



**ANALISIS PENGARUH *FULL RANGE LEADERSHIP*
TERHADAP KEPUASAN KERJA BAWAHAN PADA
DIREKTORAT JENDERAL DEF KEMENTERIAN XYZ**

SKRIPSI

NOVA AGUNG TIRTO BHAKTI

0906610504

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM S1 EKSTENSI MANAJEMEN
DEPOK
JUNI 2012**

Universitas Indonesia



**ANALISIS PENGARUH *FULL RANGE LEADERSHIP*
TERHADAP KEPUASAN KERJA BAWAHAN PADA
DIREKTORAT JENDERAL DEF KEMENTERIAN XYZ**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

NOVA AGUNG TIRTO BHAKTI

0906610504

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM S1 EKSTENSI MANAJEMEN
KEKHUSUSAN BISNIS
DEPOK
JUNI 2012**

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Nova Agung Tirto Bhakti

NPM : 0906610504

Tanda Tangan :



Tanggal : 28 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Nova Agung Tirto Bhakti

NPM : 0906610504

Program Studi : S1 Ekstensi Manajemen

Kekhususan : Bisnis


Judul Skripsi

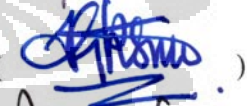
-Indonesia : Analisis Pengaruh *Full Range Leadership* Terhadap
Kepuasan Kerja Bawahan Pada Direktorat Jenderal
DEF Kementerian XYZ.

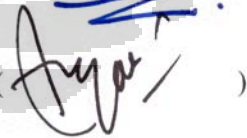
-Inggris : Influence Analysis of Full Range Leadership Towards
Subordinate's Job Satisfaction at Directorate General
DEF Ministry XYZ

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi S1 Ekstensi Manajemen Kekhususan Bisnis, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Yanki Hartijasti, MBA, M.Si. ()

Penguji : Imo Gandakusuma, MBA. ()

Penguji : Ir. Aryana Satrya, M.M., Ph.D. ()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 28 Juni 2012

Ketua Program S1 Ekstensi Manajemen,



(Imo Gandakusuma, MBA)

NIP : 196010031991031001

Universitas Indonesia

Kata Pengantar

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat-Nya yang tak terhingga kepada penulis, sehingga dapat mengenyam pendidikan di salah satu kampus terbaik di negeri ini, dan memberikan segala kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi ini penulis ajukan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Dalam proses penulisan skripsi ini tentu ada banyak pihak yang berjasa terhadap penulis, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang berjasa tersebut, antara lain:

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Bapak Imo Gandakusuma, MBA selaku Ketua Program S1 Ekstensi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
3. Ibu Dr. Yanki Hartijasit MBA, M.Si selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan dukungan dan bantuan tanpa kenal lelah dan waktu, motivasi yang selalu Ibu berikan luarrrrrr biasaaa!!! *You'll always be my favourite lecturer!*
4. Bapak Prof. Dr. Heru Subiyantoro, M.Sc terimakasih telah mengizinkan penulis untuk menjadikan instansi yang Bapak pimpin untuk dijadikan tempat riset.
5. Ibu Yoza Andriana, selaku pihak yang selalu saya repoti dalam pengambilan data di Ditjen DEF, terimakasih banyak.
6. Mama dan Papa, selaku orang tua yang juga merangkap boss, guru dan bahkan rekan bisnis penulis yang selalu memberikan dukungan yang luar biasa terhadap semua aspek yang penulis kerjakan khususnya dalam hal pendidikan penulis. Nova mohon maaf sebesar-besarnya banyak pekerjaan tertunda selama proses penyelesaian skripsi ini, nanti bakalan ada 'balas dendam' dari Nova!
7. Mamer dan Pamer, terimakasih selalu untuk doanya yang tidak pernah putus baik untuk penulis maupun buat kehidupan keluarga kecil penulis, kekuatan doa selalu luar biasa!

8. Istriku, Putri Mega Pertiwi, terimakasih atas semua yang diberikan (*everything was always great!*), terimakasih udah nemenin begadang dan telat makan demi skripsi ini. Akhirnya bebas juga, *let's ruuunnn*, masih banyak mimpi yang harus kita kejar, bukan saatnya berjalan kaki lagi, Paris, Milan, Berlin dan Hongkong menanti kita untuk menjajahnya, *victory through harmony!!!*
9. Teman-teman seperjuangan di FEUI, Toga, Kikita Willy, Dini, Mbak Kiki, Masdhenk, Dani, Dita, akhirnya gw jadi sarjana juga!
10. Temen-temen seperjuangan skripsi yang telat lulus, Yusuf, Riefky, Neny, Felice, Hirson, Bang Buset, terimakasih buat saling sharing motivasinya.

Pada akhirnya penulis sadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, namun demikian penulis tetap berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak, khususnya bagi rekan sesama mahasiswa.

Depok, Juni 2012

Penulis

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

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

Nama : Nova Agung Tirto Bhakti

NPM : 0906610504

Program Studi: SI Ekstensi Manajemen

Departemen : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Jenis Karya : Skripsi

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:

Analisis Pengaruh *Full-Range Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Pada Direktorat Jenderal DEF Kementerian XYZ.

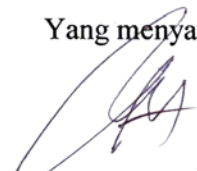
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 28 Juni 2012

Yang menyatakan



(Nova Agung Tirto Bhakti)

ABSTRAK

Nama : Nova Agung Tirto Bhakti

Program Studi : S1 Ekstensi Manajemen

Judul : Analisis Pengaruh *Full-Range Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Pada Direktorat Jenderal DEF Kementerian XYZ.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *full range leadership* terhadap kepuasan kerja bawahan. *Full Range Leadership* terdiri dari tiga gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez faire*. Penelitian dilakukan dengan menghubungkan komponen *full range leadership* terhadap 8 dimensi kepuasan kerja. Penelitian dilakukan pada sebuah instansi pemerintah, yaitu Direktorat Jenderal DEF, dengan jumlah responden sebanyak 182 orang. Metode pengolahan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis deskriptif dan *general linear model multivariate*. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan bergaya *laissez faire* memiliki pengaruh terhadap dimensi promosi, prosedur perusahaan, rekan sekerja, dan komunikasi. Sementara kepemimpinan bergaya transformasional hanya berpengaruh terhadap dimensi promosi dan penghargaan, dan kepemimpinan bergaya transaksional berpengaruh terhadap dimensi penghargaan. Untuk penelitian lebih lanjut, dapat dikembangkan dengan menambahkan variabel lainnya seperti budaya organisasi ataupun komitmen organisasi.

Kata Kunci: *full range leadership, job satisfaction.*

ABSTRACT

Nama : Nova Agung Tirto Bhakti
Study Program : Management Extension Bachelor Program
Title : Influence Analysis of Full Range Leadership Towards Subordinate's Job Satisfaction at Directorate General DEF Ministry XYZ.

This research aims to know the influence of full range leadership toward subordinate of job satisfaction. Full Range Leadership consists of three styles of leadership, which are transformational, transactional and laissez faire leadership styles. This research is done by relating the full range leadership components against the 8 dimensions of job satisfaction. Respondents were 182 employees from Directorate General DEF, a governmental department. The method of analysis were a descriptive analysis and a general linear model multivariate. The result shows that the laissez faire leadership style has a significant influence toward the promotion, standard operating procedure, co-workers, and communication dimension, meanwhile, the transformational leadership style only influences the promotion and contingent reward dimension. Finally, the transactional leadership style influences the reward dimension. Further research can be carried out by developing other dimensions such as organizational culture or organizational commitment.

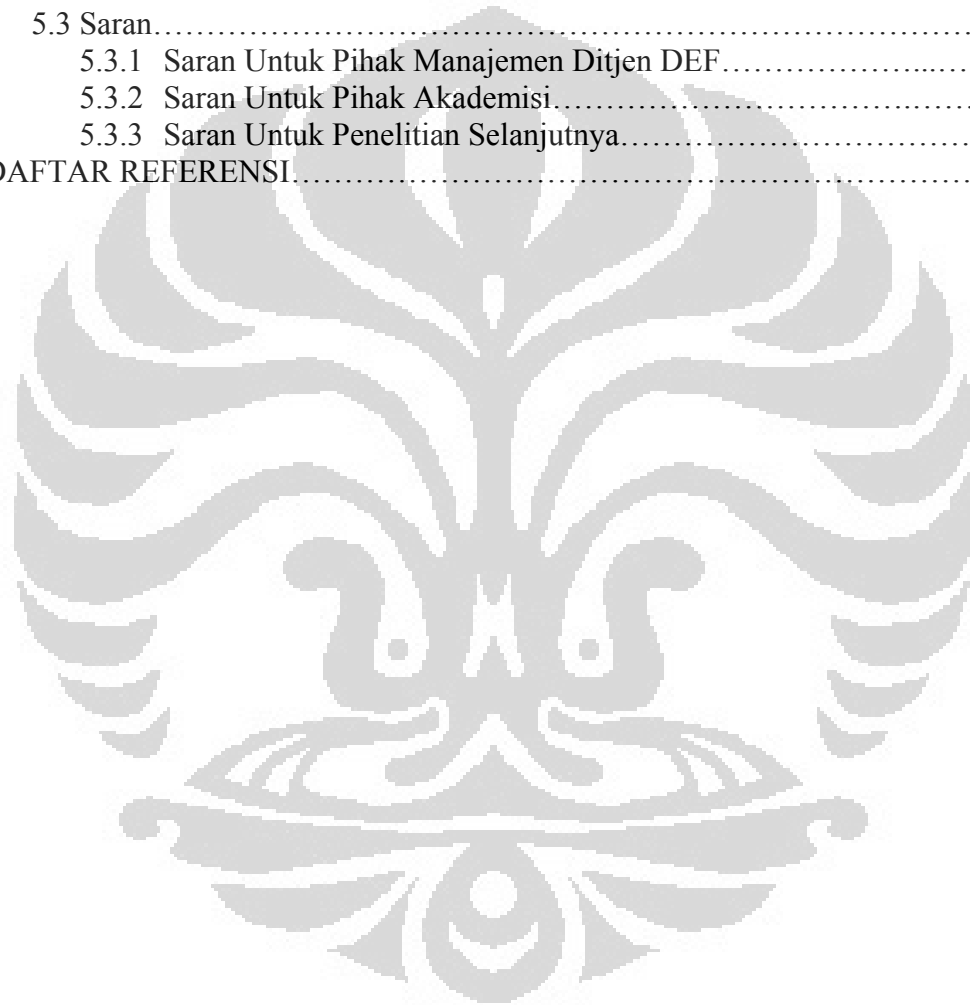
Keywords: full range leadership, job satisfaction.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
2. LANDASAN TEORI.....	9
2.1 Kepuasan Kerja.....	9
2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja.....	9
2.1.2 Teori Kepuasan Kerja.....	10
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	12
2.1.4 Dampak Kepuasan Kerja.....	16
2.2 Kepemimpinan.....	18
2.2.1 Definisi Kepemimpinan.....	18
2.2.2 Faktor-faktor Kepemimpinan.....	19
2.2.3 Gaya Kepemimpinan.....	23
2.2.3.1 <i>The Great Man Theories</i> dan <i>Trait Theory</i>	23
2.2.3.2 <i>Behaviorist Theories</i> (Teori Perilaku Pemimpin).....	24
2.2.3.3 <i>Contingency Model</i>	25
2.2.3.4 Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard.....	25
2.2.3.5 Teori Jalan Tujuan.....	26
2.2.3.6 Kajian Gaya Kepemimpinan <i>Ohio State University</i>	27
2.2.3.7 Kajian Gaya Kepemimpinan <i>University of Michigan</i>	28
2.2.3.8 <i>Leadership Substitutes Theory</i>	28
2.2.3.9 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.....	29
2.2.3.10 <i>Full Range Leadership Theory</i>	30
2.3 Penelitian Terdahulu Mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	34

3. OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN.....	37
3.1 Objek Penelitian.....	37
3.1.1 Sejarah Singkat Organisasi.....	37
3.1.2 Kondisi Sumber Daya Manusia Direkorat Jenderal DEF.....	37
3.2 Metodologi Penelitian.....	39
3.2.1 Desain Penelitian.....	39
3.2.2 Variabel Penelitian.....	39
3.2.2.1 Kepemimpinan Transformasional.....	40
3.2.2.2 Kepemimpinan Transaksional.....	41
3.2.2.3 Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i>	42
3.2.2.4 Kepuasan Kerja.....	43
3.2.3 Ruang Lingkup Penelitian.....	44
3.2.3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	44
3.2.3.2 Populasi dan Sampel.....	45
3.2.4 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.2.4.1 Data Primer.....	45
3.2.4.2 Data Sekunder.....	45
3.2.4.3 Alat Ukur Penelitian.....	46
3.2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian.....	47
3.2.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	47
3.2.6 Teknis Analisis Data.....	49
3.2.7 Model Penelitian.....	50
3.2.8 Hipotesis Penelitian.....	51
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	53
4.1 Profil Responden.....	53
4.1.1 Jenis Kelamin.....	53
4.1.2 Status Perkawinan.....	54
4.1.3 Usia.....	55
4.1.4 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan.....	56
4.1.5 Posisi Kerja Saat Ini.....	56
4.1.6 Lama Menjabat Di Posisi Saat Ini.....	57
4.1.7 Lama Bekerja Dengan Atasan Langsung.....	58
4.1.8 Direktorat Kerja.....	59
4.1.9 Lama Bekerja Pada Kementerian XYZ.....	60
4.1.10 Jumlah Bawahan Langsung Yang Melapor.....	61
4.1.11 Status Kerja.....	61
4.1.12 Penghasilan.....	62
4.1.13 Pekerjaan Orang Tua.....	62
4.1.14 Faktor yang Mempengaruhi Keinginan Responden untuk Bekerja Pada Ditjen DEF.....	63
4.1.15 Preferensi Pindah.....	64
4.1.16 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	67
4.1.17 Kinerja Unit Kerja Saat Ini Dibandingkan Kinerja Tahun Lalu.....	67

