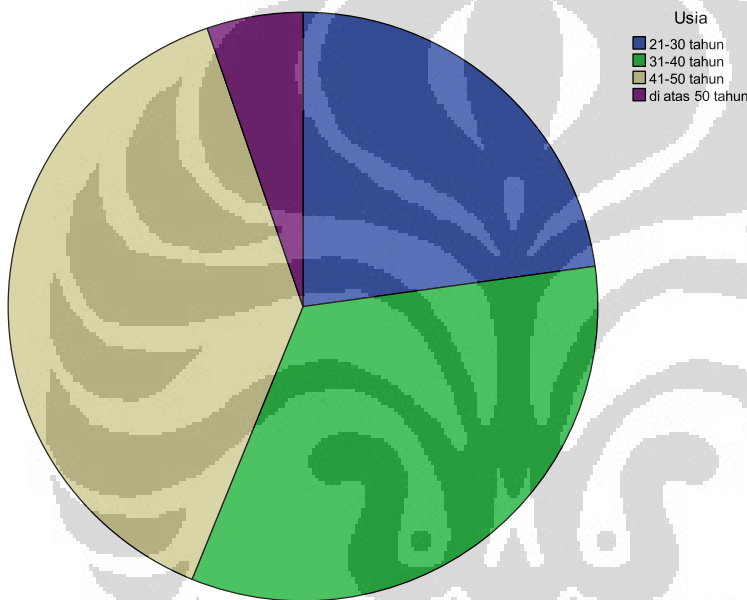
# Frequency Table

		Jenis_Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	32	56.1	56.1	56.1
	perempuan	25	43.9	43.9	100.0
Total		57	100.0	100.0	



Usia

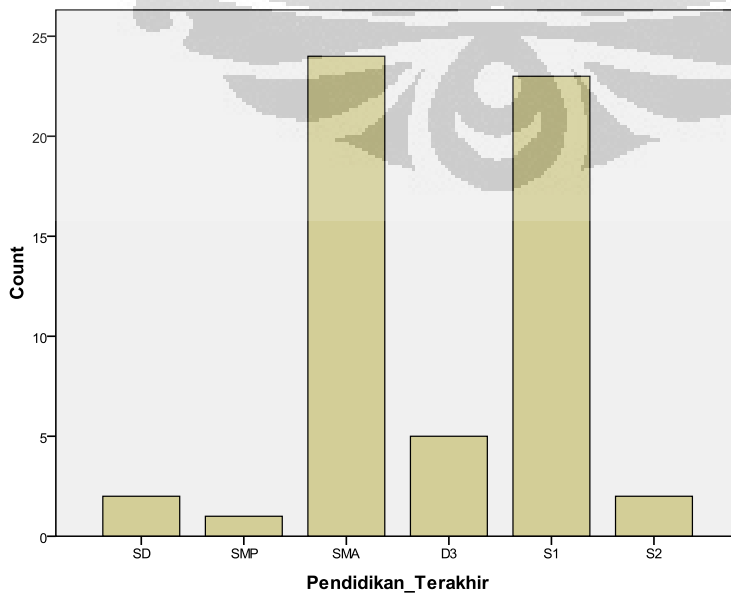
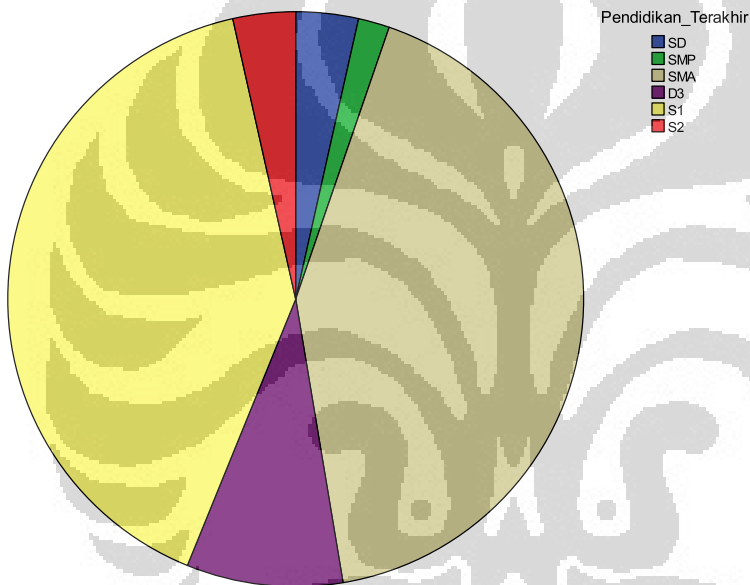
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 tahun	13	22.8	22.8	22.8
	31-40 tahun	19	33.3	33.3	56.1
	41-50 tahun	22	38.6	38.6	94.7
	di atas 50 tahun	3	5.3	5.3	100.0
Total		57	100.0	100.0	





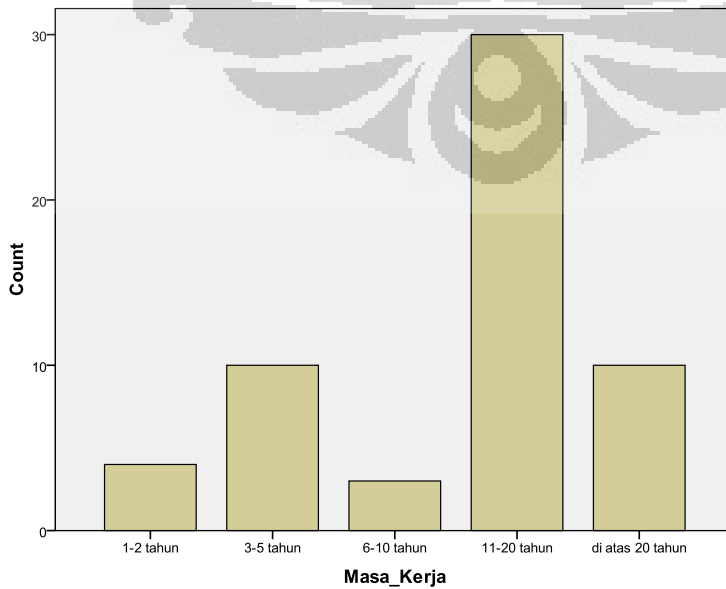
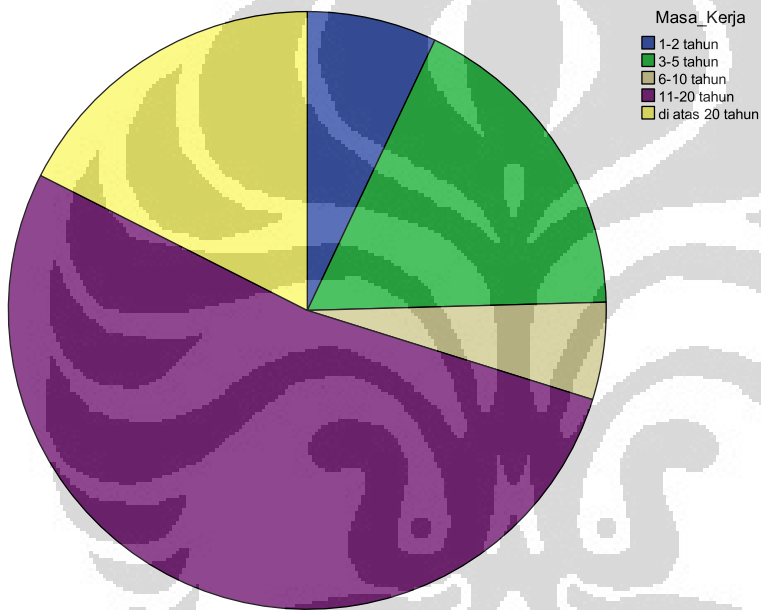
Pendidikan\_Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	2	3.5	3.5	3.5
	SMP	1	1.8	1.8	5.3
	SMA	24	42.1	42.1	47.4
	D3	5	8.8	8.8	56.1
	S1	23	40.4	40.4	96.5
	S2	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	



**Masa\_Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 tahun	4	7.0	7.0	7.0
	3-5 tahun	10	17.5	17.5	24.6
	6-10 tahun	3	5.3	5.3	29.8
	11-20 tahun	30	52.6	52.6	82.5
	di atas 20 tahun	10	17.5	17.5	100.0
Total		57	100.0	100.0	



## Frequency Table Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis

Pemimpin\_Menerima\_Saran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	5	16.1	16.7	20.0
	netral	5	16.1	16.7	36.7
	setuju	14	45.2	46.7	83.3
	sangat setuju	5	16.1	16.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

Pemimpin\_Menerima\_Kritik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	3	9.7	10.0	10.0
	tidak setuju	3	9.7	10.0	20.0
	Netral	6	19.4	20.0	40.0
	Setuju	14	45.2	46.7	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

Pemimpin\_Mementingkan\_Kerjasama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	Netral	4	12.9	13.3	16.7
	Setuju	11	35.5	36.7	53.3
	sangat setuju	14	45.2	46.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mengijinkan\_Kesalahan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	15	48.4	50.0	50.0
	tidak setuju	13	41.9	43.3	93.3
	netral	1	3.2	3.3	96.7
	setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Memberi\_Kepercayaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	Netral	7	22.6	23.3	30.0
	Setuju	15	48.4	50.0	80.0
	sangat setuju	6	19.4	20.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Memberi\_Kesempatan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	9.7	10.0	10.0
	Setuju	21	67.7	70.0	80.0
	sangat setuju	6	19.4	20.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Menantang\_Berani**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	6	19.4	20.0	20.0
	tidak setuju	11	35.5	36.7	56.7
	Netral	5	16.1	16.7	73.3
	Setuju	5	16.1	16.7	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Karyawan\_Bebas\_Berpendapat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	1	3.2	3.3	6.7
	Netral	4	12.9	13.3	20.0
	Setuju	13	41.9	43.3	63.3
	sangat setuju	11	35.5	36.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Semua\_Karyawan\_Berhak\_Memutuskan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	6	19.4	20.0	23.3
	Netral	6	19.4	20.0	43.3
	Setuju	12	38.7	40.0	83.3
	sangat setuju	5	16.1	16.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

## Frequency Table Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif

**Pemimpin\_Ramah**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	4	12.9	13.3	13.3
	setuju	15	48.4	50.0	63.3
	sangat setuju	11	35.5	36.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mudah\_Ditemui**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	9.7	10.0	10.0
	netral	5	16.1	16.7	26.7
	setuju	20	64.5	66.7	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Perhatian**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	9	29.0	30.0	36.7
	setuju	14	45.2	46.7	83.3
	sangat setuju	5	16.1	16.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Peduli\_Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	8	25.8	26.7	33.3
	setuju	13	41.9	43.3	76.7
	sangat setuju	7	22.6	23.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Peduli\_Kebutuhan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	4	12.9	13.3	16.7
	netral	11	35.5	36.7	53.3
	setuju	9	29.0	30.0	83.3
	sangat setuju	5	16.1	16.7	100.0
Total		30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Menanyakan\_Pendapat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	tidak setuju	6	19.4	20.0	26.7
	Netral	7	22.6	23.3	50.0
	Setuju	10	32.3	33.3	83.3
	sangat setuju	5	16.1	16.7	100.0
Total		30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mendengarkan\_Pendapat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	3	9.7	10.0	10.0
	tidak setuju	7	22.6	23.3	33.3
	netral	6	19.4	20.0	53.3
	setuju	12	38.7	40.0	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mempertimbangkan\_Pendapat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	tidak setuju	7	22.6	23.3	30.0
	netral	9	29.0	30.0	60.0
	setuju	9	29.0	30.0	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mengikuti\_Pendapat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	tidak setuju	13	41.9	43.3	50.0
	Netral	12	38.7	40.0	90.0
	Setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		



**Pemimpin\_Mendelegasikan\_Otoritas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	13	41.9	43.3	46.7
	netral	12	38.7	40.0	86.7
	setuju	3	9.7	10.0	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mengijinkan\_Melatih\_Kebijaksanaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	9.7	10.0	10.0
	netral	7	22.6	23.3	33.3
	setuju	20	64.5	66.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Tidak\_Mengawasi\_Dengan\_Ketat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	7	22.6	23.3	23.3
	netral	11	35.5	36.7	60.0
	setuju	9	29.0	30.0	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

## Frequency Table Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional

**Pemimpin\_Role\_Model**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	2	6.5	6.7	10.0
	netral	8	25.8	26.7	36.7
	setuju	16	51.6	53.3	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Kagum\_Pada\_Pemimpin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	2	6.5	6.7	10.0
	netral	13	41.9	43.3	53.3
	setuju	13	41.9	43.3	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Hormat\_Pada\_Pemimpin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	4	12.9	13.3	13.3
	setuju	22	71.0	73.3	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Percaya\_Pada\_Pemimpin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	1	3.2	3.3	6.7
	netral	9	29.0	30.0	36.7
	setuju	16	51.6	53.3	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mampu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	3	9.7	10.0	10.0
	setuju	20	64.5	66.7	76.7
	sangat setuju	7	22.6	23.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Tekun**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	5	16.1	16.7	16.7
	setuju	22	71.0	73.3	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Punya\_Kebulatan\_Tekad**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	22.6	23.3	23.3
	Setuju	17	54.8	56.7	80.0
	sangat setuju	6	19.4	20.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mengambil\_Risiko**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	Netral	5	16.1	16.7	23.3
	Setuju	15	48.4	50.0	73.3
	sangat setuju	8	25.8	26.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Konsisten**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	tidak setuju	2	6.5	6.7	13.3
	Netral	6	19.4	20.0	33.3
	Setuju	11	35.5	36.7	70.0
	sangat setuju	9	29.0	30.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Standar\_Etika\_Pemimpin\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	5	16.1	16.7	23.3
	setuju	17	54.8	56.7	80.0
	sangat setuju	6	19.4	20.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Standar\_Moral\_Pemimpin\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	netral	5	16.1	16.7	20.0
	setuju	16	51.6	53.3	73.3
	sangat setuju	8	25.8	26.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Memotivasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	1	3.2	3.3	6.7
	netral	6	19.4	20.0	26.7
	setuju	18	58.1	60.0	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Menginspirasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	3	9.7	10.0	13.3
	netral	6	19.4	20.0	33.3
	setuju	16	51.6	53.3	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Memberi\_Makna**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	2	6.5	6.7	10.0
	Netral	8	25.8	26.7	36.7
	Setuju	14	45.2	46.7	83.3
	sangat setuju	5	16.1	16.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Memberi\_Tantangan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	2	6.5	6.7	10.0
	Netral	9	29.0	30.0	40.0
	Setuju	14	45.2	46.7	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Merangsang\_Kerjasama**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	Netral	5	16.1	16.7	20.0
	Setuju	16	51.6	53.3	73.3
	sangat setuju	8	25.8	26.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mendorong\_Kreativitas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	1	3.2	3.3	6.7
	Netral	5	16.1	16.7	23.3
	Setuju	16	51.6	53.3	76.7
	sangat setuju	7	22.6	23.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mendorong\_Inovasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	4	12.9	13.3	16.7
	Netral	4	12.9	13.3	30.0
	Setuju	14	45.2	46.7	76.7
	sangat setuju	7	22.6	23.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Tidak\_Mengkritik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	tidak setuju	6	19.4	20.0	26.7
	Netral	2	6.5	6.7	33.3
	Setuju	12	38.7	40.0	73.3
	sangat setuju	8	25.8	26.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Melibatkan\_Dalam\_Penentuan\_Masalah**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	11	35.5	36.7	40.0
	Netral	11	35.5	36.7	76.7
	Setuju	6	19.4	20.0	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Melibatkan\_Dalam\_Mencari\_Solusi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	9	29.0	30.0	30.0
	netral	13	41.9	43.3	73.3
	setuju	7	22.6	23.3	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		



**Pemimpin\_Tidak\_Mengkritik\_Ide\_Berbeda**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	5	16.1	16.7	16.7
	netral	15	48.4	50.0	66.7
	setuju	8	25.8	26.7	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mendorong\_Pendekatan\_Baru**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	5	16.1	16.7	16.7
	netral	10	32.3	33.3	50.0
	setuju	13	41.9	43.3	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Adalah\_Mentor**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	4	12.9	13.3	13.3
	netral	3	9.7	10.0	23.3
	setuju	20	64.5	66.7	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mengakui\_Perbedaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	9.7	10.0	10.0
	Netral	5	16.1	16.7	26.7
	Setuju	15	48.4	50.0	76.7
	sangat setuju	7	22.6	23.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Ingat\_Pembicaraan**

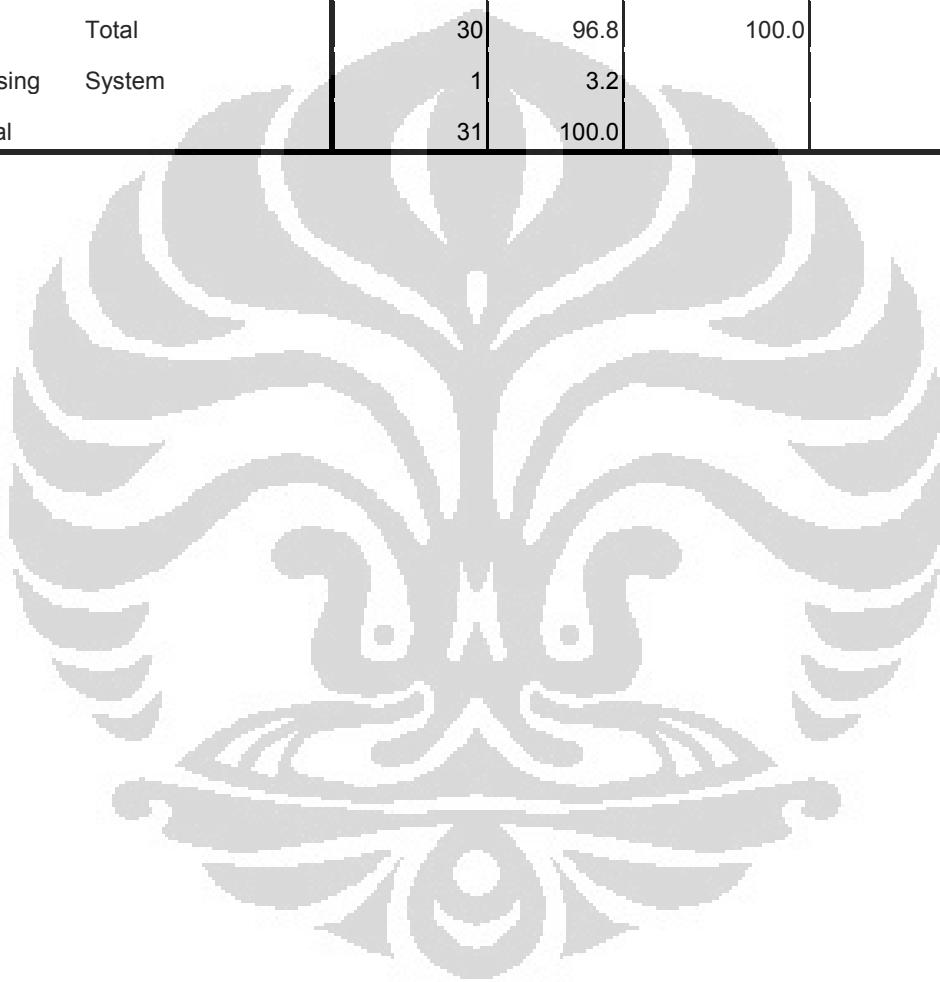
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	5	16.1	16.7	16.7
	Netral	11	35.5	36.7	53.3
	Setuju	12	38.7	40.0	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Melihat\_Bawahan\_Sebagai\_Manusia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	3	9.7	10.0	13.3
	Netral	7	22.6	23.3	36.7
	Setuju	13	41.9	43.3	80.0
	sangat setuju	6	19.4	20.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Mendengarkan\_Dengan\_Efektif**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	2	6.5	6.7	10.0
	Netral	8	25.8	26.7	36.7
	setuju	15	48.4	50.0	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		