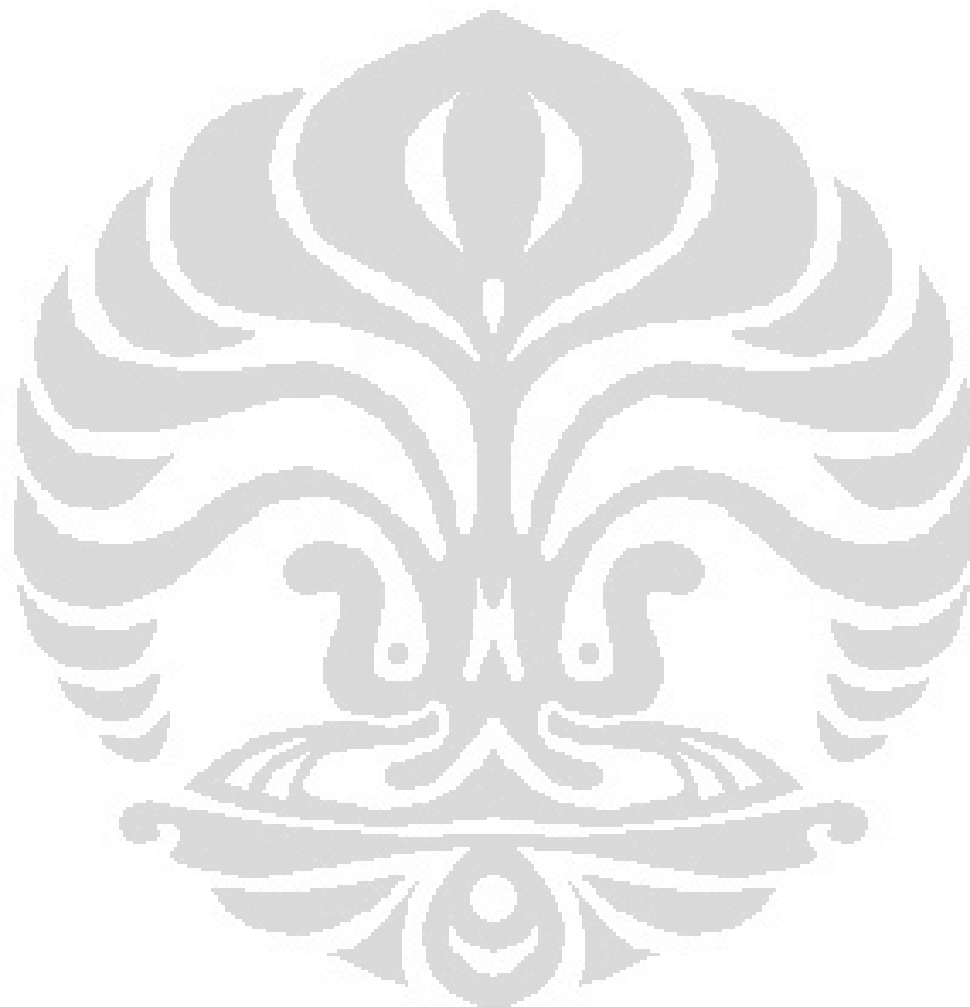
4.2 Analisis Deskriptif.....	68
4.2.1 Analisis Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja.....	69
4.2.2 Analisis Deskriptif Dimensi Kepemimpinan.....	69
4.3 Analisis <i>General Linear Model Multivariate</i>	70
4.4 Pengujian Hipotesis.....	72
4.5 Pembahasan.....	74
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	87
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	88
5.3 Saran.....	89
5.3.1 Saran Untuk Pihak Manajemen Ditjen DEF.....	89
5.3.2 Saran Untuk Pihak Akademisi.....	91
5.3.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	91
DAFTAR REFERENSI.....	92



DAFTAR TABEL

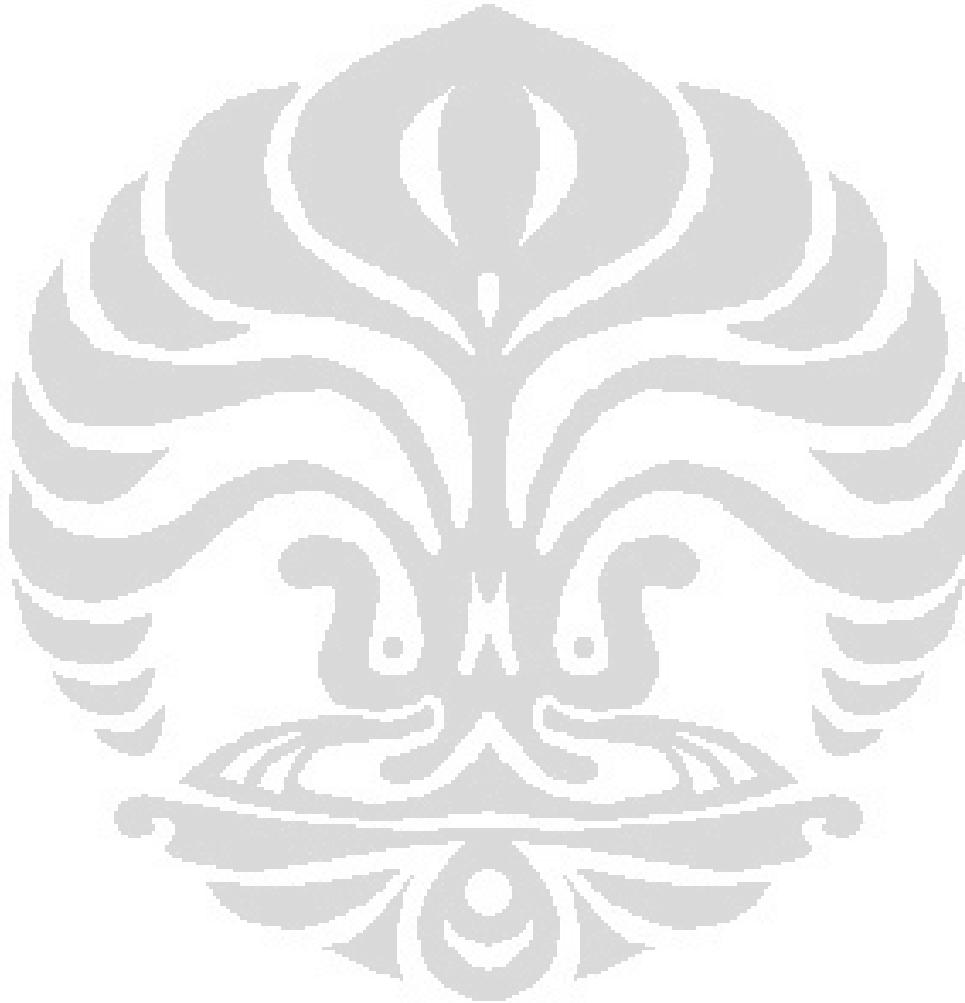
Tabel 3.1 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	37
Tabel 3.2 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Golongan/Ruang.....	38
Tabel 3.3 Komposisi Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Eselon Jabatan.....	38
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Full Range Leadership</i>	48
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi Kepuasan Kerja.....	49
Tabel 4.1 Jumlah Kuesioner Tersebar.....	53
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden.....	54
Tabel 4.3 Jenis Kelamin Atasan Responden.....	54
Tabel 4.4 Status Perkawinan.....	54
Tabel 4.5 Status Perkawinan Atasan Responden.....	54
Tabel 4.6 Usia Responden.....	55
Tabel 4.7 Usia Atasan Responden.....	55
Tabel 4.8 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Responden.....	56
Tabel 4.9 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Atasan Responden.....	56
Tabel 4.10 Posisi Kerja Responden Saat Ini.....	57
Tabel 4.11 Posisi Kerja Atasan Responden Saat Ini.....	57
Tabel 4.12 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini.....	57
Tabel 4.13 Lama Atasan Menjabat di Posisi Saat Ini.....	58
Tabel 4.14 Lama Bekerja Dengan Atasan Langsung.....	59
Tabel 4.15 Direktorat Kerja.....	59
Tabel 4.16 Direktorat Kerja Atasan.....	59
Tabel 4.17 Lama Bekerja Pada Kementerian XYZ.....	60
Tabel 4.18 Lama Bekerja Atasan Pada Kementerian XYZ.....	60
Tabel 4.19 Jumlah Bawahan Langsung Yang Melapor.....	61
Tabel 4.20 Jumlah Bawahan Langsung Yang Melapor Pada Atasan Responden....	61
Tabel 4.21 Status Kerja.....	62
Tabel 4.22 Status Kerja Atasan.....	62
Tabel 4.23 Penghasilan.....	62
Tabel 4.24 Pekerjaan Orang Tua.....	62
Tabel 4.25 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Bekerja Pada Ditjen DEF.....	63
Tabel 4.26 Jika Ada Lowongan pada Instansi di luar Ditjen DEF.....	64
Tabel 4.27 Instansi Pilihan Untuk Pindah.....	65
Tabel 4.28 <i>Option</i> Mutasi Internal Ditjen DEF.....	65
Tabel 4.29 Keinginan Keluar Ditjen DEF Pada Saat Ini.....	66
Tabel 4.30 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	67
Tabel 4.31 Kinerja Unit Kerja Saat Ini dibandingkan Kinerja Tahun Lalu.....	68
Tabel 4.32 Klasifikasi Kategori <i>Mean</i> Dimensi Kepuasan Kerja.....	68
Tabel 4.33 Klasifikasi Kategori <i>Mean</i> Dimensi Kepemimpinan.....	68
Tabel 4.34 Analisis Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja.....	69
Tabel 4.35 Analisis Deskriptif Dimensi Kepemimpinan.....	69

Tabel 4.36 Hasil Analisis Pengaruh <i>Full Range Leadership</i> Terhadap Dimensi Kepuasan Kerja.....	70
Tabel 4.37 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	72
Tabel 4.38 Komposisi Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Eselon Jabatan.....	76
Tabel 4.39 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Golongan/Ruang.....	76
Tabel 4.40 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	77



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Model Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional,
Transaksional, dan *Laissez-Faire* dengan Kepuasan Kerja.....50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Idealized Influence Atribute</i>	96
Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Idealized Influence Behaviour</i>	97
Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Intellectual Stimulation</i>	98
Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Inspirational Motivation</i>	99
Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Individualized Consideration</i>	100
Lampiran 6 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Contingent Reward Leadership</i>	101
Lampiran 7 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Management by exception active</i>	102
Lampiran 8 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Management by exception passive</i>	103
Lampiran 9 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Laissez Faire</i>	104
Lampiran 10 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Pay</i>	105
Lampiran 11 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Promotion</i>	107
Lampiran 12 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Benefit</i>	108
Lampiran 13 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Contingent Reward</i>	109
Lampiran 14 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Standar Operating Procedure</i>	110
Lampiran 15 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Co-Workers</i>	111
Lampiran 16 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Nature Of Work</i>	113
Lampiran 17 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Communication</i>	114
Lampiran 18 Analisis Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan.....	116
Lampiran 19 Analisis <i>General Linear Model (Multivariate)</i>	117
Lampiran 20 Lisensi <i>MLQ Questionnaire</i>	118

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Robbin dan Judge (2008) pengertian dari organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama. Berbagai tujuan yang ingin dicapai dari suatu organisasi antara lain yaitu seluruh fungsi organisasi dapat bekerja dengan baik dan benar, sehingga target pasar dan penjualan yang diinginkan dapat tercapai dan lebih meluas, dan pada akhirnya dapat meningkatkan keuntungan perusahaan, serta dapat meningkatkan kesejahteraan setiap anggota organisasi yang berada di dalamnya.

Menurut Dessler (2011) sumber daya manusia adalah kunci dari suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan strategisnya, oleh karena itu sukses atau tidaknya suatu organisasi akan sangat bergantung pada kualitas sumber daya yang dimilikinya. Pranaya (2008) mengatakan bahwa sumber daya yang berkualitas adalah sumber daya yang dapat memberikan prestasi secara maksimal didalam organisasinya. Selanjutnya dia mengatakan bahwa salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi prestasi dari karyawan itu sendiri adalah kepuasan kerja. Apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka dia akan dapat memberikan segenap kemampuan terbaiknya dalam menyelesaikan tugas yang diembannya, sehingga pada akhirnya produktivitas perusahaan pun meningkat, sedangkan jika kepuasan kerja yang dimiliki karyawan sangat rendah hal tersebut dapat menurunkan motivasi, moral, kinerja dan tampilan si karyawan itu sendiri.

Kepuasan kerja sebagaimana diungkapkan oleh Broome et al. (2008) merupakan reaksi afektif terhadap situasi pekerjaan, yaitu suatu konsep intuitif yang dianggap sebagai tujuan oleh sebagian besar karyawan. Beberapa aspek yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja meliputi pekerjaan itu sendiri, kecukupan upah, hubungan dengan rekan kerja, penilaian pengawas/atasan dan organisasi secara keseluruhan.

Locke dan Latham (1990) dalam Pranaya (2008) berpendapat bahwa pekerja yang merasa puas dengan pekerjaannya memiliki keinginan untuk terus bekerja di perusahaan. Menurut Hughes (2006) dalam Pranaya (2008) pekerja yang merasa puas juga akan lebih puas menunjukkan perilaku yang melebihi *job description*-nya dan bahkan perilaku ini dapat membantu dalam mengurangi stres dalam pekerjaan, sementara pekerja yang tidak puas akan menunjukkan perilaku yang kontraproduktif. Menurut Jay Strauss dan Sayless (Handoko, 2001 dalam Pranaya, 2008), kepuasan kerja sangatlah penting sebagai aktualisasi diri karyawan itu sendiri, sedangkan karyawan yang tidak pernah merasa puas maka tidak akan mendapatkan kematangan psikologis, dan hanya akan menimbulkan rasa frustrasi pada diri karyawan itu sendiri.

Menurut McKay dalam Hughes (2006), karyawan tidak akan menunjukkan pelayanan dan kinerja kelas dunia jika mereka tidak merasa bahagia dengan pekerjaannya, atasannya dan perusahaan tempat dia bekerja. Ostroff (1992) dalam Darwito (2008) berpendapat bahwa gaya dan sikap kepemimpinan adalah salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja. Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan terhadap bawahan, jika gaya kepemimpinan atasan baik dalam melakukan tugas maka para karyawan pun akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pimpinan merupakan bagian terpenting dalam perusahaan, karena seorang pemimpin merupakan seorang pencetus tujuan, perencana, penggerak, dan mengorganisasikan seluruh sumberdaya yang dimiliki perusahaan dalam proses pencapaian tujuannya.

Menurut Menon (2002) dalam Darwito (2008) kualitas dari seorang pemimpin seringkali menjadi faktor terpenting dalam keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi, apabila organisasi tersebut berhasil maka hal itu akan dicatat sebagai kesuksesan dari sang pemimpin, namun bila organisasi itu mengalami kegagalan maka sang pemimpin pun akan dianggap sebagai biang keladi atas keterpurukan organisasi. Pemimpin memegang peranan kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. Marzuki (2002) dalam Darwito (2008) mengatakan hal ini pada akhirnya memberikan

konsekuensi bahwa pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.

Menurut Darwito (2008) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan juga merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan serta kelemahan. Marzuki (2002) dalam Darwito (2008) mengatakan seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya dalam rangka untuk menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi.