## Frequency Table Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif

Pemimpin\_Meminta\_Saran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	tidak setuju	9	29.0	30.0	36.7
	Netral	11	35.5	36.7	73.3
	Setuju	6	19.4	20.0	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

Pemimpin\_Mempertimbangkan\_Saran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	5	16.1	16.7	20.0
	Netral	7	22.6	23.3	43.3
	Setuju	14	45.2	46.7	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

Hubungan\_Dengan\_Aatasan\_Kuat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	Netral	8	25.8	26.7	30.0
	Setuju	14	45.2	46.7	76.7
	sangat setuju	7	22.6	23.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Berkomunikasi\_Dua\_Arah**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	6	19.4	20.0	20.0
	Netral	8	25.8	26.7	46.7
	Setuju	12	38.7	40.0	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pemimpin\_Memberi\_Kemudahan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	Netral	5	16.1	16.7	23.3
	Setuju	17	54.8	56.7	80.0
	sangat setuju	6	19.4	20.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

## Frequency Table Tingkat Kepuasan Komunikasi

**Komunikasi\_Organisasi\_Memotivasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	10	32.3	33.3	33.3
	setuju	16	51.6	53.3	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Kemampuan\_Komunikasi\_Karyawan\_baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	6	19.4	20.0	26.7
	setuju	20	64.5	66.7	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Komunikasi\_Organisasi\_Mendorong\_Pencapaian\_Tujuan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	netral	7	22.6	23.3	26.7
	setuju	16	51.6	53.3	80.0
	sangat setuju	6	19.4	20.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Konflik\_Ditangani\_Dengan\_Baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	8	25.8	26.7	33.3
	setuju	15	48.4	50.0	83.3
	sangat setuju	5	16.1	16.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Komunikasi\_Organisasi\_Membantu\_SenseOfBelonging**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	11	35.5	36.7	43.3
	setuju	12	38.7	40.0	83.3
	sangat setuju	5	16.1	16.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Komunikasi\_Organisasi\_Berjalan\_Baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	Netral	11	35.5	36.7	40.0
	Setuju	14	45.2	46.7	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Kemampuan\_Semua\_Karyawan\_Sejajar**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	Netral	11	35.5	36.7	40.0
	Setuju	16	51.6	53.3	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Karyawan\_Saling\_Mendukung**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	Netral	4	12.9	13.3	16.7
	setuju	16	51.6	53.3	70.0
	sangat setuju	9	29.0	30.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Bisa\_Menyampaikan\_Aspirasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	3	9.7	10.0	13.3
	Netral	2	6.5	6.7	20.0
	Setuju	22	71.0	73.3	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		



**Atasan\_Memberi\_Kepercayaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	5	16.1	16.7	23.3
	setuju	21	67.7	70.0	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Atasan\_Mengawasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	10	32.3	33.3	40.0
	setuju	16	51.6	53.3	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Atasan\_Terbuka\_Pada\_Ide**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	5	16.1	16.7	16.7
	netral	11	35.5	36.7	53.3
	setuju	13	41.9	43.3	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Atasan\_Mendengarkan\_Dan\_Memperhatikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	9.7	10.0	10.0
	netral	11	35.5	36.7	46.7
	setuju	15	48.4	50.0	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Atasan\_Membimbing\_Memecahkan\_Masalah**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	9.7	10.0	10.0
	Netral	6	19.4	20.0	30.0
	Setuju	18	58.1	60.0	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Atasan\_Memahami\_Masalah**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	5	16.1	16.7	20.0
	netral	9	29.0	30.0	50.0
	setuju	13	41.9	43.3	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Penyebaran Informasi Baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	10	32.3	33.3	40.0
	setuju	15	48.4	50.0	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Informasi Yang Jelas Sudah Tersedia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	9.7	10.0	10.0
	Netral	12	38.7	40.0	50.0
	Setuju	12	38.7	40.0	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Berita Tentang SDM Baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	14	45.2	46.7	53.3
	setuju	12	38.7	40.0	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Informasi\_Tentang\_Kebijakan\_Baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	9.7	10.0	10.0
	Netral	15	48.4	50.0	60.0
	Setuju	11	35.5	36.7	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Informasi\_Tentang\_Pekerjaan\_Lengkap**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	Netral	19	61.3	63.3	70.0
	Setuju	8	25.8	26.7	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Informasi\_Tentang\_Bagian\_Lain\_Baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	Netral	16	51.6	53.3	60.0
	Setuju	11	35.5	36.7	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Media\_Komunikasi\_Menarik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	Netral	12	38.7	40.0	46.7
	Setuju	15	48.4	50.0	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Informasi\_Diterima\_Tepat\_Waktu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	Netral	12	38.7	40.0	46.7
	Setuju	15	48.4	50.0	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Petunjuk\_Pekerjaan\_Jelas\_Dan\_Lengkap**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	Netral	10	32.3	33.3	40.0
	Setuju	17	54.8	56.7	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Rapat\_Diatur\_Dengan\_Baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	4	12.9	13.3	13.3
	Netral	6	19.4	20.0	33.3
	Setuju	18	58.1	60.0	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Jumlah\_Media\_Komunikasi\_Organisasi\_Tepat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	9.7	10.0	10.0
	Netral	17	54.8	56.7	66.7
	Setuju	8	25.8	26.7	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Penyampaian\_Informasi\_Jelas\_Dan\_Lengkap**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	9.7	10.0	10.0
	Netral	12	38.7	40.0	50.0
	Setuju	12	38.7	40.0	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pesan\_Dan\_Informasi\_Mudah\_Dipahami**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	11	35.5	36.7	36.7
	Setuju	17	54.8	56.7	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Komunikasi Antar Karyawan Baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	Netral	5	16.1	16.7	20.0
	Setuju	22	71.0	73.3	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Informasi Melalui Jalur Gosip Aktif**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	6	19.4	20.0	20.0
	Netral	16	51.6	53.3	73.3
	Setuju	6	19.4	20.0	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Komunikasi\_Informal\_Memuaskan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	13	41.9	43.3	50.0
	setuju	14	45.2	46.7	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Komunikasi\_Horizontal\_Berjalan\_Bebas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	10	32.3	33.3	40.0
	setuju	17	54.8	56.7	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Informasi\_Tersebar\_Dengan\_Baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	Netral	4	12.9	13.3	20.0
	Setuju	23	74.2	76.7	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		