Ada banyak teori tentang gaya kepemimpinan yang dikembangkan dalam ilmu ekonomi, dan salah satu teori gaya kepemimpinan yang cukup populer adalah *full range leadership theory* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio pada tahun 1990. Bass dan Avolio (1990) dalam Snowden (2011) membagi konsep gaya kepemimpinan menjadi tiga jenis, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan (*transformational*), berorientasi tugas (*transactional*) dan kepemimpinan *laissez-faire*. Kepemimpinan *transformational* itu sendiri memiliki beberapa indikator didalamnya yaitu berupa atribusi ideal, perilaku ideal, kepedulian terhadap individu, rangsangan intelektual, dan motivasi inspirasional. Sedangkan konsep perilaku kepemimpinan *transactional* adalah mencakup indikator ganjaran kontingen (*contingent reward*), manajemen aktif dengan pengecualian, dan manajemen pasif dengan pengecualian. Kepemimpinan *laissez-faire* menggambarkan kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada karyawan atau kelompok dalam membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2002).

Seiring perubahan kepemimpinan di Indonesia melalui reformasi pada tahun 1998, ketika rezim Orde Baru dilengserkan dan digantikan oleh era Reformasi, tuntutan masyarakat Indonesia terhadap pemerintah semakin jelas yaitu menginginkan pemerintahan yang transparan dan bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Dan untuk mendukung tuntutan tersebut maka seluruh instansi pemerintah di Indonesia diminta untuk dapat melakukan reformasi birokrasi dalam pelaksanaan kegiatan organisasinya.

Menurut mantan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Effendi (2007) Reformasi Birokrasi merupakan perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi, antara lain kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, pengawasan, dan pelayanan publik. Beberapa contoh reformasi, birokrasi, misalnya reformasi kelembagaan dan kepegawaian, keuangan, perbendaharaan, perencanaan dan penganggaran, keimigrasian, kepabeanan, perpajakan, pertanahan, dan penanaman modal. Hal yang penting dalam reformasi birokrasi adalah perubahan *mind-set* dan *culture-set* serta pengembangan budaya kerja. Reformasi Birokrasi diarahkan pada upaya-upaya mencegah dan mempercepat pemberantasan korupsi, secara berkelanjutan, dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa (*good governance*), pemerintah yang bersih (*clean government*), dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Direktorat Jenderal DEF (selanjutnya disingkat menjadi Ditjen DEF) merupakan salah satu instansi pemerintah yang telah melaksanakan reformasi birokrasi di dalam lingkungan organisasinya. Reformasi birokrasi ini pada dasarnya menuntut pelaksanaan kegiatan pemerintahan yang bebas dari praktek KKN. Selain itu dalam reformasi birokrasi para pegawai dituntut untuk dapat memberikan kinerja yang jauh lebih baik dibanding sebelumnya, dan memiliki integritas yang tinggi dikarenakan mereka telah diberikan kompensasi berupa kenaikan tunjangan atau biasa dikenal sebagai remunerasi.

Berbagai sistem baru pun diberlakukan dalam rangka meningkatkan kinerja dan integritas para pegawai Ditjen DEF, seperti pengurangan jumlah pegawai yang bertujuan untuk memaksimalkan jumlah pegawai yang ada agar

tercapai efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan, kemudian memberlakukan sistem absensi menggunakan *finger print* untuk menghindari pegawai yang mangkir bekerja namun tetap menerima penghasilan yang sama dengan yang bekerja, selain itu sistem *finger print* ini berguna untuk mencegah pegawai terlambat masuk kerja maupun pulang sebelum waktunya, dimana jika kedua hal tersebut dilakukan maka para pegawai akan mendapatkan pemotongan uang tunjangan yang diterimanya, selain itu beberapa peraturan dan disiplin pegawai pun ditingkatkan seperti tidak boleh menemui *stakeholder* di dalam ruangan yang bersifat tertutup, dan penggunaan *CCTV* pada berbagai sudut ruangan untuk meminimalisir terjadinya praktek KKN.

Berbagai macam perubahan yang terjadi dalam organisasi tentu saja tidak berlangsung dengan mulus dan mudah, perlu penyesuaian yang cukup tinggi dalam pelaksanaannya, tidak jarang pegawai merasa tidak puas dan kecewa akan perubahan yang terjadi tersebut, dikarenakan beban kerja yang menjadi lebih tinggi dan tentu berefek pada tekanan atas pekerjaan yang makin tinggi pula. Disinilah peran dari seorang pemimpin dibutuhkan, saat perubahan dalam organisasi terjadi begitu cepat dan drastis, saat para karyawan mengalami kesulitan dalam menjalankan sistem yang baru dari organisasinya, sehingga akhirnya menimbulkan kejenuhan atau ketidakpuasan dalam bekerja. Peran pimpinan dibutuhkan untuk dapat memberikan motivasi, contoh dan bimbingan terhadap bawahan, sehingga apapun yang terjadi dalam organisasi maka kepuasan kerja akan selalu dapat tercapai.

Oleh karena pentingnya pengaruh dari gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan terhadap kepuasan kerja para karyawannya maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan *Laissez-faire* Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Pada Direktorat Jenderal DEF, Kementerian XYZ”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, perubahan yang terjadi secara drastis dan cepat pada Ditjen DEF sebagai efek dari pelaksanaan reformasi birokrasi memberikan tingkat tekanan kerja yang cukup tinggi bagi para

karyawannya, sehingga seringkali menimbulkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut dibutuhkan gaya kepemimpinan dari atasan yang sesuai agar tercipta kepuasan kerja dimana pada akhirnya kepuasan kerja itu berefek pada proses percepatan pencapaian tujuan organisasi Ditjen DEF itu sendiri.

Dari uraian diatas maka perumusan masalah dalam penelitian dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- A. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan pada Ditjen DEF secara keseluruhan?
- B. Bagaimana gaya kepemimpinan pada Ditjen DEF secara keseluruhan?
- C. Apakah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja bawahan pada Ditjen DEF .

1.3 Tujuan Penelitian

Secara garis besar penelitian ini akan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan terhadap kepuasan kerja bawahan pada Direktorat Jenderal DEF, Kementerian XYZ Republik Indonesia. Secara rinci tujuan dari penelitian ini adalah :

- A. Menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan pada Ditjen DEF secara keseluruhan.
- B. Menganalisis gaya kepemimpinan pada Ditjen DEF secara keseluruhan.
- C. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Ditjen DEF.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diberikan setelah penelitian ini dilakukan yaitu:

A. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada segenap pihak yang berwenang dalam instansi Ditjen DEF mengenai persepsi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, sehingga diharapkan dapat dilakukan

penyesuaian dalam pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusianya agar dapat tercapai percepatan tujuan organisasi.

B. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai persepsi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, serta tidak menutup kemungkinan untuk memberikan pengembangan atas penelitian yang telah ada ini.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini selanjutnya memiliki ruang lingkup yang diantaranya:

A. Batasan penelitian

Berdasarkan latar belakang perumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka ruang lingkup penelitian dibatasi hanya menyangkut mengenai masalah gaya kepemimpinan *transformational*, *transactional* dan *laissez-faire* dan hubungannya dengan kepuasan kerja bawahan pada Ditjen DEF.

B. Batasan responden

Responden yang diambil adalah karyawan Ditjen DEF yang sudah berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil dan hanya berlokasi di Jakarta, karena Ditjen DEF ini tidak memiliki kantor daerah.

1.6 Sistematika Penulisan

Kerangka penelitian ini akan terdiri dari 5 bab, yaitu :

a. Bab 1: Pendahuluan

Bab ini akan berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

b. Bab 2: Landasan Teori

Bab ini akan berisi teori-teori yang sesuai dengan penelitian dan jurnal yang menjadi dasar dalam penelitian serta kaitannya dengan teori yang dipakai, dalam penelitian ini akan berisi teori yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

c. **Bab3: Objek dan Metodologi Penelitian**

Bab ini akan berisi desain penelitian, metode pengumpulan data, metode pengambilan sampel, model penelitian, hipotesis penelitian, desain kuesioner/wawancara, dan teknis analisis data.

d. **Bab 4: Analisis dan Pembahasan**

Bab ini berisi analisis hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan.

e. **Bab 5: Kesimpulan dan Saran**

Bab ini akan berisi kesimpulan atas penelitian, temuan-temuan, dan saran yang mungkin diberikan kepada para pelaku usaha, atau untuk penelitian selanjutnya.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Boselie dan Wiele (2002) dalam Pranaya (2008) dapat dibuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara itu Yukl (1998) dalam Pranaya (2008) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dapat menyebabkan bawahan mampu bekerja lebih cepat dan lebih berkualitas. Bass (1994) dalam Pranaya (2008) meyakini bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap produktivitas dan kohesivitas kelompok dalam organisasi.

2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Maslow (1987) dalam Laurensia (2004) mendeskripsikan kepuasan kerja merupakan suatu sumber motivasi yang diterima oleh seseorang dari pekerjaannya sebagai sarana dalam pemenuhan kebutuhan atas harga diri dan aktualisasi dirinya. Menurut Robbins (2009), kepuasan kerja adalah suatu perasaan atau persepsi yang dimiliki oleh individu atas pekerjaannya.

George dan Jones (2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaan mereka saat ini, sedangkan menurut Odom, Boxx, dan Dunn (1990) dalam Amalia (2012), kepuasan kerja adalah perasaan positif dan negatif karyawan terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Sementara Locke dan Latham (1990) dalam Pranaya (2008) menyatakan kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan yang dimiliki tenaga kerja terhadap pekerjaannya, dan lebih mencerminkan persepsi pekerja atas pengalamannya di masa lampau dan sekarang dibandingkan dengan harapannya pada masa yang akan datang. Locke juga berpendapat bahwa kepuasan kerja berasal dari besarnya penghargaan atau hasil yang diterima tenaga kerja dari pekerjaan yang dilakukannya jika dibandingkan dengan apa yang diinginkannya.

2.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Dalam mempelajari kepuasan kerja terdapat beberapa teori yang menjadi rujukan, yaitu Teori Keseimbangan (*Equity Theory*), Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*), Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*), Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*), dan Teori Dua Faktor Herzberg.

A. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini merupakan teori yang dikembangkan oleh Adam, dan yang menjadi komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Wexley dan Yukl (1977) dalam Pranaya (2008) menyatakan bahwa *input* adalah semua nilai yang diterima oleh pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, keterampilan, usaha, peralatan pribadi dan jumlah jam kerja.

Sementara *outcome* didefinisikan sebagai semua nilai yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Contoh dari *outcome* ini adalah upah, benefit, status simbol, dan kesempatan untuk berprestasi dan mengembangkan diri.

Sedangkan *comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda ataupun dirinya sendiri dalam pekerjaannya yang lampau.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya seorang pegawai ditentukan oleh perbandingan antara input-output dirinya dengan pegawai lainnya. Apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas, namun jika tidak seimbang maka akan terjadi dua kemungkinan yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) atau *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pihak lain yang jadi pembanding atau *comparison person*).

B. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut Lawler (1994) dalam Pranaya (2008) kepuasan kerja pegawai bergantung kepada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan dari si pegawai tersebut. Pegawai akan merasa puas jika kebutuhannya dapat terpenuhi, dan semakin besar kebutuhannya terpenuhi maka semakin besar tingkat kepuasannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for*

achievement), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*).

C. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Merton (1957) dalam Pranaya (2008) berpendapat bahwa kepuasan kerja tidak hanya bersumber kepada pemenuhan kebutuhan saja melainkan juga sangat bergantung kepada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap oleh pegawai sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan ini dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai dirinya dan lingkungannya, pegawai baru akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan kelompok yang menjadi acuannya tersebut.

D. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Dalam Pranaya (2008) disebutkan bahwa teori ini dikembangkan oleh Vroom (1964) dan diperluas oleh Lawler dan Porter (1987). Davis (1996) dalam Pranaya (2008) mengatakan bahwa seseorang cenderung bertindak dengan cara tertentu berdasarkan pengharapan bahwa tindakan itu oleh hasil tertentu dan berdasarkan daya tarik hasil tersebut bagi orang itu, dan dapat dijelaskan melalui rumus berikut :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

- Valensi merupakan kekuatan dari hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
- Harapan merupakan kemungkinan untuk mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
- Dan motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk mendapatkan suatu hasil. Apabila seorang pegawai memiliki keinginan kuat untuk mencapai suatu kemajuan, maka berarti valensi dari pegawai itu tinggi untuk suatu kemajuan.

Lebih lanjut Davis (1996) dalam Pranaya (2008) mengemukakan pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang

memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil yang lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari *range* 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya adalah 0, dan jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya adalah 1.

E. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg ini menggunakan Teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut Herzberg (1969) dalam Anugerah (2010) penelitian dilakukan dengan melakukan sejumlah wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Setiap subjek diminta untuk menceritakan kejadian yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan kemudian dianalisis menggunakan Analisis Isi (*Content Analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan maupun ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya kepuasan maupun ketidakpuasan pada karyawan menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor motivasi (*motivational factor*). Faktor pemeliharaan dapat disebut juga *hygiene factor* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *subordinate*, upah, keamanan kerja dan kondisi kerja, serta status. Sedangkan faktor motivasi, yang bisa disebut juga sebagai *dissatisfier motivators* meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kesempatan berkembang serta tanggung jawab.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (1998) dalam Surono (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

A. Pekerjaan yang menantang

Karyawan mempunyai kecenderungan untuk lebih menyukai pekerjaan yang memberikan tantangan tersendiri bagi mereka. Pekerjaan yang menantang yaitu suatu pekerjaan yang dapat membuat karyawan mengeluarkan segenap kemampuan dan keahliannya secara maksimal, sehingga dengan adanya pekerjaan yang menantang ini para karyawan dapat terhindar dari rasa bosan akan rutinitas pekerjaan yang pada akhirnya dapat menimbulkan rasa frustrasi.

B. Balas jasa atau imbalan yang sesuai

Karyawan mengharapkan sistem balas jasa dan kebijakan promosi yang pantas, adil, dan sesuai dengan ekspektasinya. Sistem balas jasa yang dimaksud tidak dalam pengertian absolute, artinya, upah yang tinggi bukan merupakan jaminan atas kepuasan kerja karyawan, akan tetapi upah yang memenuhi syarat keadilan dan kesesuaian akan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan.

C. Lingkungan kerja yang mendukung

Kondisi kerja yang nyaman akan memberikan kemudahan dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan, sehingga para karyawan dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik.

D. Rekan kerja yang mendukung

Bagi karyawan bekerja juga merupakan salah satu pemenuhan kebutuhan akan interaksi sosial. Memiliki rekan kerja yang baik, ramah, saling menghormati, saling mendukung dan saling membantu secara moral akan memberikan kenyamanan dan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan.

E. Kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian

Karyawan yang bekerja pada bidang yang sesuai dengan karakter, talenta, dan kemampuannya akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi sehingga dapat memberikan performa maksimal dan hasil yang maksimal dalam pekerjaannya.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2003) ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu :

A. Gaji

Merupakan besarnya gaji yang diterima dan sesuai dengan tingkat yang dipandang sepadan, relative terhadap pekerjaan lainnya dalam perusahaan. Karyawan memandang gaji sebagai bentuk penghargaan perusahaan atas hasil kerja mereka. Upah atau gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

B. Pekerjaan itu sendiri

Yaitu bagaimana pekerjaan dapat memberikan tugas-tugas yang menarik dan menantang bagi karyawan, juga dapat memberikan kesempatan untuk belajar, dan juga kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

C. Promosi

Promosi dalam hal ini yaitu kesempatan yang diberikan kepada karyawan dalam meningkatkan karir atau umumnya posisi struktural dalam organisasi atau perusahaan. Promosi ini merupakan salah satu faktor yang menghadirkan kepuasan bagi karyawan, disini akan dilihat apakah organisasi atau perusahaan memberikan kesempatan terbuka bagi seluruh anggota atau karyawannya untuk dapat meningkatkan karirnya (promosi) atautkah promosi ditujukan hanya untuk sebagian orang saja.

D. Rekan kerja

Memiliki rekan kerja yang toleran, saling menghormati dan mendukung satu sama lain dapat juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

E. Penyelia (Pimpinan/Supervisi)

Kemampuan seorang atasan dalam memberikan bantuan, bimbingan teknis serta dukungan sikap terhadap bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan tersebut. Terdapat dua bentuk *supervise* yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang pertama yaitu *employee-centeredness*, merupakan bentuk supervisi yang diukur dengan tingkat perhatian dari *supervisor* terhadap kesejahteraan karyawan. Dan yang kedua adalah partisipasi atau pengaruh dari *supervisor*, yaitu sejauh mana seorang *supervisor* memberikan kesempatan terhadap karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap pekerjaan mereka.

Smith, Kendall dan Hulin (1969) dalam Pranaya (2008) juga berpendapat ada lima dimensi pekerjaan dari kepuasan kerja, dan dimensi tersebut serupa dengan yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2003), dimensi tersebut antara lain :

A. *The work itself* (Pekerjaan itu sendiri)

B. *Pay* (Gaji atau upah)

C. *Promotion Opportunity* (Kesempatan untuk promosi)

D. *Supervisi* (Pengawasan pimpinan)

E. *Coworkers* (Rekan kerja)

Sementara itu, Spector (1997), yang dikenal lewat metode *Job Satisfaction Survey* yang dikembangkannya, dalam Blankenship (2010) berpendapat bahwa terdapat sembilan dimensi dari kepuasan kerja, dan dimensi tersebut adalah :

A. *Pay* (gaji), yaitu besarnya gaji atau remunerasi yang diterima oleh pegawai, apakah sudah dirasa cukup adil bagi mereka.

B. *Promotion* (Promosi), yaitu kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk terus meningkatkan karirnya (khususnya jabatan struktural) di dalam perusahaan.

C. *Supervision* (Pengawasan), yaitu bagaimana atasan melakukan pengawasan dan bimbingan yang baik terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada bawahannya.

D. *Benefits* (Tunjangan), yaitu salah satu bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan baik dalam bentuk uang maupun bentuk lainnya seperti asuransi kesehatan, beasiswa pendidikan, kendaraan, dan lain-lain.

E. *Contingent Rewards*, yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk pujian, penghormatan dan apresiasi lainnya akan hasil kerja karyawan.

F. *Operating Procedures* (Prosedur Kerja), yaitu berbagai hal yang menyangkut tentang peraturan dan berbagai macam prosedur kerja yang berlaku di perusahaan.

G. *Coworkers* (Rekan Kerja), yaitu suatu kondisi yang berkaitan dengan rekan kerja yang dimiliki oleh karyawan, setiap karyawan tentu menginginkan rekan kerja yang saling menghormati, menghargai, saling membantu dan juga saling mendukung.

H. *Nature Of Work* (Sifat Pekerjaan Itu Sendiri), pada umumnya karyawan mengharapkan pekerjaan yang menantang dan sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya.

I. *Communication* (Komunikasi), yaitu bagaimana organisasi memiliki suatu cara berkomunikasi yang baik, sehingga dapat mempermudah dalam

melakukan pekerjaan dan mencegah terjadinya kesalahpahaman antar karyawan.

2.1.4 Dampak Kepuasan Kerja

Kreitner (2000) pada Laurensia (2004) mengatakan ada empat hal yang merupakan konsekuensi dari kepuasan kerja, yaitu :

A. Dampak kepuasan kerja terhadap absensi

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang negatif dengan absensi karyawan, hal ini berarti, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin jarang dia meninggalkan pekerjaannya (semakin rendah absensi).

B. Dampak kepuasan kerja terhadap *turnover* karyawan

Dalam hal ini kepuasan kerja juga memiliki hubungan negatif dengan tingkat *turnover* karyawan dalam organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan, maka karyawan akan enggan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan tersebut.

C. Komitmen terhadap organisasi

Semakin tinggi kepuasan kerja dari karyawan maka akan semakin tinggi komitmen dia terhadap organisasi atau perusahaan tempat dia bernaung.

D. *Pro union voting* (Keberadaan serikat pekerja)

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang negatif terhadap keberadaan sebuah serikat pekerja dalam sebuah organisasi, dikarenakan pekerja tersebut telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya.

Miller dan Monge (1986) dalam Greenberg dan Baron (2003) menemukan bukti bahwa kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan kepuasan dan sikap kerja yang positif, yang pada akhirnya memfasilitasi produktivitas karyawan.

Jacobs & Solomon (Spector 1997, dalam Anugerah, 2010) membuat hipotesis bahwa ada korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja yang semakin besar di dalam pekerjaan yang kinerjanya dihargai daripada pekerjaan yang kinerjanya tidak dihargai. Konsisten dengan prediksi mereka, Jacobs & Solomon (Spector 1997, dalam Anugerah, 2010) menemukan bahwa kinerja sebuah pekerjaan dan kepuasan kerja akan lebih besar berkorelasi ketika organisasi mengikutsertakan penghargaan terhadap tingkat kinerja yang baik.

Robbins (2009) menjelaskan bahwa dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja dalam lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

A. Kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan

Mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan berimplikasi positif terhadap kepuasan pelanggan, dikarenakan pada umumnya karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan memiliki sifat yang ramah dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Sementara karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah akan bersikap tidak peduli terhadap pelanggan sehingga membuat pelanggan tersebut kecewa.

B. Kepuasan kerja dan tingkat absensi karyawan,

Pada karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi maka dia memiliki tingkat absensi yang rendah, sedangkan jika tingkat kepuasannya rendah maka karyawan tersebut akan sering mangkir dari pekerjaan sehari-hari (sering absen).

C. Kepuasan kerja dan tingkat *turnover* karyawan pada organisasi

Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin rendah tingkat *turnover* karyawan, sedangkan semakin rendah tingkat kepuasan kerja maka akan sering terjadi pegawai yang keluar dari perusahaan (*turnover* tinggi). Namun dalam kasus ini ada catatan tersendiri, yaitu hal ini umumnya berlaku pada karyawan yang berkinerja rendah, karena pada karyawan yang berkinerja tinggi, walau yang bersangkutan mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaannya, perusahaan akan memberikan pengakuan berupa kompensasi penghargaan lain agar karyawan tersebut tetap bertahan di perusahaan atau organisasi tersebut.

D. Kepuasan kerja dan penyimpangan perilaku kerja

Ketidakpuasan kerja memprediksi perilaku-perilaku tertentu seperti mencuri di tempat kerja, lamban dalam bekerja, bersosialisasi secara tidak pantas. Perilaku penyimpangan ini merupakan gambaran dari karyawan yang mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaannya.

Sedangkan cara karyawan dalam menunjukkan ketidakpuasan menurut Robbins (2009) ada empat cara yang berbeda yang terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi konstruktif/deduktif dan dimensi aktif/pasif, yaitu :

- A. Keluar (*Exit*), perilaku ini menunjukkan dimensi aktif dan destruktif, yaitu berupa perilaku ketidakpuasan yang diungkapkan dengan cara meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- B. Aspirasi (*Voice*), perilaku ini menunjukkan dimensi aktif dan konstruktif, yaitu perilaku ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha-usaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
- C. Kesetiaan (*Loyalty*), perilaku ini menunjukkan dimensi konstruktif dan pasif, perilaku ini tetap optimis menunggu membaiknya kondisi. Contohnya yaitu ikut serta menjadi wakil bagi perusahaan/organisasi dalam menghadapi kritikan dari luar dan mempercayakan kepada manajemen bahwa mereka akan melakukan tindakan yang sesuai dan semuanya akan kembali membaik.
- D. Pengabaian (*Neglect*), perilaku ini menunjukkan dimensi pasif dan destruktif, yaitu perilaku yang menunjukkan ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi menjadi semakin memburuk. Termasuk didalamnya adalah sering tidak masuk kantor atau sering terlambat masuk kantor, bermalas-malasan di kantor, dan tidak teliti dalam melakukan pekerjaan sehingga banyak terjadi kesalahan dalam bekerja.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2008) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sedangkan Siagian (1999) dalam Darwito (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut dapat dilihat bahwa definisi kepemimpinan memiliki satu kesamaan kunci, yaitu “suatu proses mempengaruhi pihak lain”. Masalah kepemimpinan merupakan suatu hal yang penting dalam

kehidupan bermasyarakat khususnya dalam berorganisasi, karena tanpa adanya seorang pemimpin maka organisasi tersebut tidak dapat berjalan dengan baik, karena setiap anggota dari organisasi mempunyai karakter yang berbeda dan mereka akan lebih condong mengedepankan egonya sendiri. Dengan adanya pimpinan maka si pimpinan inilah yang bertugas dalam membuat suatu keputusan dari berbagai macam pilihan yang diberikan oleh bawahannya.

Definisi akan kepemimpinan seperti yang telah dibahas diatas menurut Locke (1997) dalam Darwito (2008) berimplikasi kepada tiga hal utama. Pertama, kepemimpinan menyangkut “orang/pihak lain”, bawahan atau pengikut, kesediaan dari pengikut untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Pemimpin ada dikarenakan adanya pengikut, tanpa adanya bawahan kualitas seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Oleh karena itu pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana cara untuk membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan para pengikutnya.

Kedua kepemimpinan merupakan suatu proses, karena untuk bisa memimpin, seorang pimpinan harus melakukan sesuatu, tidak hanya sekedar menduduki suatu posisi otoritas formal. Karena hal tersebut tidak akan cukup memadai untuk membuat seseorang menjadi pimpinan.

Ketiga, pimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan melalui berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menjadi *role model*, penetapan sasaran organisasi, memberikan *reward and punishment*, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan sebuah visi.

2.2.2 Faktor-Faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan akan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang telah sukses dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemimpin didalam melaksanakan aktivitasnya menurut Reitz (1981) dalam Kurniawati (2012), adalah sebagai berikut :

- A. Kepribadian (*Personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- B. Harapan dan perilaku.
- C. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- D. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- E. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- F. Harapan dan perilaku rekan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat terlihat bahwa aktivitas pemimpin yang sukses akan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang keberhasilan pemimpin itu sendiri. Tujuan organisasi akan dapat tercapai apabila di dalam organisasi tercipta hubungan yang harmonis atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan. Dari dalam diri pemimpin itu sendiri, kesuksesan pemimpin ditandai dengan kemampuannya untuk memotivasi diri sendiri dan karyawannya untuk berprestasi, kedewasaannya dan kecakapannya dalam membina hubungan sosial dengan orang-orang di sekitarnya.

Menurut W.A. Gerungan (Uchjana 1981, dalam Darwito, 2008) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni :

- A. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)
Persepsi sosial yaitu kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.
- B. Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)
Kemampuan berabstraksi sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

C. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Seorang pemimpin haruslah memiliki tingkah laku yang istimewa dalam memimpin organisasinya. Tingkah laku pemimpin yang istimewa yang pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu ketika seorang pemimpin dapat memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain dalam memecahkan masalah. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil.

Henry Mintzberg (1973) dalam Darwito (2008) membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer :

A. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi lagi menjadi 3, yaitu :

1. Sebagai Figur Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai tokoh dalam organisasi yang umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang klien.
2. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

B. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini, yaitu :

1. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.
2. Sebagai Penyebar Informasi (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
3. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

C. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

1. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.
2. Sebagai Pengatas Masalah (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai pengatas masalah harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
3. Sebagai Pembagi Sumber Daya (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber daya akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber daya ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.
4. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Suatu organisasi yang berhasil dalam pencapaian tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat bergantung kepada para manajer atau pimpinannya, dan oleh sebab itu maka sukses atau hancurnya suatu organisasi akan melekat terhadap *image* dari sang pimpinan itu sendiri. Apabila

manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarnya.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

Thoha (2001) dalam Darwito (2008) mengatakan setiap pemimpin memiliki norma atau perilaku yang khas didalam tugasnya untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar menjadi seperti yang dia inginkan, hal inilah yang dinamakan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga pada akhirnya diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Thoha (2001) dalam Darwito (2008) kembali mengatakan bahwa pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, tetapi harus disesuaikan dengan karakter serta tingkat kemampuan dalam pelaksanaan tugas pada setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa yang menjadi bawahannya, mengetahui kelebihan serta kekurangan dari si bawahan, juga mengerti bagaimana untuk memanfaatkan potensi yang dimiliki bawahan tersebut untuk mengimbangi kelemahan yang dimilikinya.

2.2.3.1 *The Great Man Theories dan Trait Theory*

Menurut Bolden et al. (2003) dalam Christanti (2012) teori kepemimpinan dimulai pada tahun 1900-an dan ditandai dengan lahirnya *The Great Man Theories*. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan bawaan yang dimiliki oleh orang-orang tertentu dan merupakan orang-orang yang terlahir untuk menjadi pemimpin. Dalam perjalanannya teori ini lalu berkembang menjadi *Trait Theory*, yang mengatakan bahwa orang-orang yang terlahir menjadi pemimpin tersebut memiliki ciri-ciri/karakter pemimpin yang spesifik. Karakter yang dikategorikan sebagai seorang pemimpin yaitu adaptif, waspada, ambisius, asertif, kooperatif, dapat diandalkan, dominan, enerjik, konsisten, percaya diri, memiliki toleransi tinggi terhadap stress, serta bertanggung jawab. Seseorang yang memiliki karakter pemimpin seperti ini maka berarti dia memiliki potensi untuk menjadi seorang pemimpin besar.