**Mendapat Informasi Kebijakan Organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	Netral	7	22.6	23.3	30.0
	Setuju	20	64.5	66.7	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Mendapat Informasi Perubahan Dalam Organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	Netral	14	45.2	46.7	50.0
	Setuju	14	45.2	46.7	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Mendapat Informasi Keadaan Keuangan Organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	4	12.9	13.3	16.7
	netral	16	51.6	53.3	70.0
	setuju	8	25.8	26.7	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Mendapat Informasi Kegagalan Dan Keberhasilan Organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	6	19.4	20.0	20.0
	netral	14	45.2	46.7	66.7
	setuju	8	25.8	26.7	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Mendapat Informasi Peraturan Pemerintah**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	5	16.1	16.7	16.7
	Netral	13	41.9	43.3	60.0
	Setuju	10	32.3	33.3	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Mendapat Informasi Kemajuan Pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	7	22.6	23.3	23.3
	Netral	10	32.3	33.3	56.7
	Setuju	12	38.7	40.0	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Menerima\_Laporan\_Kinerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	7	22.6	23.3	23.3
	netral	12	38.7	40.0	63.3
	setuju	10	32.3	33.3	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Menerima\_Informasi\_Ukuran\_Kinerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	tidak setuju	8	25.8	26.7	30.0
	Netral	10	32.3	33.3	63.3
	Setuju	10	32.3	33.3	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Menerima\_Laporan\_Bagaimana\_Kesulitan\_Ditangani**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	9	29.0	30.0	30.0
	netral	11	35.5	36.7	66.7
	setuju	9	29.0	30.0	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Menerima\_Informasi\_Mengenai\_Gaji**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	4	12.9	13.3	13.3
	Netral	4	12.9	13.3	26.7
	Setuju	21	67.7	70.0	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Komunikasi\_Dengan\_Pimpinan\_Baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	Netral	8	25.8	26.7	30.0
	Setuju	19	61.3	63.3	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Mengantisipasi\_Kebutuhan\_Informasi\_Pimpinan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	netral	12	38.7	40.0	43.3
	setuju	14	45.2	46.7	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Merespon\_Positif\_Masukan\_Pimpinan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	2	6.5	6.7	6.7
	setuju	26	83.9	86.7	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Informasi\_Pimpinan\_Tidak\_Berlebihan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	17	54.8	56.7	56.7
	Setuju	9	29.0	30.0	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Dapat\_Menerima\_Kritik\_Dari\_Pimpinan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	Netral	3	9.7	10.0	13.3
	Setuju	22	71.0	73.3	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Merasa Bertanggungjawab Memulai Komunikasi Dengan Atasan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	netral	5	16.1	16.7	20.0
	setuju	19	61.3	63.3	83.3
	sangat setuju	5	16.1	16.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Frequency Table Tingkat Kinerja Karyawan**

**Tingkat Ketepatan Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	7	22.6	23.3	23.3
	setuju	21	67.7	70.0	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Tingkat Ketelitian Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	8	25.8	26.7	26.7
	setuju	19	61.3	63.3	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Tingkat\_Kerapian\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	6	19.4	20.0	20.0
	setuju	21	67.7	70.0	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Tingkat\_Kebersihan\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	5	16.1	16.7	16.7
	setuju	23	74.2	76.7	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Tingkat\_Keterampilan\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	11	35.5	36.7	36.7
	setuju	15	48.4	50.0	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Tingkat Keberhasilan Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	netral	10	32.3	33.3	36.7
	setuju	16	51.6	53.3	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pekerjaan Utama Selesai Sesuai Target**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	5	16.1	16.7	23.3
	setuju	20	64.5	66.7	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pekerjaan Selesai Cepat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	11	35.5	36.7	36.7
	setuju	15	48.4	50.0	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		



**Pekerjaan\_Tambahan\_Sesuai\_Target**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	netral	10	32.3	33.3	36.7
	setuju	17	54.8	56.7	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Pekerjaan\_Tambahan\_Sesuai\_Cepat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.2	3.3	3.3
	netral	14	45.2	46.7	50.0
	setuju	14	45.2	46.7	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Mengikuti\_Instruksi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	3	9.7	10.0	10.0
	setuju	23	74.2	76.7	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Tingkat\_Inisiatif\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	10	32.3	33.3	33.3
	setuju	18	58.1	60.0	93.3
	sangat setuju	2	6.5	6.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Tingkat\_Kreativitas\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	10	32.3	33.3	33.3
	setuju	16	51.6	53.3	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Tingkat\_Ketekunan\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	10	32.3	33.3	33.3
	setuju	17	54.8	56.7	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Tingkat\_Berhati-hati\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	8	25.8	26.7	26.7
	setuju	19	61.3	63.3	90.0
	sangat setuju	3	9.7	10.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Daya\_Tahan\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.5	6.7	6.7
	netral	9	29.0	30.0	36.7
	setuju	18	58.1	60.0	96.7
	sangat setuju	1	3.2	3.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Bekerja\_Antusias**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	4	12.9	13.3	13.3
	setuju	22	71.0	73.3	86.7
	sangat setuju	4	12.9	13.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Komitmen\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	3	9.7	10.0	10.0
	setuju	18	58.1	60.0	70.0
	sangat setuju	9	29.0	30.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Tanggungjawab\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	4	12.9	13.3	13.3
	setuju	17	54.8	56.7	70.0
	sangat setuju	9	29.0	30.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Disiplin\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	6	19.4	20.0	20.0
	setuju	17	54.8	56.7	76.7
	sangat setuju	7	22.6	23.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Kerjasama\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	3	9.7	10.0	10.0
	setuju	22	71.0	73.3	83.3
	sangat setuju	5	16.1	16.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

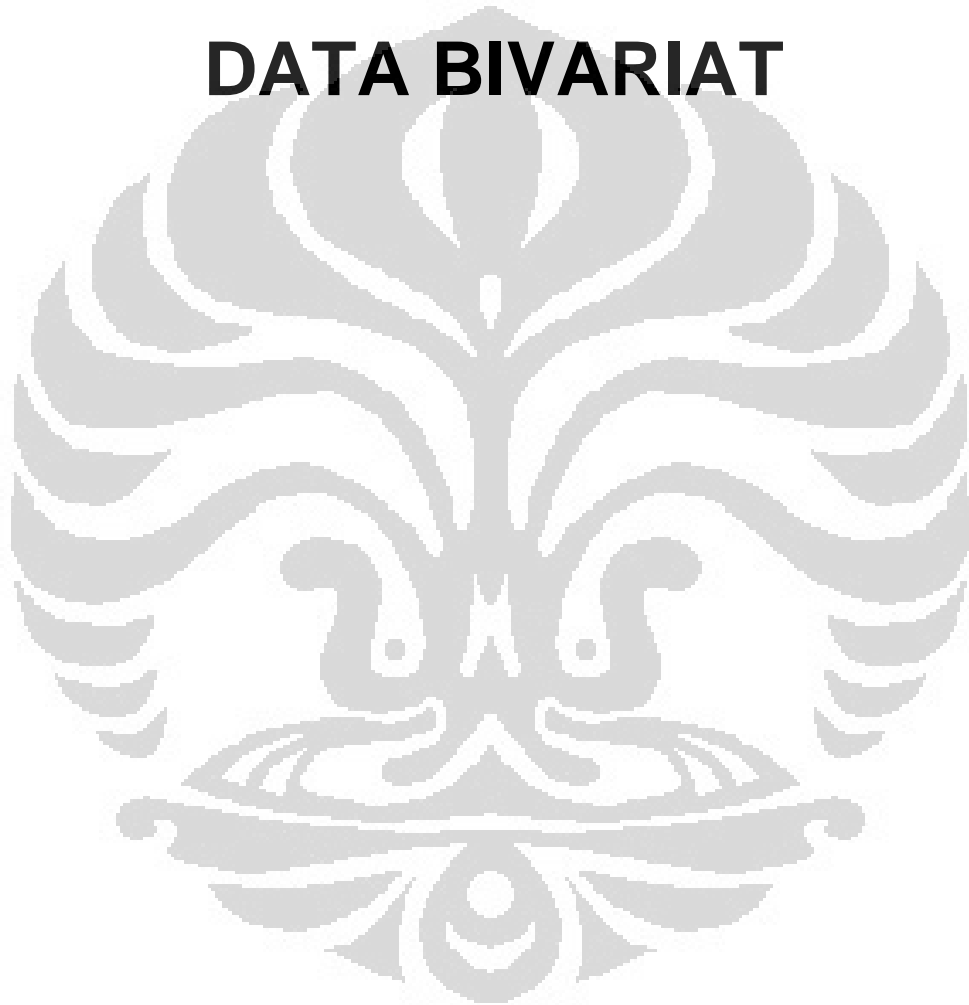
**Kepedulian\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	5	16.1	16.7	16.7
	setuju	15	48.4	50.0	66.7
	sangat setuju	10	32.3	33.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

**Motivasi\_Tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	4	12.9	13.3	13.3
	setuju	18	58.1	60.0	73.3
	sangat setuju	8	25.8	26.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

# **DATA BIVARIAT**



## OUTPUT DATA BIVARIAT

### Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi_Demokratis <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 <sup>a</sup>	.377	.365	15.548

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Demokratis

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8038.638	1	8038.638	33.252	.000 <sup>a</sup>
	Residual	13296.204	55	241.749		
	Total	21334.842	56			

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Demokratis

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	93.919	10.612		8.850	.000
	Dimensi_Demokratis	2.488	.432	.614	5.766	.000

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

## Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif (X2) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi_Suportif <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.646 <sup>a</sup>	.418	.407	15.032

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Suportif

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8907.430	1	8907.430	39.422	.000 <sup>a</sup>
	Residual	12427.412	55	225.953		
	Total	21334.842	56			

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Suportif

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	98.255	9.091		10.808	.000
	Dimensi_Suportif	2.645	.421	.646	6.279	.000

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi



## Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional (X3) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi_Transformasional <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 <sup>a</sup>	.554	.545	13.159

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Transformasional

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11811.182	1	11811.182	68.211	.000 <sup>a</sup>
	Residual	9523.660	55	173.157		
	Total	21334.842	56			

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Transformasional

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66.091	10.780		6.131	.000
	Dimensi_Transformasional	1.299	.157	.744	8.259	.000

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

## Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif (X4) dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5)

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi_Partisipatif <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.440 <sup>a</sup>	.193	.179	17.688

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Partisipatif

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4127.464	1	4127.464	13.193	.001 <sup>a</sup>
	Residual	17207.378	55	312.861		
	Total	21334.842	56			

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Partisipatif

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	129.139	7.221		17.885	.000
	Dimensi_Partisipatif	1.704	.469	.440	3.632	.001

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

**Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis (X1) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi_Demokratis <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 <sup>a</sup>	.081	.065	8.213

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Demokratis

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	328.406	1	328.406	4.869	.032 <sup>a</sup>
	Residual	3709.629	55	67.448		
	Total	4038.035	56			

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Demokratis

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	75.305	5.605		13.435	.000
	Dimensi_Demokratis	.503	.228	.285	2.207	.032

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Gaya Kepemimpinan Perempuan Suportif (X2) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi_Suportif <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.185 <sup>a</sup>	.034	.017	8.420

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Suportif

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	138.379	1	138.379	1.952	.168 <sup>a</sup>
	Residual	3899.656	55	70.903		
	Total	4038.035	56			

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Suportif

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	80.497	5.092		15.807	.000
	Dimensi_Suportif	.330	.236	.185	1.397	.168

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

## Gaya Kepemimpinan Perempuan Transformasional (X3) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi_Transformasional <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.270 <sup>a</sup>	.073	.056	8.251

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Transformasional

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	293.810	1	293.810	4.316	.042 <sup>a</sup>
	Residual	3744.225	55	68.077		
	Total	4038.035	56			

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Transformasional

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	73.582	6.759		10.887	.000
	Dimensi_Transformasional	.205	.099	.270	2.077	.042

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Gaya Kepemimpinan Perempuan Partisipatif (X4) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi_Partisipatif <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.186 <sup>a</sup>	.035	.017	8.419

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Partisipatif

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	139.859	1	139.859	1.973	.166 <sup>a</sup>
	Residual	3898.176	55	70.876		
	Total	4038.035	56			

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Partisipatif

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	82.872	3.437		24.113	.000
	Dimensi_Partisipatif	.314	.223	.186	1.405	.166

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

## Tingkat Kepuasan Komunikasi (X5) dengan Tingkat Kinerja Karyawan (Y)

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.493 <sup>a</sup>	.243	.229	7.455

a. Predictors: (Constant), Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	981.618	1	981.618	17.664	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3056.417	55	55.571		
	Total	4038.035	56			

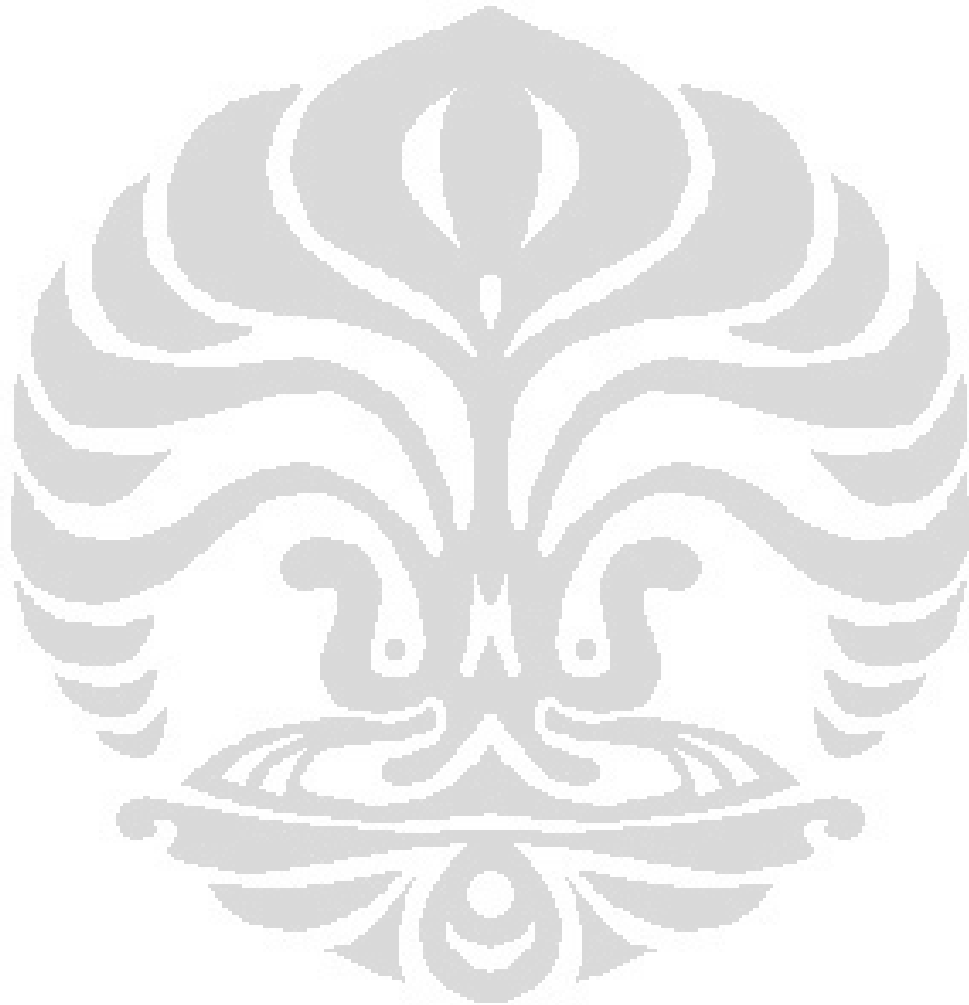
a. Predictors: (Constant), Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	54.417	7.919		6.872	.000
	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	.214	.051	.493	4.203	.000

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan





# DATA MULTIVARIAT



## OUTPUT DATA MULTIVARIAT

### Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi terhadap Tingkat Kinerja Karyawan

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi_Demokratis		. Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi		. Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 <sup>a</sup>	.081	.065	8.213
2	.494 <sup>b</sup>	.244	.216	7.521

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Demokratis

b. Predictors: (Constant), Dimensi\_Demokratis, Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	328.406	1	328.406	4.869	.032 <sup>a</sup>
	Residual	3709.629	55	67.448		
	Total	4038.035	56			
2	Regression	983.594	2	491.797	8.695	.001 <sup>b</sup>
	Residual	3054.441	54	56.564		
	Total	4038.035	56			

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Demokratis

b. Predictors: (Constant), Dimensi\_Demokratis, Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

c. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	75.305	5.605		13.435	.000
	Dimensi_Demokratis	.503	.228	.285	2.207	.032
2	(Constant)	54.457	7.992		6.814	.000
	Dimensi_Demokratis	-.049	.264	-.028	-.187	.852
	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	.222	.065	.510	3.403	.001

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Excluded Variables<sup>b</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	.510 <sup>a</sup>	3.403	.001	.420	.623

a. Predictors in the Model: (Constant), Dimensi\_Demokratis

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

## Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi terhadap Tingkat Kinerja Karyawan

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.493 <sup>a</sup>	.243	.229	7.455

a. Predictors: (Constant), Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	981.618	1	981.618	17.664	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3056.417	55	55.571		
	Total	4038.035	56			

a. Predictors: (Constant), Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	54.417	7.919		6.872	.000
	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	.214	.051	.493	4.203	.000

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Dimensi_Suportif	-.229 <sup>a</sup>	-1.508	.137	-.201	.582

a. Predictors in the Model: (Constant), Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

## Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi terhadap Tingkat Kinerja Karyawan

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi_Transformasional		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.270 <sup>a</sup>	.073	.056	8.251
2	.514 <sup>b</sup>	.264	.237	7.418

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Transformasional

b. Predictors: (Constant), Dimensi\_Transformasional, Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	293.810	1	293.810	4.316	.042 <sup>a</sup>
	Residual	3744.225	55	68.077		
	Total	4038.035	56			
2	Regression	1066.921	2	533.461	9.696	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2971.114	54	55.021		
	Total	4038.035	56			

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Transformasional

b. Predictors: (Constant), Dimensi\_Transformasional, Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

c. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	73.582	6.759		10.887	.000
	Dimensi_Transformasional	.205	.099	.270	2.077	.042
2	(Constant)	54.751	7.884		6.945	.000
	Dimensi_Transformasional	-.165	.133	-.218	-1.245	.218
	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	.285	.076	.655	3.749	.000

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Excluded Variables<sup>b</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	.655 <sup>a</sup>	3.749	.000	.454	.446

a. Predictors in the Model: (Constant), Dimensi\_Transformasional

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

## Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi terhadap Tingkat Kinerja Karyawan

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.493 <sup>a</sup>	.243	.229	7.455

a. Predictors: (Constant), Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	981.618	1	981.618	17.664	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3056.417	55	55.571		
	Total	4038.035	56			

a. Predictors: (Constant), Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	54.417	7.919		6.872	.000
	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	.214	.051	.493	4.203	.000

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Dimensi_Partisipatif	-.038 <sup>a</sup>	-.289	.773	-.039	.807

a. Predictors in the Model: (Constant), Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

b. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

## Gaya Kepemimpinan Perempuan Demokratis, Suportif, Transformasional, dan Partisipatif dengan Tingkat Kepuasan Komunikasi terhadap Tingkat Kinerja Karyawan

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dimensi_Demokratis		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 <sup>a</sup>	.081	.065	8.213
2	.494 <sup>b</sup>	.244	.216	7.521