2.2.3.2 Behaviorist Theories (Teori Perilaku Pemimpin)

Menurut Bolden et al. (2003) dalam Christanti (2012) teori ini mengatakan bahwa kemampuan seseorang menjadi pemimpin dapat dipelajari, bukanlah merupakan warisan ataupun bawaan sejak lahir dari individu. Dalam teori ini dikatakan bahwa pemimpin memiliki pola perilaku kunci yang menunjukkan potensi dan gaya kepemimpinan. Beberapa teori yang termasuk dalam *Behaviorist Theories* yaitu:

A. *Theory X and Theory Y Managers* oleh McGregor

Menurut McGregor dalam Christanti (2012) tipe kepemimpinan terbagi menjadi dua, yaitu pemimpin tipe X dan pemimpin tipe Y. Pemimpin tipe X yaitu pemimpin yang berpendapat bahwa bawahan mereka merupakan seorang yang tidak suka bekerja dan berusaha menghindari tanggung jawab, oleh karena itu bawahan perlu dipaksa, dikontrol, diarahkan dan diberikan hukuman untuk dapat bekerja secara maksimal demi mencapai tujuan organisasi, biasanya pemimpin tipe ini akan menggunakan gaya otokrasi.

Selanjutnya, MCGregor mengatakan bahwa pemimpin tipe Y yaitu pemimpin yang percaya bahwa usaha dan bekerja adalah suatu hal yang alami bagi manusia, sehingga menurutnya setiap orang memiliki daya imajinasi, kecerdasan, komitmen, kesadaran untuk mencapai tujuan, serta kreativitas yang tinggi demi mencapai solusi permasalahan organisasi. Pemimpin yang mempercayai tipe ini biasanya akan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif.

B. *Managerial Grid*

Teori ini dipopulerkan oleh Blake dan Mouton. Menurut Blake dan Mouton dalam Christanti (2012) teori ini berfokus pada orientasi pemimpin terhadap tugas (produksi) dan pegawai (orang). Dalam teori ini seorang pemimpin dikehendaki agar pemimpin memberikan perhatian yang seimbang antara produksi dan karyawannya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

2.2.3.3 Contingency Model

Fiedler (1964) dalam Yukl (2006) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi di tempat pemimpin tersebut bekerja. Dalam model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi bagi pemimpin dan pada akhirnya mempengaruhi efektivitas pemimpin itu sendiri, ketiga variabel utama tersebut adalah :

- A. Hubungan pemimpin dengan anggota organisasi, yaitu seorang pemimpin yang memiliki hubungan yang baik dengan bawahan. Hubungan baik yang terjalin diantara keduanya ditandai dengan adanya saling dukung dan bawahan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap atasan.
- B. Kewenangan atas posisi, yaitu seorang pemimpin yang memanfaatkan otoritas yang dimilikinya sebagai seorang pemimpin untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan menerapkan *reward and punishment* terhadap bawahannya.
- C. Struktur tugas, yaitu pemimpin memberikan tugas kepada bawahan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan harus sesuai dengan kaidah *standard operating procedure* yang berlaku dalam organisasi.

2.2.3.4 Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Hersey dan Blanchard dalam Christanti (2012) mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memperhatikan kondisi situasional dari tingkat perkembangan dan keinginan bawahan dalam menentukan gaya kepemimpinan yang akan diaplikasikan. Dalam menghadapi tingkat perkembangan yang tidak sama pada setiap orang di organisasi perlu dibedakan perlakuan terhadap pengikut yang berbeda-beda tingkat kematangan itu. Gaya yang dipakai untuk menyelaraskan tingkat perkembangan bawahan antara lain:

- A. Gaya kepemimpinan *directing*, yaitu seorang pemimpin yang banyak memberikan pengarahan/instruksi secara jelas dan spesifik, gaya kepemimpinan ini cocok bagi pengikut dengan tingkat kesiapan rendah.
- B. Gaya kepemimpinan *coaching*, yaitu pemimpin yang memberikan pengarahan, motivasi dan melakukan komunikasi dua arah terhadap bawahannya. Pemimpin tipe ini cocok bagi pengikut dengan tingkat kesiapan sedang.

C. Gaya kepemimpinan *supporting*, yaitu pemimpin memberi dorongan kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut ambil bagian dalam proses pengambilan keputusan, serta tidak memberikan arahan yang kaku terhadap bawahan. Gaya kepemimpinan ini juga cocok untuk bawahan dengan tingkat kesiapan sedang.

D. Gaya kepemimpinan *delegating*, yaitu pemimpin dan pengikut sama-sama memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi pula serta bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk bawahan dengan tingkat kesiapan tinggi.

2.2.3.5 Teori Jalan Tujuan

House (1971) dalam Darwito (2008) melalui teori Jalan Tujuan (*Path-Goal Theory*) yang dikembangkannya 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 akan menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai pada tingkat mengurangi halangan dalam perjalanan yang dapat mengganggu proses pencapaian tujuan, memberikan panduan serta dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan dia mengidentifikasikannya menjadi empat gaya kepemimpinan, yaitu :

A. Gaya Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini yaitu pemimpin memberi tahu kepada para pengikut mengenai apa yang diharapkan dari mereka, menentukan pekerjaan yang harus mereka selesaikan, dan memberikan bimbingan khusus terkait dengan cara menyelesaikan berbagai tugas tersebut.

B. Gaya Kepemimpinan Suportif

Merupakan pemimpin yang ramah dan memperhatikan kebutuhan para pengikutnya, dan memperlakukan karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya. Yukl (1998) dalam Darwito (2008) mengatakan bahwa apabila tugas yang diemban bawahan terasa terlalu menekan (*stressfull*), membosankan dan bahkan berbahaya, maka gaya kepemimpinan suportif dari atasan akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan dari bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan, dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan.

C. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Merupakan pemimpin yang senang untuk berunding dengan para pengikutnya dan menggunakan saran-saran serta partisipasi dari mereka dalam proses pengambilan keputusan.

D. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Merupakan pemimpin yang menetapkan tujuan-tujuan yang besar dan mengharapkan para pengikutnya untuk bekerja dengan sangat baik dan untuk terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut.

2.2.3.6 Kajian Gaya Kepemimpinan *Ohio State University*

Teori gaya kepemimpinan ini diperkenalkan pada tahun 1950. Menurut Yukl (2006) teori gaya kepemimpinan ini terdiri dari dua kategori, yaitu:

A. *Initiating Structure* (Struktur Pemicu)

Pada gaya kepemimpinan ini menilai bagaimana seorang pemimpin menetapkan peran dan fungsi dirinya serta bawahannya dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam struktur ini pemimpin bertugas untuk memberi pengarahan, mengatur pekerjaan, dan menetapkan target serta tujuan-tujuan yang harus dicapai kepada para bawahannya.

B. *Consideration* (Perhatian)

Pada kategori ini seorang pemimpin dinilai melalui sejauh mana dia memberikan perhatian kepada bawahannya, dengan cara memberikan rasa hormat dan kepercayaan yang tinggi pada bawahannya dan juga memperhatikan kesejahteraan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini sangat berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan.

2.2.3.7 Kajian Gaya Kepemimpinan *University of Michigan*

Menurut Yukl (2006) gaya kepemimpinan *University of Michigan* berfokus pada identifikasi hubungan antara perilaku pemimpin dengan kinerja bawahan serta kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin dikategorikan menjadi pemimpin yang efektif dan tidak efektif berdasarkan produktivitas organisasi. Likert (1961) dalam Yukl (2006) mengatakan bahwa terdapat tiga kategori pemimpin berdasarkan efektivitasnya, yaitu:

A. Pemimpin yang Berorientasi Produksi

Yaitu seorang pemimpin yang menekankan pada aspek-aspek teknis atau tugas dari suatu pekerjaan tertentu terhadap bawahannya, demi pencapaian tujuan organisasi. Dalam tipe ini seorang pemimpin dikatakan efektif jika dia tidak mengerjakan tugas yang sama dengan bawahannya, melainkan seorang pemimpin yang mampu dalam merencanakan dan menjadwalkan pekerjaan, mengkoordinasikan tugas bawahannya, serta dapat menyediakan segala sumberdaya yang dibutuhkan dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

B. Pemimpin yang Berorientasi Hubungan

Yaitu kepemimpinan yang menekankan kepada hubungan antarpersonal, dengan mementingkan kebutuhan bawahan dan menerima perbedaan-perbedaan individual diantara para anggota organisasi. Dalam tipe ini seorang pemimpin dikatakan efektif jika dia mampu memberikan perhatian yang baik kepada bawahan, memberikan dukungan yang tinggi dan selalu memberikan bantuan pada bawahan yang sedang mengalami kesulitan.

C. Kepemimpinan Partisipatif

Yaitu seorang pemimpin yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut serta dalam proses diskusi pengambilan keputusan organisasi. Peran pemimpin dalam tipe ini adalah memberikan pengarahan, saran yang membangun dan menetapkan batasan-batasan agar proses diskusi tetap berjalan sesuai dengan tujuan pemecahan masalah organisasi.

2.2.3.8 *Leadership Substitutes Theory*

Kerr dan Jermier (1978) dalam Yukl (2006) membangun sebuah model kepemimpinan yang mementingkan peran dan fungsi dari seorang bawahan ketika

atasan tidak berada di tempat. Dalam tipe ini dibutuhkan seorang bawahan yang memiliki kompetensi yang tinggi, mengerti peran dan fungsinya dalam organisasi, memiliki motivasi yang tinggi dan senang akan pekerjaan yang dimilikinya. Dengan dimilikinya bawahan dengan kemampuan seperti ini maka peran dari seorang pemimpin tidaklah menjadi penting, karena seluruh pekerjaan dalam organisasi dapat berjalan dengan baik walau tanpa pengawasan dari atasan.

2.2.3.9 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Sementara itu Burns (1978) dalam Kurniawati (2012) melalaui teori gaya kepemimpinan transformasional mengemukakan bahwa hubungan yang baik antara atasan-bawahan merupakan suatu pondasi penting dari kepemimpinan. Burns melihat bahwa hubungan yang terjalin antara atasan-bawahan itu tidak hanya sekedar merupakan suatu proses kontrol atas kekuasaan yang dimiliki oleh atasan, melainkan juga suatu hubungan yang harus terjalin secara *mutual* diantara keduanya, proses kepemimpinan adalah hubungan yang saling bergantung antara atasan-bawahan dikarenakan adanya nilai-nilai kebutuhan yang dimiliki baik oleh atasan maupun bawahan. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi pengikutnya dalam proses pencapaian tujuan organisasi dengan memberikan nilai-nilai dan motivasi yang sesuai dengan harapan, kebutuhan dan keinginan dari keduanya.

Kepemimpinan transformasional menyangkut keterlibatan antara pemimpin dan pengikut untuk pencapaian tujuan bersama dengan saling menguntungkan. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan atasan untuk memotivasi bawahan bahwa tujuan organisasi yang ditetapkan oleh para pemimpin menjadi tujuan yang penting bagi para pengikut sehingga keduanya dapat mencapai tingkat kesuksesan yang tinggi. Pemimpin transformasional selalu berusaha untuk membawa bawahan kepada standar yang lebih tinggi dan lebih baik dalam proses pencapaian tujuan dengan cara mengintegrasikan nilai-nilai tujuan baik tujuan perusahaan maupun tujuan pimpinan itu sendiri kedalam diri bawahannya, tetapi tidak lupa juga memperhatikan kebutuhan individu si bawahan. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional ini adalah hubungan yang saling memotivasi antara pemimpin dan pengikut, pandangan proaktif dan menyeluruh terhadap masalah dan tujuan

organisasi, adanya pengembangan kesempatan belajar serta adanya ikatan emosional yang dapat menyatukan antara pemimpin dan pengikut tersebut.

Burns mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan membuat hubungan yang sangat baik antara pemimpin dan pengikut, dan ini akan memberi motivasi yang cukup tinggi bagi bawahan, sehingga proses pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan dengan lancar. Pemimpin transformasional mendukung perubahan yang terjadi baik itu secara individu maupun organisasi, membawa iklim kerjasama yang baik antara atasan-bawahan dan pada akhirnya membawa kebaikan bagi individu maupun organisasi itu sendiri.

Selain kepemimpinan transformasional menurut Burns juga terdapat gaya kepemimpinan transaksional, yang merupakan pertentangan dari gaya transformasional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional menekankan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi maka seorang pemimpin perlu menetapkan apa yang harus dilakukan oleh para pengikutnya. Pemimpin tipe ini memfokuskan pada penyelesaian pekerjaan/tugas yang dilakukan oleh pengikutnya tanpa mpedulikan aspek kepuasan dan kebutuhan bawahan. Para pemimpin transaksional mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya untuk memotivasi agar bawahan melaksanakan tanggung jawabnya. Ide utama dari kepemimpinan transaksional adalah hubungan yang menitikberatkan pada *reward and punishment*, ketatnya sanksi dan kontrol atas tindakan bawahan, serta memaksimalkan penggunaan kekuasaan pimpinan atas bawahan dalam pelaksanaan fungsi organisasi.

2.2.3.10 Full Range Leadership Theory

Menurut Wilopo (2009) model ini dipopulerkan oleh Bass (1985) dan merupakan pengembangan dari teori Burns (1978) tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional. Wilopo (2009) mengatakan bahwa teori model kepemimpinan Bass (1985) ini juga menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional dan transaksional, dan memberikan gambaran adanya dua bentuk kepemimpinan yang ditemui pemimpin dalam organisasi. Perbedaan atas teori Burns (1978) dengan Bass (1985) adalah ketika Burns (1978) melihat dua gaya kepemimpinan tersebut sebagai suatu hal yang berbeda namun

Bass (1985) dalam Wilopo (2009) menyatakan bahwa hubungan kedua gaya atau pendekatan tersebut lebih kompleks dan sekaligus mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional sesungguhnya tetap diperlukan.

Bass (1985) dalam Wilopo (2009) mengembangkan model kepemimpinan “*Full Range*” yang didasarkan atas keyakinannya bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional bukan merupakan akhir bentuk yang tunggal namun lebih sebagai pola kepemimpinan yang dimiliki oleh seluruh pemimpin dan digunakan dalam kuantitas yang berbeda. Untuk kondisi tertentu perilaku kepemimpinan transformasional perlu mendukung perilaku kepemimpinan transaksional (Bass dan Avolio, 1993 dalam Wilopo, 2009). Namun demikian, menurut Bass (1985) dalam Wilopo (2009), *performance* terbaik dapat tercapai jika pemimpin memadukan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersamaan sesuai dengan konteks situasi, bawahan, dan masalah yang dihadapi. Menurut Avolio (1999) dalam Wilopo (2009), model kepemimpinan *Full Range* ini tidak berarti bahwa seorang pemimpin memiliki seluruh dimensi kepemimpinan, akan tetapi merupakan model kepemimpinan yang mencakup aspek dari pemimpin yang pasif hingga kepada pemimpin yang menjadi *role model* karena memiliki kharisma yang tinggi.

Bass (1985) dalam Kurniawati (2012) mengatakan bahwa pemimpin yang berhasil akan mempraktikkan kepemimpinan transaksional sehingga membuat perusahaan beroperasi lebih efisien, sementara kepemimpinan transformasional yang memandu perusahaan menjadi lebih kompetitif di industrinya, dan tidak melakukan gaya *laissez-faire* (tidak mau terlibat dalam suatu masalah atau tidak berada di tempat bila dibutuhkan bawahan).

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk menyampaikan ide-ide, gagasan-gagasan dan apa yang diinginkannya pada pengikutnya. Menurut Burns (1978) dan Bass (1985) dalam Kurniawati (2012), kepemimpinan transformasional adalah kunci dari keberhasilan suatu organisasi, karena nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan tipe ini sangatlah tinggi, para pemimpin dalam model ini dapat memberikan inspirasi bagi pengikutnya, memiliki intelektualitas yang tinggi,

perhatian dan peduli terhadap kondisi bawahan, serta berkharisma. Kepemimpinan Transformasional memiliki lima dimensi khusus, yaitu :

- A. *Idealized Influence Attribute*, yaitu mengacu kepada kharisma sosial yang dimiliki oleh seorang pemimpin, disini akan terlihat apakah pemimpin memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dan tangguh, memiliki idealisme yang tinggi dan juga standar etika yang tinggi. Pemimpin juga diharapkan mampu mengungkapkan visinya, dan membuat bawahannya merasa tenang dalam menghadapi situasi krisis.
- B. *Idealized Influence Behaviour*, yaitu mengacu kepada tindakan pemimpin yang berpusat kepada nilai-nilai, keyakinan dan cita-cita yang ditanamkan kepada bawahannya sehingga bawahan tersebut memahami dan mengikutinya.
- C. *Inspirational Motivation*, yaitu mengacu kepada cara pemimpin untuk memberi semangat kepada para pengikutnya dengan memproyeksikan visi akan masa depan yang ideal, dan menekankan tujuan serta mengkomunikasikan tujuan tersebut ke pengikutnya dengan penuh optimisme bahwa visi dan tujuan tersebut dapat dicapai bersama-sama.
- D. *Intellectual Stimulation*, yaitu pemimpin memberikan rangsangan kepada para pengikutnya untuk dapat mengembangkan cara berpikir dan kreativitasnya dalam menghadapi permasalahan dalam organisasi. Dengan adanya stimulus dari pimpinan ini diharapkan bawahan bisa berpikir secara kritis kemudian menemukan berbagai macam cara baru dalam menyelesaikan masalah dan pada akhirnya dapat membuat keputusan yang tepat bagi organisasi.
- E. *Individualized Consideration*, yaitu pemimpin memberikan perhatian yang tinggi kepada para pengikutnya, peduli terhadap kebutuhan individu pengikutnya, dan bahkan mampu mengadaptasikan gaya kepemimpinannya terhadap kebutuhan individu pengikutnya tersebut. Pemimpin ikut serta dalam membimbing, membantu dan mengarahkan pengikutnya untuk terus maju dan berkembang. Pemimpin juga selalu memberikan dukungan, motivasi serta kebebasan kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dan mengimplementasikan ide pribadinya

dalam hal pelaksanaan pekerjaan, walaupun terdapat kesalahan dalam pengaplikasiannya, maka pemimpin ini adalah tipe yang memaklumi kesalahan dari pengikut. Aspek ini berfokus kepada pembinaan hubungan yang kuat antara atasan dengan bawahan menjunjung perasaan saling percaya yang tinggi dalam bekerjasama dalam proses pencapaian tujuan.

Menurut Avolio (1999), Bass (2008), Bass & Avolio (1990, 1993), dan Bass & Riggio (2006) dalam Snowden (2011), kepemimpinan transaksional adalah suatu kepemimpinan dimana seorang pemimpin akan memberikan suatu penghargaan kepada bawahannya setelah si bawahan tersebut memberikan sesuatu yang diharapkan atau ditugaskan oleh si pemimpin tersebut, jadi harus terdapat pertukaran atas sesuatu antara bawahan dan atasan dalam kepemimpinan tipe ini. Hubungan yang terjalin dalam kepemimpinan tipe ini adalah hubungan yang hanya berdasarkan kebutuhan antara atasan dan bawahan, dimana atasan memerlukan bantuan atas pekerjaan dari bawahan dan bawahan membutuhkan imbalan dari atasan atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

Dalam kepemimpinan tipe ini ada tiga pendekatan yang digunakan oleh pemimpin untuk melakukan pertukaran dengan bawahan (Bass dalam Robbins dan Judge, 2008), yaitu :

- A. *Contingent reward leadership*, yaitu adanya kesepakatan antara atasan dengan bawahan mengenai apa saja yang harus dilakukan atau menjadi tanggung jawab bawahan dan apa saja yang akan menjadi imbalan dari atasan pada bawahan jika bawahan tersebut berhasil memenuhi tugasnya.
- B. *Management by exception active*, yaitu pemimpin turut serta di lapangan dan melakukan pengawasan yang sangat ketat dalam proses kerja bawahan dan akan menegur secara langsung jika bawahan melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan standar yang ditentukan, sehingga mencegah kesalahan terjadi.
- C. *Management by exception passive*, yaitu pimpinan melakukan pengawasan secara ketat terhadap bawahan namun teguran atau koreksi baru akan diberikan jika hasil yang diberikan bawahan tidak sesuai dengan standar yang ditentukan, jadi pimpinan tipe ini baru akan menegur jika bawahan telah melakukan kesalahan (kesalahan telah terjadi).

Bass (1985) dalam Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam (2003) mengatakan bahwa terdapat gaya kepemimpinan lainnya yaitu *laissez-faire*, yaitu merupakan model pemimpin yang menyerahkan segala sesuatunya kepada bawahan seperti dalam proses cara penyelesaian pekerjaan, pemecahan masalah sampai kepada pengambilan keputusan, dalam hal ini pemimpin menghindari segala tanggung jawab yang seharusnya dimilikinya, dan dia mengabaikan otoritas yang dimilikinya sebagai pimpinan. Gaya kepemimpinan ini adalah termasuk tipe yang paling pasif dan tidak efisien dalam pelaksanaannya (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Alasan peneliti memilih menggunakan gaya kepemimpinan *full range leadership theory* dalam penelitian ini adalah karena dalam gaya kepemimpinan *full range leadership theory* sudah mencakup hampir semua sifat seorang pemimpin, dari mulai pemimpin yang berkarisma dan bisa dijadikan panutan, pemimpin yang berorientasi pada *reward and punishment*, sampai dengan pemimpin yang sering menghindari tugas/kewajiban yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

2.3 Penelitian Terdahulu Mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

- A. Penelitian yang dilakukan oleh Chen pada tahun 2005 dengan judul: *Exploring the relationship among transformasional and transactional leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, and turnover on the IT department of research and development in Shanghai, China*. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan kausal antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dan perannya sebagai penengah yang dipercaya oleh bawahannya. Riset ini mengambil responden sebanyak 150 orang yang bekerja di 12 organisasi pada *IT department of research and development* di Shanghai, China. Gaya kepemimpinan dalam riset ini dibagi menjadi dua yaitu transaksional dan transformasional dan bagaimana hubungan antara keduanya dengan kepercayaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention*. Hasilnya mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional

memiliki hubungan langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai bentuk kepercayaan antara karyawan terhadap pemimpinnya tidak menunjukkan hasil terhadap *turnover* karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional hanya mempunyai hubungan langsung terhadap kepuasan kerja bawahan dan tidak mempengaruhi komitmen bawahan terhadap organisasi atau keinginan bawahan untuk meninggalkan organisasi. Faktor kepercayaan sebagai subordinat tingginya kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi tidak berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perbedaan dasar pendidikan akan mempengaruhi kepuasan kerja dan menghubungkan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

- B.** Penelitian yang dilakukan oleh Anugerah pada tahun 2010 dengan judul : Pengaruh Karakteristik Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*) Terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik Pegawai (Studi Kasus: Kantor Pelayanan Pajak Pratama XYZ). Penelitian ini mencoba untuk melihat seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan atasan yang digunakan sebagai dasar penelitian ini yaitu partisipatif, suportif dan instrumental. Berdasarkan penelitian ini dapat dibuktikan bahwa semua gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawannya, hanya saja setiap gaya kepemimpinan yang berbeda menghasilkan pengaruh yang besarnya berbeda pula. Gaya kepemimpinan suportif terbukti memiliki pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya ini mempengaruhi sebesar 34,6% dari kepuasan kerja karyawan. Sementara gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh sebesar 32,6% dari kepuasan kerja karyawan, dan gaya kepemimpinan instrumental memiliki pengaruh sebesar 21,7% dari kepuasan kerja karyawan.

- C. Penelitian yang dilakukan oleh Darwito pada tahun 2008, dengan judul: Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang). Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam riset ini adalah gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, gaya direktif, gaya suportif, gaya pengasuh dan gaya partisipatif. Obyek penelitian ini adalah RSUD Kota Semarang, dengan mengambil sampel sebanyak 120 orang dan keseluruhannya merupakan karyawan RSUD Kota Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB 3

OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah analisis mengenai hubungan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* dengan kepuasan kerja pada karyawan Direktorat Jenderal DEF Kementerian XYZ.

3.1.1 Sejarah Singkat Organisasi

Direktorat Jenderal DEF merupakan salah satu instansi vertikal yang berada di bawah naungan Kementerian XYZ. Fungsi dan peran dari Ditjen DEF ini sangat vital dalam pelaksanaan jalannya pemerintahan, baik pusat maupun daerah. Menurut Andriana (2012), Ditjen DEF ini ditugaskan menangani secara khusus pengelolaan hubungan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah secara terpadu. Dengan adanya Ditjen DEF ini maka diharapkan kebijakan dan standarisasi teknis pengelolaan keuangan negara antara pemerintah pusat dan daerah dapat berjalan baik dan selaras.

3.1.2 Kondisi Sumber Daya Manusia Direktorat Jenderal DEF

Pegawai Direktorat Jenderal DEF memiliki latar belakang jenjang pendidikan yang sangat bervariasi, mulai dari SD (Sekolah Dasar) sampai dengan tingkat Doktoral (S3). Adapun komposisi Pegawai Ditjen DEF menurut tingkat pendidikannya dapat dilihat dari tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
S3	3	0,68%
S2	101	22,85%
S1	171	38,69%
DIV	19	4,30%
DIII	99	22,40%
DI	20	4,52%

Sumber: Andriana (2012)

**Tabel 3.1 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Jenjang Pendidikan
(Lanjutan)**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMU	26	5,88%
SMP	2	0,45%
SD	1	0,23%
TOTAL	442	100.00%

Sumber: Andriana (2012)

Selain jenjang pendidikan bervariasi, golongan pun berbeda-beda. Adapun komposisi Pegawai Ditjen DEF berdasarkan pangkat/golongan dapat ditunjukkan dengan tabel 3.2 berikut :

Tabel 3.2 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Golongan/Ruang

Golongan	Jumlah	Persentase
IV	45	10,18%
III	262	59,28%
II	135	30,54%
I	0	0,00%
TOTAL	442	100.00%

Sumber: Andriana (2012)

Di lingkungan Direktorat Jenderal DEF terdapat 1 (satu) jabatan Eselon I, 5 (lima) jabatan Eselon II, 25 (dua puluh lima) jabatan Eselon III, dan 97 (sembilan puluh tujuh) jabatan Eselon IV. Adapun komposisi pegawai Ditjen DEF dilihat dari jabatan strukturalnya adalah seperti dalam tabel 3.3 berikut :

Tabel 3.3 Komposisi Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Eselon Jabatan

Eselon	Jumlah	Persentase
I	1	0,78%
II	5	3,91%
III	25	19,53%
IV	97	75,78%
TOTAL	128	100.00%

Sumber: Andriana (2012)

Besaran gaji seorang pegawai tidak dipengaruhi oleh jabatannya, melainkan tergantung pada pangkat/golongan. Meski demikian jabatan seseorang akan berpengaruh terhadap besarnya penghasilan, berupa Tunjangan Struktural & Tunjangan Khusus. Penghasilan Pejabat Eselon I lebih besar daripada Pejabat Eselon II. Demikian pula penghasilan Pejabat Eselon II lebih besar dari Pejabat Eselon III yang juga berpenghasilan lebih besar dari Pejabat Eselon IV. Sedangkan penghasilan Pelaksana lebih kecil dari Pejabat Eselon IV. Dengan

demikian, ketika seorang pelaksana dipromosikan ke Jabatan Struktural Eselon IV maka otomatis penghasilan akan meningkat.

3.2 Metodologi Penelitian

3.2.1 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah kerangka atau *blueprint* untuk melaksanakan penelitian yang mengandung rincian prosedur yang diperlukan untuk memberi struktur dan/atau menjawab masalah penelitian sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan (Malhotra, 2004).

Desain penelitian yang digunakan adalah riset kausal-deskriptif, riset kausal yaitu riset yang bertujuan untuk membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Sedangkan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dirancang untuk membantu pembuat keputusan dalam menentukan, mengevaluasi, dan memilih alternatif terbaik dalam memecahkan masalah. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menggambarkan sesuatu, seperti: menjelaskan karakteristik suatu kelompok yang relevan, mengestimasi persentase unit dalam populasi tertentu yang menunjukkan perilaku tertentu, mengetahui berapa besar hubungan suatu variabel dan untuk mengetahui prediksi spesifik (Malhotra, 2007).

Penelitian kuantitatif ini akan dilakukan satu kali dalam satu periode (*single cross-sectional design*) yang diberikan kepada satu kelompok responden, yaitu karyawan yang telah berstatus Pegawai Negeri Sipil dari berbagai macam golongan dan jabatan, para responden tersebut akan menilai atasan langsungnya. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik survei kuesioner kepada responden, yaitu melalui daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis dengan beberapa pilihan jawaban yang mudah dipahami (Malhotra, 2004). Dan untuk selanjutnya data akan diuji reliabilitasnya dengan metode statistik menggunakan program *SPSS 16 for Windows*.

3.2.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X* yang dikembangkan oleh Avolio dan Bass

(1995). Sedangkan variabel kepuasan kerja menggunakan delapan dimensi dari *Job Satisfaction Survey* yang dikembangkan oleh Spector (1997) dalam Blankenship (2010). Dimensi supervisi/pengawasan tidak dimasukkan dikarenakan *independent variabel* dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan.