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Demokratis

b. Predictors: (Constant), Dimensi\_Demokratis,  
Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	328.406	1	328.406	4.869	.032 <sup>a</sup>
	Residual	3709.629	55	67.448		
	Total	4038.035	56			
2	Regression	983.594	2	491.797	8.695	.001 <sup>b</sup>
	Residual	3054.441	54	56.564		
	Total	4038.035	56			

a. Predictors: (Constant), Dimensi\_Demokratis

b. Predictors: (Constant), Dimensi\_Demokratis, Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

c. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	75.305	5.605		13.435	.000
	Dimensi_Demokratis	.503	.228	.285	2.207	.032
2	(Constant)	54.457	7.992		6.814	.000
	Dimensi_Demokratis	-.049	.264	-.028	-.187	.852
	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	.222	.065	.510	3.403	.001

a. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

Excluded Variables<sup>c</sup>

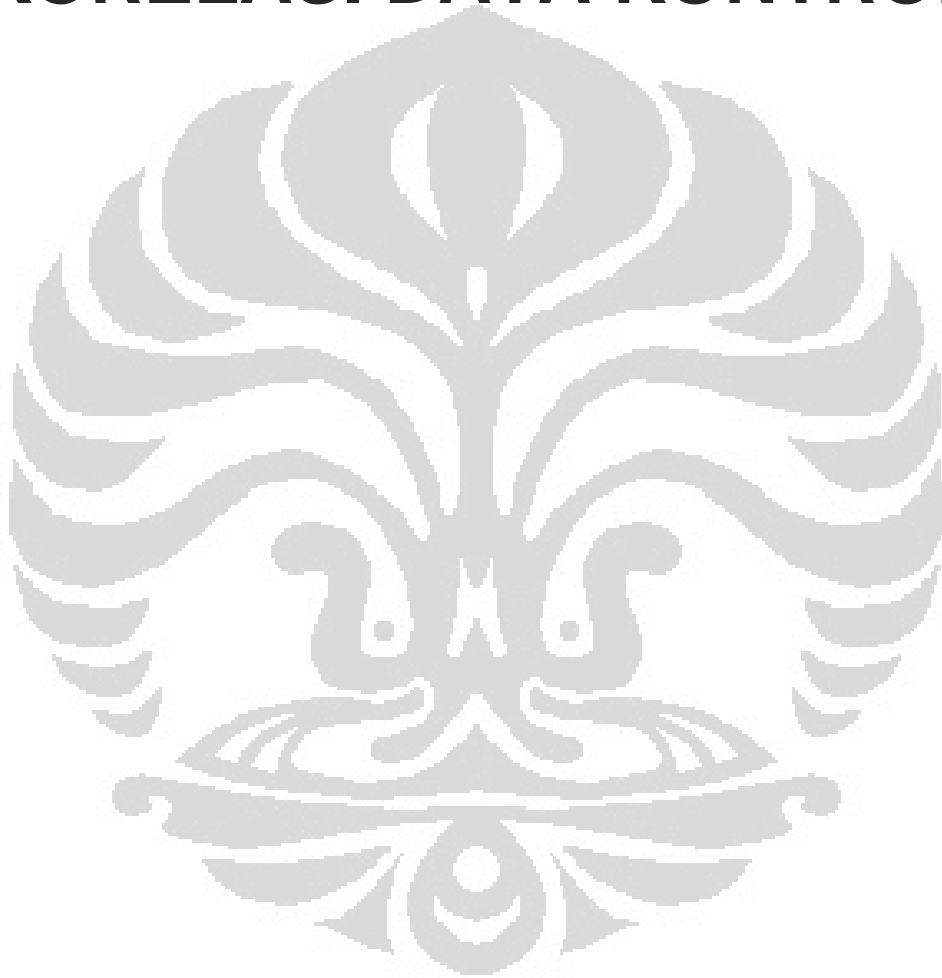
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Dimensi_Suportif	-.053 <sup>a</sup>	-.274	.785	-.037	.461
	Dimensi_Transformasional	.129 <sup>a</sup>	.661	.512	.090	.445
	Dimensi_Partisipatif	.070 <sup>a</sup>	.477	.635	.065	.789
	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	.510 <sup>a</sup>	3.403	.001	.420	.623
2	Dimensi_Suportif	-.310 <sup>b</sup>	-1.685	.098	-.226	.400
	Dimensi_Transformasional	-.285 <sup>b</sup>	-1.355	.181	-.183	.313
	Dimensi_Partisipatif	-.034 <sup>b</sup>	-.246	.806	-.034	.749

a. Predictors in the Model: (Constant), Dimensi\_Demokratis

b. Predictors in the Model: (Constant), Dimensi\_Demokratis, Tingkat\_Kepuasan\_Komunikasi

c. Dependent Variable: Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

# KORELASI DATA KONTROL



## KORELASI DATA KONTROL

### Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Jenis Kelamin

**Correlations**

Control Variables			Tingkat_Kinerja_Karyawan	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Gaya_Kepemimpinan_Perempuan
Jenis_Kelamin	Tingkat_Kinerja_Karyawan	Correlation	1.000	.473	.244
		Significance (2-tailed)	.	.000	.070
		Df	0	54	54
Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Correlation	.473	1.000	.744
		Significance (2-tailed)	.000	.	.000
		Df	54	0	54
Gaya_Kepemimpinan_Perempuan	Gaya_Kepemimpinan_Perempuan	Correlation	.244	.744	1.000
		Significance (2-tailed)	.070	.000	.
		Df	54	54	0

### Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Usia

Correlations

Control Variables			Tingkat_Kinerja_Karyawan	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Gaya_Kepemimpinan_Perempuan
Usia	Tingkat_Kinerja_Karyawan	Correlation	1.000	.487	.294
		Significance (2-tailed)	.	.000	.028
		Df	0	54	54
Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Correlation	.487	1.000	.781
		Significance (2-tailed)	.000	.	.000
		Df	54	0	54
Gaya_Kepemimpinan_Perempuan	Gaya_Kepemimpinan_Perempuan	Correlation	.294	.781	1.000
		Significance (2-tailed)	.028	.000	.
		Df	54	54	0

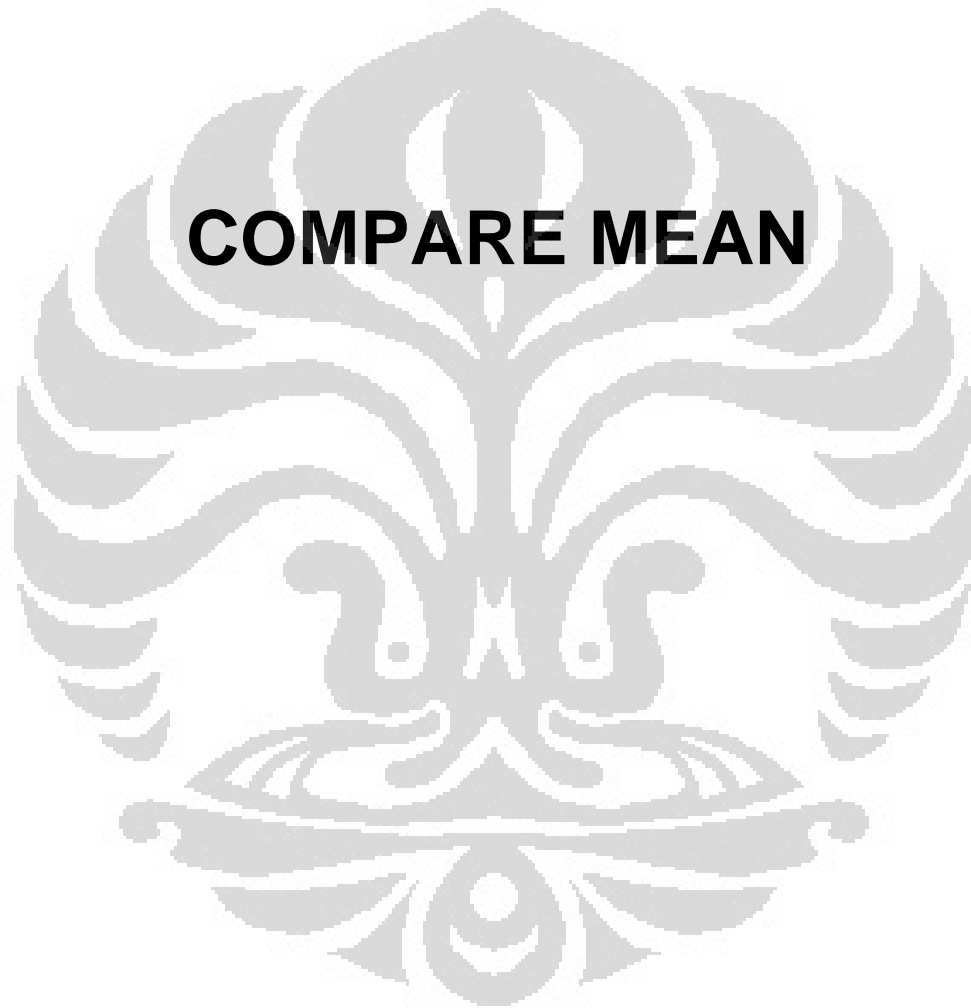
### Gaya Kepemimpinan Perempuan, Tingkat Kepuasan Komunikasi, Tingkat Kinerja Karyawan dengan Pendidikan Terakhir

Correlations

Control Variables			Tingkat_Kinerja_Karyawan	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Gaya_Kepemimpinan_Perempuan
Pendidikan_Terakhir	Tingkat_Kinerja_Karyawan	Correlation	1.000	.522	.377
		Significance (2-tailed)	.	.000	.004
		Df	0	54	54
Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Tingkat_Kepuasan_Komunikasi	Correlation	.522	1.000	.785
		Significance (2-tailed)	.000	.	.000
		Df	54	0	54
Gaya_Kepemimpinan_Perempuan	Gaya_Kepemimpinan_Perempuan	Correlation	.377	.785	1.000
		Significance (2-tailed)	.004	.000	.
		Df	54	54	0







# COMPARE MEAN

## COMPARE MEANS

### Jenis kelamin dan Tingkat Kinerja Karyawan

#### Descriptives

Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Laki-laki	32		
perempuan	25	85.92	7.239	1.448	82.93	88.91	72	99
Total	57	87.44	8.492	1.125	85.19	89.69	72	115

### Usia dan Tingkat Kinerja Karyawan

#### Descriptives

Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					21-30 tahun	13		
31-40 tahun	19	88.58	10.469	2.402	83.53	93.62	72	115
41-50 tahun	22	86.91	8.468	1.805	83.15	90.66	72	102
di atas 50 tahun	3	92.33	2.309	1.333	86.60	98.07	91	95
Total	57	87.44	8.492	1.125	85.19	89.69	72	115

## Pendidikan Terakhir dan Tingkat Kinerja Karyawan

### Descriptives

Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					SD	2		
SMP	1	83.00	.	.	.	.	83	83
SMA	24	88.21	7.610	1.553	84.99	91.42	72	102
D3	5	85.40	10.691	4.781	72.13	98.67	74	98
S1	23	87.22	9.249	1.929	83.22	91.22	72	115
S2	2	96.50	2.121	1.500	77.44	115.56	95	98
Total	57	87.44	8.492	1.125	85.19	89.69	72	115

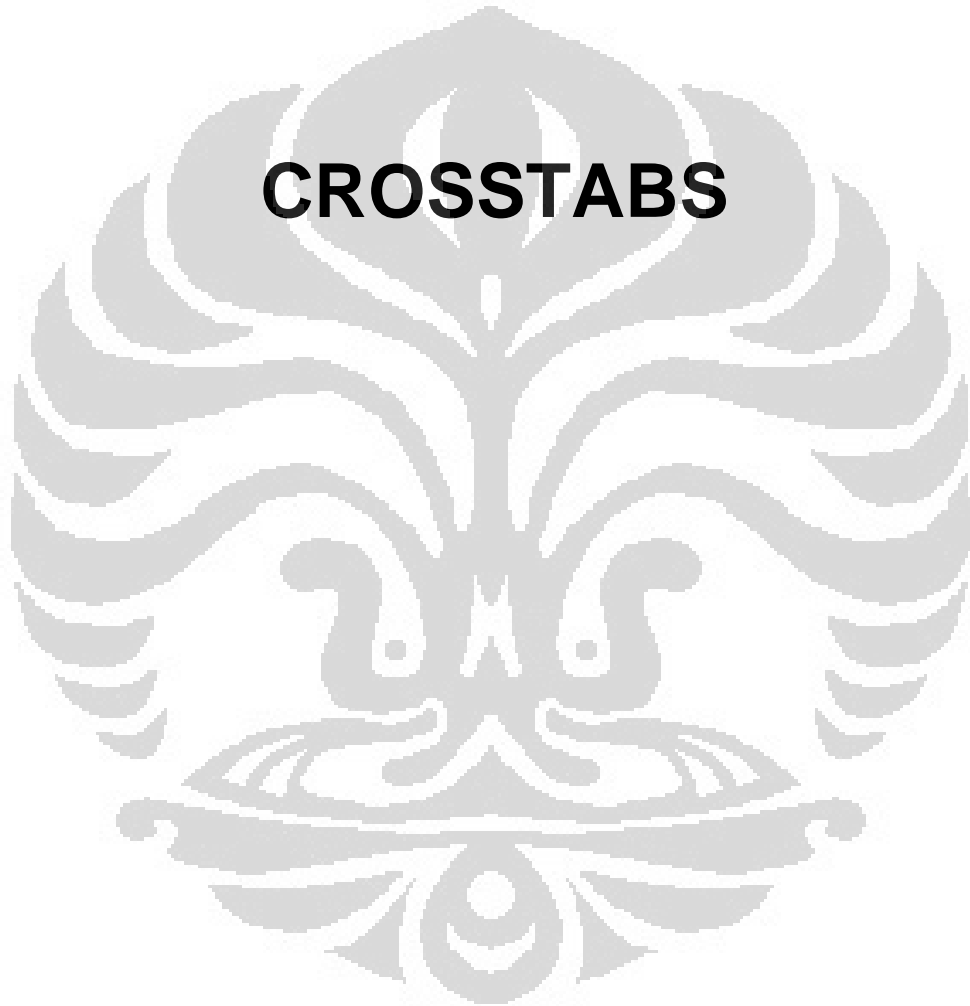
## Masa Kerja dan Tingkat Kinerja Karyawan

### Descriptives

Tingkat\_Kinerja\_Karyawan

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1-2 tahun	4		
3-5 tahun	10	85.20	7.421	2.347	79.89	90.51	73	95
6-10 tahun	3	84.33	9.292	5.364	61.25	107.41	74	92
11-20 tahun	30	87.83	9.538	1.741	84.27	91.39	72	115
di atas 20 tahun	10	90.50	7.352	2.325	85.24	95.76	77	99
Total	57	87.44	8.492	1.125	85.19	89.69	72	115

# CROSSTABS



## CROSSTABULATION

### Jenis kelamin dan Tingkat Kinerja Karyawan

**Jenis\_Kelamin \* D\_Tingkat\_Kinerja\_Karyawan Crosstabulation**

			D_Tingkat_Kinerja_Karyawan		Total
			baik	tidak_baik	
Jenis_Kelamin	Laki-laki	Count	18	14	32
		% within Jenis_Kelamin	56.3%	43.8%	100.0%
	perempuan	Count	12	13	25
		% within Jenis_Kelamin	48.0%	52.0%	100.0%
Total		Count	30	27	57
		% within Jenis_Kelamin	52.6%	47.4%	100.0%

### Usia dan Tingkat Kinerja Karyawan

**Usia \* D\_Tingkat\_Kinerja\_Karyawan Crosstabulation**

			D_Tingkat_Kinerja_Karyawan		Total
			baik	tidak_baik	
Usia	21-30 tahun	Count	6	7	13
		% within Usia	46.2%	53.8%	100.0%
	31-40 tahun	Count	10	9	19
		% within Usia	52.6%	47.4%	100.0%
	41-50 tahun	Count	11	11	22
		% within Usia	50.0%	50.0%	100.0%
	di atas 50 tahun	Count	3	0	3
		% within Usia	100.0%	.0%	100.0%
Total		Count	30	27	57
		% within Usia	52.6%	47.4%	100.0%

### Pendidikan Terakhir dan Tingkat Kinerja Karyawan

**Pendidikan\_Terakhir \* D\_Tingkat\_Kinerja\_Karyawan Crosstabulation**

			D_Tingkat_Kinerja_Karyawan		Total
			baik	tidak_baik	
Pendidikan_Terakhir	SD	Count	0	2	2
		% within Pendidikan_Terakhir	.0%	100.0%	100.0%
	SMP	Count	0	1	1
		% within Pendidikan_Terakhir	.0%	100.0%	100.0%
	SMA	Count	14	10	24
		% within Pendidikan_Terakhir	58.3%	41.7%	100.0%
	D3	Count	2	3	5
		% within Pendidikan_Terakhir	40.0%	60.0%	100.0%
	S1	Count	12	11	23
		% within Pendidikan_Terakhir	52.2%	47.8%	100.0%
	S2	Count	2	0	2
		% within Pendidikan_Terakhir	100.0%	.0%	100.0%
Total		Count	30	27	57
		% within Pendidikan_Terakhir	52.6%	47.4%	100.0%

**Masa Kerja dan Tingkat Kinerja Karyawan**

**Masa\_Kerja \* D\_Tingkat\_Kinerja\_Karyawan Crosstabulation**

			D_Tingkat_Kinerja_Karyawan		Total
			baik	tidak_baik	
Masa_Kerja	1-2 tahun	Count	1	3	4
		% within Masa_Kerja	25.0%	75.0%	100.0%
	3-5 tahun	Count	5	5	10
		% within Masa_Kerja	50.0%	50.0%	100.0%
	6-10 tahun	Count	1	2	3
		% within Masa_Kerja	33.3%	66.7%	100.0%
	11-20 tahun	Count	16	14	30
		% within Masa_Kerja	53.3%	46.7%	100.0%
	di atas 20 tahun	Count	7	3	10
		% within Masa_Kerja	70.0%	30.0%	100.0%
Total		Count	30	27	57
		% within Masa_Kerja	52.6%	47.4%	100.0%

# **KUESIONER PENELITIAN**



## KUESIONER SETELAH PRE TEST

Nomor Kuisisioner : .....