Alasan peneliti menggunakan gaya kepemimpinan *full range leadership theory* dalam penelitian ini adalah karena dalam gaya kepemimpinan *full range leadership theory* sudah mencakup hampir semua sifat seorang pemimpin, dari mulai pemimpin yang berkharisma dan bisa dijadikan panutan, pemimpin yang berorientasi pada *reward and punishment*, sampai dengan pemimpin yang sering menghindari tugas/kewajiban yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Sementara pemilihan variabel kepuasan kerja berdasarkan teori Spector (1997) dalam Blankenship (2010) adalah karena teori ini memiliki variabel kepuasan kerja lebih lengkap, dari mulai gaji, promosi, pengawasan, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat dari pekerjaan itu sendiri sampai dengan komunikasi.

3.2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

A. Definisi Konseptual

Bass (1985) dalam Kurniawati (2012) secara konseptual mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan karyawan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Definisi Operasional

Menurut Burns (1978) dan Bass (1985) dalam Blankenship (2010), kepemimpinan Transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis memberikan inspirasi bagi pengikutnya, memiliki intelektualitas yang tinggi, perhatian dan peduli terhadap kondisi bawahan, serta berkharisma.

C. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1985) dalam Kurniawati (2012) kepemimpinan Transformasional memiliki lima dimensi, yaitu :

1. *Idealized Influence Attribute*, yaitu pemimpin diharapkan mampu mengungkapkan visinya, dan membuat bawahannya merasa tenang dalam menghadapi situasi krisis.
2. *Idealized Influence Behaviour*, yaitu mengacu kepada tindakan pemimpin yang berpusat kepada nilai-nilai, keyakinan dan cita-cita yang ditanamkan kepada bawahannya sehingga bawahan tersebut memahami dan mengikutinya.
3. *Inspirational Motivation*, yaitu pemimpin memberi semangat kepada para pengikutnya dengan memproyeksikan visi akan masa depan yang ideal, dan menekankan tujuan serta mengkomunikasikan tujuan tersebut ke pengikutnya dengan menanamkan optimisme.
4. *Intellectual Stimulation*, yaitu pemimpin memberikan rangsangan kepada para pengikutnya untuk dapat mengembangkan cara berpikir dan kreativitas dalam menemukan solusi yang baru dalam menghadapi permasalahan dalam organisasi.
5. *Individualized Consideration*, yaitu pemimpin memberikan perhatian yang tinggi kepada para pengikutnya, peduli terhadap kebutuhan individu pengikutnya, selalu memberikan dukungan dan bimbingan terhadap bawahan agar terus maju dan berkembang dan bahkan mampu mengadaptasikan gaya kepemimpinannya terhadap kebutuhan individu pengikutnya tersebut.

3.2.2.2 Kepemimpinan Transaksional

A. Definisi Konseptual

Menurut Avolio (1999), Bass (2008), Bass & Avolio (1990, 1993), dan Bass & Riggio (2006) dalam Snowden (2011), kepemimpinan transaksional adalah suatu kepemimpinan dimana seorang pemimpin akan memberikan suatu penghargaan kepada bawahannya setelah si bawahan tersebut memberikan sesuatu yang diharapkan atau ditugaskan oleh si pemimpin tersebut, jadi harus terdapat pertukaran atas sesuatu antara bawahan dan atasan dalam kepemimpinan tipe ini.

B. Definisi Operasional

Bass (dalam Yukl, 2006) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari pemimpin mengetahui apa yang

diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan imbalan serta pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

C. Dimensi Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transformasional memiliki tiga dimensi, yaitu :

D. *Contingent reward leadership*, yaitu adanya kesepakatan antara atasan dengan bawahan mengenai apa saja yang harus dilakukan atau menjadi tanggung jawab bawahan dan apa saja yang akan menjadi imbalan dari atasan pada bawahan jika bawahan tersebut berhasil memenuhi tugasnya.

E. *Management by exception active*, yaitu pemimpin turut serta di lapangan dan melakukan pengawasan yang sangat ketat dalam proses kerja bawahan dan akan menegur secara langsung jika bawahan melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan standar yang ditentukan, sehingga mencegah kesalahan terjadi.

F. *Management by exception passive*, yaitu pimpinan tipe ini baru akan menegur jika bawahan telah melakukan kesalahan (kesalahan telah terjadi). Dalam kepemimpinan tipe ini pemimpin menghindari tindakan korektif atau keributan dengan bawahannya selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai.

3.2.2.3 Kepemimpinan *Laissez-Faire*

A. Definisi Konseptual

Kepemimpinan *Laissez-Faire* yaitu model pemimpin yang menyerahkan segala sesuatunya kepada bawahan seperti dalam proses cara penyelesaian pekerjaan, pemecahan masalah sampai kepada pengambilan keputusan, dalam hal ini pemimpin menghindari segala tanggung jawab yang seharusnya dimilikinya, dan dia mengabaikan otoritas yang dimilikinya sebagai pimpinan (Bass 1985, dalam Snowden, 2011).

B. Definisi Operasional

Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya (Riley, 2006). Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada bawahannya, tanpa petunjuk dari pimpinan.

Kekuasaan dan tanggung jawab menjadi simpang siur, berserakan diantara bawahannya.

C. Dimensi Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Dimensi dari kepemimpinan *Laissez-Faire* adalah pemimpin yang membiarkan bawahannya melakukan pekerjaan tanpa adanya pengawasan dari dirinya selaku atasan.

3.2.2.4 Kepuasan Kerja

A. Definisi Konseptual

Maslow (1987) dalam Laurensia (2004) mendeskripsikan kepuasan kerja merupakan suatu sumber motivasi yang diterima oleh seseorang dari pekerjaannya sebagai sarana dalam pemenuhan kebutuhan atas harga diri dan aktualisasi dirinya. Menurut Robbins (1998), kepuasan kerja adalah suatu perasaan atau persepsi yang dimiliki oleh individu atas pekerjaannya.

B. Definisi Operasional

Sementara Locke dan Latham (1990) dalam Pranaya (2008) menyatakan kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan yang dimiliki tenaga kerja terhadap pekerjaannya, dan lebih mencerminkan persepsi pekerja atas pengalamannya di masa lampau dan sekarang dibandingkan dengan harapannya pada masa yang akan datang.

C. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Spector (1997) dalam Blankenship (2010) ada sembilan dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu :

1. *Pay* (gaji), yaitu besarnya gaji atau remunerasi yang diterima oleh pegawai, apakah sudah dirasa cukup adil bagi mereka.
2. *Promotion* (Promosi), yaitu kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk terus meningkatkan karirnya (khususnya jabatan struktural) di dalam perusahaan.
3. *Supervision* (Pengawasan), yaitu bagaimana atasan melakukan pengawasan dan bimbingan yang baik terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada bawahannya.
4. *Benefits* (Tunjangan), yaitu salah satu bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan baik dalam bentuk uang maupun bentuk

lainnya seperti asuransi kesehatan, beasiswa pendidikan, kendaraan, dan lain-lain.

5. *Contingent Rewards*, yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk pujian, penghormatan dan apresiasi lainnya akan hasil kerja karyawan.
6. *Operating Procedures* (Prosedur Kerja), yaitu berbagai hal yang menyangkut tentang peraturan dan berbagai macam prosedur kerja yang berlaku di perusahaan.
7. *Coworkers* (Rekan Kerja), yaitu suatu kondisi yang berkaitan dengan rekan kerja yang dimiliki oleh karyawan, setiap karyawan tentu menginginkan rekan kerja yang saling menghormati, menghargai, saling membantu dan juga saling mendukung.
8. *Nature Of Work* (Sifat Pekerjaan Itu Sendiri), pada umumnya karyawan mengharapkan pekerjaan yang menantang dan sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya.
9. *Communication* (Komunikasi), yaitu bagaimana organisasi memiliki suatu cara berkomunikasi yang baik, sehingga dapat mempermudah dalam melakukan pekerjaan dan mencegah terjadinya kesalahpahaman antar karyawan.

Walaupun kepuasan kerja memiliki 9 dimensi namun dalam riset kali ini hanya 8 dimensi kepuasan kerja, karena dimensi *supervisi* atau pengawasan tidak dimasukkan, karena variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan atasan, dan dimensi pengawasan sudah termasuk di dalam variabel gaya kepemimpinan.

3.2.3 Ruang Lingkup Penelitian

3.2.3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Direktorat Jenderal DEF Kementerian XYZ yang berlokasi di Jakarta. Proses penelitian yang dilaksanakan pada instansi ini dilakukan selama kurun waktu satu bulan yaitu selama bulan Mei 2012.

3.2.3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto dan Pangestu, 1998). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah setiap orang yang menjadi karyawan Direktorat Jenderal DEF.

Sampel menurut Indriantoro dan Supomo (2002) adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti. Pada penelitian ini penulis menyebarkan kuesioner kepada populasi secara keseluruhan, jadi tidak menggunakan *sampling*. Setiap individu yang menjadi karyawan Ditjen DEF mempunyai kesempatan yang sama untuk dimasukkan sebagai sampel. Responden diminta untuk mengisi kuesioner yang terdiri dari data responden dan pernyataan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* serta kepuasan kerja.

3.2.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik penelitian yang digunakan untuk mencari dan mengumpulkan informasi yang sesuai dengan topik dan permasalahan yang diteliti, dan dapat menjelaskan permasalahan penelitian yang bersangkutan secara objektif (Malhotra, 2007). Teknik pengumpulan data ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

3.2.4.1 Data Primer

Data primer adalah data yang secara spesifik dihasilkan langsung oleh periset untuk mengakomodir permasalahan penelitian (Malhotra, 2007). Data primer pada riset ini diperoleh dengan menggunakan metode survey melalui kuesioner dikarenakan kuesioner memiliki keunggulan dibandingkan dengan teknik pengumpulan data lain karena sifatnya yang impersonal dan juga dengan alasan kemudahan, waktu yang relatif singkat, dan biaya yang relatif murah.

3.2.4.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari berbagai sumber yang sudah ada sebelumnya untuk berbagai tujuan, misalnya dari literatur jurnal, maupun artikel dari majalah, koran, dan situs-situs website mengenai objek penelitian (Malhotra, 2007). Data sekunder digunakan untuk membantu peneliti dalam mengidentifikasi dan mendefinisikan permasalahan, mengembangkan pendekatan terhadap permasalahan, merumuskan desain riset yang tepat,

menjawab pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis tertentu, dan menginterpretasikan data primer lebih tepat.

3.2.4.3 Alat Ukur Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menggunakan kuesioner sebagai alat ukur penelitian. Terdapat dua macam kuesioner, yaitu: kuesioner kuesioner kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* serta kuesioner kepuasan kerja.

Pengukuran penelitian menggunakan alat ukur kepemimpinan dan kepuasan kerja. Instrumen alat ukur variabel bebas kepemimpinan transaksional, transformasional dan *laissez faire* berdasarkan teori Bass's (Westlund, 2007), menggunakan alat ukur MLQ 5X dan peneliti telah mendapat ijin untuk menyebarkannya dengan cara membeli lisensi resmi melalui *website www.mindgarden.com*. Sedangkan pengukuran kepuasan kerja menggunakan pengukuran *Job Satisfaction Survey* yang dikembangkan oleh Spector (1997) dalam Blankenship (2010), yang terdiri dari 9 dimensi yaitu: Gaji, promosi, tunjangan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, teman sekerja, sifat pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi. Dalam penelitian ini dimensi supervisi tidak digunakan dikarenakan merupakan hubungan atasan dengan bawahan yang sudah termasuk dalam dimensi kepemimpinan.

Pengambilan data dilakukan dengan memberikan kuesioner penelitian kepada para responden. Dengan berbagai jenis pertanyaan kuesioner sebagai berikut:

- A. *Closed-ended question*, yaitu suatu bentuk pertanyaan dengan berbagai alternatif pilihan atau jawaban kepada responden untuk mengetahui karakteristik responden, contohnya adalah pertanyaan mengenai jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan, posisi pekerjaan, divisi, unit kerja dan lainnya.
- B. *Scaled response question*, yaitu suatu bentuk pertanyaan yang menggunakan skala dalam mengukur dan mengetahui sikap responden terhadap pertanyaan mengenai kepuasan kerja serta kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* berdasarkan persepsi responden.

C. *Open-ended question*, sebuah bentuk pertanyaan yang memberikan kebebasan bagi responden dalam cara menjawab dengan bahasa yang tersendiri menurut responden, contohnya komentar dan saran.

Dalam penelitian kepuasan kerja yang digunakan adalah skala Likert yang terdiri dari enam tingkatan:

- Sangat setuju (SS) akan mendapat poin = 6
- Setuju (S) akan mendapat poin = 5
- Agak setuju (AS) akan mendapat poin = 4
- Agak Tidak Setuju (ATS) akan mendapat poin = 3
- Tidak setuju (TS) akan mendapat poin = 2
- Sangat tidak setuju (STS) akan mendapat poin = 1

Sedangkan untuk penelitian variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* menggunakan skala Likert yang terbagi atas lima tingkatan, yaitu:

- Sering, bahkan, selalu, akan mendapat poin = 5
- Cukup sering akan mendapat poin = 4
- Kadang-kadang, mendapat poin = 3
- Sekali-sekali, mendapat poin = 2
- Tidak sama sekali mendapat poin = 1

3.2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

Untuk menguji kelayakan konstruk dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner penelitian, peneliti harus melakukan dua pengujian, yaitu uji validitas dan realibilitas. Uji validitas dan reliabilitas alat ukur dilakukan sesuai dengan kebutuhan peneliti secara simultan dengan pengumpulan data.

3.2.5.1 Uji Validitas Dan Reliabilitas

Validitas suatu instrumen akan menggambarkan tingkat kemampuan alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran (Sudarmanto, 2005). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur objek yang hendak diukur/diteliti secara tepat.

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah suatu skala atau alat ukur variabel telah memproduksi hasil output yang konsisten jika diulang

pengukurannya terhadap karakteristik yang diukur (Malhotra, 2007). Alat ukur yang digunakan dalam penelitian kali ini menggunakan MLQ 5X yang telah teruji sebelumnya.

Bass dan Avolio (1995) mengatakan bahwa dalam penelitian yang telah mereka lakukan terhadap MLQ terbukti secara konsisten bahwa koefisien rata-rata dari sembilan kategori dan untuk setiap skala faktor kepemimpinan berkisar antara 0.74 sampai 0.94. Semakin besar nilai koefisien α maka semakin *reliable* suatu konstruk/variabel. Bowling (2002) mengatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0.50$ (Bowling, 2002).