Selamat Pagi/Siang/Sore/Malam,

Nama Saya Intan Primadini, Saya adalah mahasiswa S2 Ilmu Komunikasi Peminatan *Corporate Communications* angkatan 2010. Saya sedang melakukan penelitian untuk tesis mengenai **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Tingkat Kepuasan Komunikasi terhadap Tingkat Kinerja Karyawan**. Saya sangat membutuhkan bantuan Saudara/Saudari untuk mengisi kuisisioner ini. Informasi yang Anda berikan akan sangat bermanfaat bagi penelitian yang sedang saya lakukan. Terima kasih atas bantuan dan waktu yang Anda berikan. Data responden akan digunakan bila peneliti membutuhkan keterangan tambahan ataupun klarifikasi lebih lanjut.

### Data Responden

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin :  Perempuan  Laki-laki
3. Usia : .....tahun
4. Pendidikan terakhir : .....
5. Masa kerja : .....tahun

### Keterangan:

- STS** : Sangat Tidak Setuju  
**TS** : Tidak Setuju  
**N** : Netral  
**S** : Setuju  
**SS** : Sangat Setuju

\* Pemimpin : Dari level Dekan sampai Manager.



Berilah tanda (X) pada jawaban yang Anda pilih

### Gaya Kepemimpinan Perempuan

#### A. Demokratis

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin mau menerima kritik dari saya					
2.	Pemimpin mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan					
3.	Pemimpin mengizinkan saya untuk melakukan kesalahan					
4.	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada saya					
5.	Pemimpin memberikan kesempatan kepada saya untuk memperbaiki kesalahan					
6.	Semua karyawan memiliki kebebasan untuk menyatakan pendapat					
7.	Semua karyawan memiliki hak yang sama dalam pengambilan keputusan					

#### B. Suportif

##### 1. Consideration for Subordinates

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin ramah					
2.	Pemimpin memperhatikan saya					
3.	Pimpinan peduli pada pengetahuan/ pendidikan saya					

##### 2. Consultative Decision Making

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin menanyakan pendapat saya sebelum membuat keputusan					
2.	Pemimpin mendengarkan pendapat saya sebelum membuat keputusan					
3.	Pemimpin mempertimbangkan pendapat saya sebelum membuat keputusan					

##### 3. General Supervision

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin mendelegasikan otoritasnya kepada saya					
2.	Pemimpin mengizinkan saya untuk bebas melatih kebijaksanaan dalam bekerja					
3.	Pemimpin tidak mengawasi pekerjaan saya dengan ketat					

C. Transformasional

1. *Ideliazed Influence (II)*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin menjadi <i>role model</i> bagi saya					
2.	Saya mengagumi pemimpin					
3.	Saya menghormati pemimpin					
4.	Pemimpin memiliki kemampuan					
5.	Pemimpin memiliki ketekunan					
6.	Pemimpin memiliki kebulatan tekad					
7.	Pemimpin konsisten					
8.	Pemimpin menerapkan standar etika yang tinggi					
9.	Pemimpin menerapkan standar moral yang tinggi					

2. *Inspirational Motivation (IM)*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin memotivasi saya					
2.	Pemimpin menginspirasi saya					
3.	Pemimpin memberikan makna kepada saya					
4.	Pemimpin memberikan tantangan kepada saya					
5.	Pemimpin merangsang adanya kerja sama tim					

3. *Intellectual Stimulation (IS)*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin mendorong saya untuk kreatif					
2.	Pemimpin tidak mengkritik kesalahan saya di depan umum					

4. *Individualized Consideration (IC)*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin melihat seseorang sebagai sosok manusia seutuhnya dan bukan hanya sebagai bawahan					
2.	Pemimpin mendengarkan dengan efektif					

D. Partisipatif

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin meminta saran dan ide saya sebelum mengambil keputusan					

2.	Pemimpin mempertimbangkan dengan serius ide-ide sebelum mengambil keputusan					
3.	Hubungan antara atasan dan bawahan kuat					
4.	Pimpinan menerapkan komunikasi dua arah					

## Tingkat Kinerja Karyawan

### A. Kualitas kerja

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Tingkat ketepatan saya dalam melakukan pekerjaan tinggi					
2.	Tingkat ketelitian saya dalam melakukan pekerjaan tinggi					
3.	Tingkat kerapian saya dalam melakukan pekerjaan tinggi					
4.	Tingkat kebersihan saya dalam melakukan pekerjaan tinggi					
5.	Tingkat keterampilan saya dalam melakukan pekerjaan tinggi					
6.	Tingkat keberhasilan saya dalam melakukan pekerjaan tinggi					

### B. Kuantitas kerja

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pekerjaan utama saya selesai sesuai target					
2.	Pekerjaan saya selesai dengan cepat					
3.	Pekerjaan tambahan saya selesai sesuai target					
4.	Pekerjaan tambahan saya selesai dengan cepat					

### C. Keterandalan

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mengikuti instruksi dengan baik					
2.	Saya memiliki inisiatif tinggi					
3.	Saya memiliki kreativitas tinggi					
4.	Saya memiliki tingkat ketekunan tinggi					
5.	Saya memiliki tingkat kehati-hatian tinggi					
6.	Saya memiliki tingkat daya tahan tinggi					

### D. Sikap

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya bekerja dengan antusias/ penuh semangat					

2.	Saya memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan					
3.	Saya memiliki tingkat tanggung jawab tinggi					
4.	Saya memiliki tingkat disiplin tinggi					
5.	Saya memiliki tingkat kerja sama tinggi					
6.	Saya memiliki tingkat kepedulian yang tinggi					
7.	Saya memiliki tingkat motivasi tinggi terhadap pekerjaan					

### Tingkat Kepuasan Komunikasi

#### A. Communication Climate

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Komunikasi dalam organisasi memotivasi dan menstimuli saya					
2.	Komunikasi organisasi memotivasi dan mendorong pencapaian tujuan organisasi					
3.	Konflik ditangani dengan baik melalui jalur-jalur komunikasi yang jelas					
4.	Pandangan saya positif terhadap komunikasi di dalam organisasi					
5.	Anggota kelompok kerja cocok dan sejajar dalam hal kemampuan					
6.	Sesama karyawan FIK UI saling mendukung dan membantu					

#### B. Supervisory Satisfaction

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Atasan memberikan kepercayaan yang cukup kepada saya					
2.	Ada pengawasan yang cukup kepada saya					
3.	Atasan terbuka terhadap ide-ide dari saya					
4.	Atasan mendengarkan dan memperhatikan saya					
5.	Atasan memberikan bimbingan dalam memecahkan masalah					
6.	Atasan memahami dan mengetahui masalah yang saya hadapi					

#### C. Organizational Integrations

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Penyebaran informasi di lingkungan FIK UI sudah baik					
2.	Informasi yang jelas dan dibutuhkan sudah tersedia					

3.	Berita-berita mengenai SDM sudah baik					
4.	Informasi mengenai kebijakan dan tujuan departemen/bagian tempat kerja sudah baik					
5.	Informasi yang diberikan untuk pekerjaan lengkap dan menyeluruh sudah baik					
6.	Informasi mengenai departemen/bagian lain sudah baik					

*D. Media Quality*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Media dalam proses komunikasi menarik dan membantu					
2.	Informasi yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan diterima tepat pada waktunya					
3.	Petunjuk mengenai pekerjaan dan laporan-laporan disampaikan dengan jelas dan lengkap					
4.	Rapat-rapat diatur dengan baik, jelas dan lengkap					
5.	Jumlah komunikasi dalam organisasi sudah tepat jumlahnya					
6.	Penyampaian informasi sudah akurat dan lengkap					
7.	Pesan-pesan dan informasi mudah dipahami					

*E. Co-worker Communication/ Horizontal Informal Communication*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Komunikasi antar karyawan berjalan baik					
2.	Informasi melalui jalur gosip dalam organisasi ada dan aktif					
3.	Kepuasan terhadap komunikasi informal berjalan dengan aktif dan akurat di dalam organisasi					
4.	Komunikasi horizontal (antara sesama karyawan) berjalan dengan akurat dan bebas					

*F. Corporate Information*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Penyebaran informasi dilakukan dengan baik					
2.	Saya mendapatkan informasi mengenai kebijakan dan tujuan organisasi					
3.	Saya mendapatkan informasi mengenai perubahan dalam organisasi					
4.	Saya mendapatkan informasi mengenai posisi keuangan organisasi					
5.	Saya mendapatkan informasi mengenai peraturan pemerintah yang mempengaruhi organisasi					

*G. Personal Feedback*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mendapatkan informasi mengenai kemajuan pekerjaan saya					
2.	Saya menerima laporan bagaimana kinerja saya dibandingkan dengan karyawan lainnya					
3.	Saya diberikan informasi mengenai ukuran penilaian kinerja karyawan					
4.	Saya menerima laporan bagaimana kesulitan yang dialami dalam bekerja ditangani					
5.	Saya menerima informasi mengenai insentif serta gaji					

*H. Subordinate Communication*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Komunikasi antara pimpinan dengan saya berjalan dengan baik					
2.	Saya merespons positif terhadap petunjuk dari pimpinan					
3.	Pimpinan tidak mengalami kelebihan informasi					
4.	Saya dapat menerima evaluasi, saran dan kritik dari pimpinan					
5.	Saya merasa bertanggung jawab untuk memulai komunikasi ke atas kepada pimpinan					