Dalam tabel berikut disajikan hasil penghitungan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kali ini:

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Full Range Leadership*

Dimensi Variabel	Jumlah Pernyataan Awal	Jumlah Pernyataan Setelah Uji Validitas	Reliabilitas
Idealized influence (<i>attribute</i>)	4	4	0,47
Idealized influence (<i>behavior</i>)	4	4	0,72
<i>Intellectual stimulation</i>	4	4	0,79
<i>Inspirational motivation</i>	4	4	0,78
<i>Individualized consideraton</i>	4	4	0,71
<i>Contingent Reward</i>	4	4	0,67
<i>Management by exception (active)</i>	4	4	0,65
<i>Management by exception (passive)</i>	4	4	0,59
<i>Laissez-faire</i>	4	4	0,71

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Pada tabel 3.4 terdapat 1 *item* yang memiliki nilai reliabilitas kurang dari 0,5, yaitu pada dimensi *idealized influence (attribute)* dengan nilai alpha 0,47. Hal ini dapat terjadi karena responden tidak begitu memahami pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner, atau dapat juga disebabkan karena kondisi yang ada di dalam pernyataan tidak terdapat di lapangan, sehingga menimbulkan pernyataan yang berbeda-beda.

Sementara pada tabel 3.5, seluruh item telah memenuhi syarat nilai reliabilitas lebih dari atau sama dengan 0,5, walaupun ada 3 dimensi kepuasan kerja yang harus dikurangi item pernyataan dari 4 menjadi 3, yaitu pada dimensi *pay*, *co-worker* dan *communication*.

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi Variabel	Jumlah Pernyataan Awal	Jumlah Pernyataan Setelah Uji Validitas	Reliabilitas
<i>Pay</i>	4	3	0,50
<i>Promotion</i>	4	4	0,58
<i>Benefit</i>	4	4	0,71
<i>Contingent Reward</i>	4	4	0,70
<i>Standard Operating Procedures</i>	4	4	0,58
<i>Co-Worker</i>	4	3	0,53
<i>Nature Of Works</i>	4	4	0,72
<i>Communication</i>	4	3	0,52

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

3.2.6 Teknis Analisis Data

Data-data yang telah dikumpulkan kemudian ditafsirkan dengan menggunakan analisis statistik. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis statistik deskriptif dan general linear model.

Santoso (2001) mengatakan bahwa statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran data dengan cara penyederhanaan data sehingga menjadi lebih ringkas dan lebih mudah untuk diinterpretasikan. Penelitian ini akan menggunakan standar ukuran seperti *mean*, dan standar deviasi untuk mengukur hubungan antar variabel dalam penelitian. Sedangkan Siagian & Sugiarto (2002) berpendapat bahwa dengan statistika deskriptif, kumpulan data yang diperoleh akan tersaji dengan ringkas dan rapi serta dapat memberikan informasi inti dari kumpulan data yang ada. Informasi yang dapat diperoleh dari statistika deskriptif ini antara lain ukuran pemusatan data, ukuran penyebaran data, ukuran penyebaran data, serta kecenderungan suatu gugus data

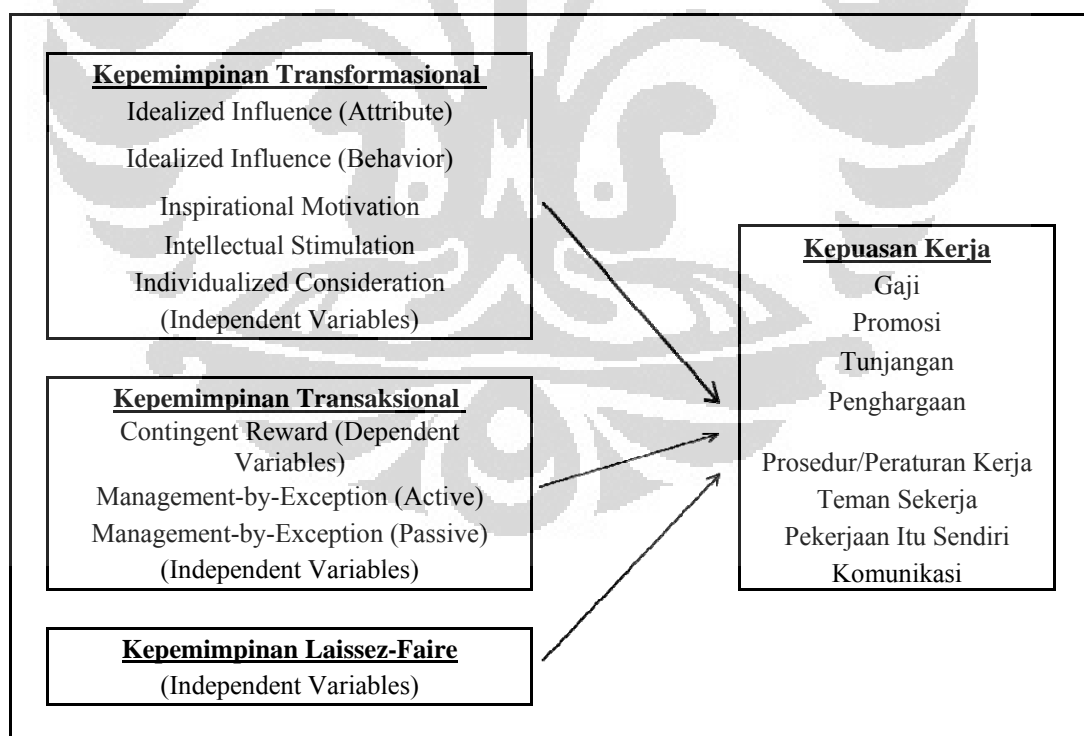
Menurut Santoso (2001) uji *general linear model (multivariate)* digunakan untuk melihat apakah antara beberapa variabel independen dan beberapa variabel dependen memiliki pengaruh yang signifikan. Untuk penelitian kali ini maka variabel yang akan dieksplorasi dalam uji *general linear model multivariate* ini adalah pengaruh *full range leadership* terhadap kepuasan kerja. Yang menjadi variabel dari *full range leadership* itu adalah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez faire*, sedangkan yang menjadi dimensi dari kepuasan kerja yaitu *payment* (gaji), *promotion* (promosi), *benefit*

(tunjangan), *contingent reward* (penghargaan), *standard operating procedure* (prosedur perusahaan), *co-worker* (rekan sekerja), *nature of works* (kerjaan itu sendiri), dan *communication* (komunikasi).

3.2.7 Model Penelitian

Penelitian ini bersumber dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pranaya pada tahun 2008 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Yang Ditampilkan Oleh Atasan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawannya, Studi Kasus: Karyawan Pada PT. X”.

Perbedaan penelitian yang saat ini dilakukan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada variabel gaya kepemimpinan yang dibahas. Pada penelitian terdahulu variabel gaya kepemimpinan yang menjadi topik bahasan adalah gaya kepemimpinan instrumental, suportif dan partisipatif. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan dalam riset kali ini yaitu gaya kepemimpinan *Transformasional*, *Transaksional* dan *Laissez-Faire*, sehingga konstruk yang dibangun dalam riset kali ini adalah seperti pada gambar 3.1 berikut :



Gambar 3.1 Model Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan *Laissez-Faire* dengan Kepuasan Kerja

Sumber: Pranaya (2008) dikembangkan untuk penelitian ini.

3.2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi gaji
- H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi promosi.
- H3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi tunjangan.
- H4 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi penghargaan.
- H5 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi prosedur perusahaan.
- H6 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi rekan sekerja.
- H7 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi pekerjaan itu sendiri.
- H8 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi komunikasi.
- H9 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi gaji.
- H10 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi promosi.
- H11 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi tunjangan.
- H12 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi penghargaan.
- H13 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi prosedur perusahaan.
- H14 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi rekan sekerja.
- H15 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi pekerjaan itu sendiri.
- H16 : Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi komunikasi.
- H17 : Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi gaji.

- H18: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi promosi.
- H19: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi tunjangan
- H20: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi penghargaan.
- H21: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi prosedur perusahaan.
- H22: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi rekan sekerja.
- H23: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi pekerjaan itu sendiri.
- H24: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi komunikasi.



BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Dalam penelitian ini jumlah kuesioner yang disebar adalah 442 eksemplar dan merupakan 100% dari jumlah populasi sebesar 442. Adapun metode penyebaran kuesioner yang dilakukan adalah peneliti menyerahkan seluruh kuesioner sebanyak 442 eksemplar kepada Bagian Kepegawaian Ditjen DEF, dan kemudian staf dari Bagian Kepegawaian mendistribusikan kuesioner yang telah diterima ke Subbagian Tata Usaha dari setiap Direktorat yang ada untuk kembali disebar kepada setiap pegawai dari setiap Seksi yang ada di Direktorat tersebut. Dari kuesioner yang tersebar sebanyak 442 tersebut, yang berhasil kembali adalah 189 eksemplar, namun yang dapat diolah hanya 182 eksemplar, 7 eksemplar tidak dapat diolah dikarenakan tidak terisi secara penuh.

Tabel 4.1 Jumlah Kuesioner Tersebar

Unit Kerja	Jumlah Karyawan	Kuesioner Kembali	Response Rate
Sekretariat Direktorat Jenderal	101	45	44.55%
Direktorat I	96	50	52.08%
Direktorat II	81	41	50.62%
Direktorat III	75	22	29.33%
Direktorat IV	89	24	26,97%
Jumlah Total	442	182	41.18%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa kuesioner yang disebar adalah 442 kuesioner dan yang kembali hanya 182 kuesioner, sehingga *response rate* dari kuesioner yang tersebar adalah 41,18%,

Berikut disajikan data demografi responden berdasarkan kuesioner yang berhasil terkumpul.

4.1.1 Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	129	70,90%
Perempuan	53	29,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden perempuan adalah sebanyak 53 orang dengan persentase sebesar 21,91% dan responden lelaki sebanyak 129 orang dengan persentase sebesar 70,90 %.

Tabel 4.3 Jenis Kelamin Atasan Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	150	82,42%
Perempuan	32	17,58%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa atasan responden yang berjenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 150 orang dengan persentase 82,42% dan yang berjenis kelamin perempuan adalah sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 17,58%.

4.1.2 Status Perkawinan

Berdasarkan status perkawinan, maka pengelompokkan responden dan atasan responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4 Status Perkawinan

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase
<i>Single</i>	66	36,26%
Menikah	115	63,19%
Lainnya	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden telah berstatus menikah, yaitu sebanyak 115 responden (63,19%) sedangkan jumlah responden yang belum menikah yaitu 66 responden (36,26%), dan lainnya 1 orang (0,55%).

Tabel 4.5 Status Perkawinan Atasan Responden

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase
<i>Single</i>	9	4,95%
Menikah	171	93,96%
Lainnya	2	1,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa atasan responden yang berstatus belum menikah/*single* adalah sebanyak 9 orang (4,95%) dan atasan responden yang berstatus menikah sebanyak 171 orang (93,96%), dan lainnya 2 orang (1,10%).

4.1.3 Usia

Berdasarkan usia, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.6 Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
<= 20 tahun	1	0,55%
21-25 tahun	46	25,27%
26-30 tahun	38	20,88%
31-35 tahun	40	21,98%
36-40 tahun	29	15,93%
41-45 tahun	18	9,89%
46-50 tahun	3	1,65%
51-55 tahun	7	3,85%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak berada di rentang usia 21-25 tahun yaitu sebanyak 46 responden (25,27%) dan responden yang paling sedikit jumlahnya berada pada rentang usia kurang dari 20 tahun yaitu sebanyak 1 responden (0,55%).

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa mayoritas usia atasan responden berada pada rentang usia 31-35 tahun, diisi responden sebanyak 63 orang (34,62%), dan atasan responden yang paling sedikit jumlahnya berada pada rentang usia 51-55 tahun, diisi sebanyak 2 responden (1,10%).

Tabel 4.7 Usia Atasan Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
26-30 tahun	26	14,29%
31-35 tahun	63	34,62%
36-40 tahun	47	25,82%
41-45 tahun	23	12,64%
46-50 tahun	21	11,54%
51-55 tahun	2	1,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

4.1.4 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang berhasil ditamatkan maka responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.8 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
< SMA	2	1,10%
SMA	8	4,40%
Diploma	57	31,32%
S1	88	48,35%
S2	24	13,19%
Lainnya	3	1,65%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa mayoritas pendidikan yang berhasil ditamatkan responden adalah S1 sebanyak 88 responden dengan persentase sebesar 48,35% dan responden yang paling sedikit berada pada tingkat pendidikan dibawah SMA sebanyak 2 responden dengan persentase sebesar 1,10%.

Tabel 4.9 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Atasan Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Diploma	79	43,41%
S1	99	54,40%
S2	3	1,65%
Lainnya	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa mayoritas pendidikan yang berhasil ditamatkan atasan responden adalah S1 diisi oleh 99 responden dengan persentase sebesar 54,40% dan atasan responden yang paling sedikit jumlahnya berada pada rtingkat pendidikan lainnya, dipilih oleh 1 orang atau dengan persentase sebesar 0,55%.

4.1.5 Posisi Kerja Saat Ini

Berdasarkan posisi kerja saat ini maka responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.10 Posisi Kerja Responden Saat Ini

Posisi Saat Ini	Frekuensi	Persentase
Staf/Pelaksana	156	85,71%
Kepala Seksi/Kasubbag	24	13,19%
Kasubdit/Kabis/Kabag	1	0,55%
Direktur/Sekretaris Jenderal	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki posisi sebagai Staf/Pelaksana yaitu sebanyak 156 orang atau dengan persentase sebesar 85,71% sisanya adalah Kepala Seksi/Kepala Subbagian sebanyak 24 orang (13,19%), Kepala Sub Direktorat/Kepala Bagian/Kepala Bidang sebanyak 1 orang (0,55%), dan Sekretaris Direktorat Jenderal/Direktur sebanyak 1 orang (0,55)%.

Tabel 4.11 Posisi Kerja Atasan Responden Saat Ini

Posisi Saat Ini	Frekuensi	Persentase
Kepala Seksi/Kasubbag	153	84,07%
Kasubdit/Kabid/Kabag	27	14,84%
Direktur/Sekretaris Jenderal	1	0,55%
Direktur Jenderal	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa mayoritas atasan responden berada di posisi Kepala Seksi yaitu sebanyak 153 orang (84,07%), sisanya adalah Kepala Sub Direktorat/Kepala Bagian/Kepala Bidang sebanyak 27 orang (14,84%), Sekretaris Direktorat Jenderal/Direktur sebanyak 1 orang (0,55%) dan Direktur Jenderal sebanyak 1 orang atau sebesar 0,55%.

4.1.6 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini

Berdasarkan lamanya masa menjabat pada posisi saat ini maka responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.12 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini

Lama Menjabat	Frekuensi	Persentase
0-<1 tahun	21	11,54%
1-2 tahun	32	17,58%
>2-5 tahun	63	34,62%
>5-10 tahun	35	19,23%

Tabel 4.12 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini (Lanjutan)

Lama Menjabat	Frekuensi	Persentase
>10-15 tahun	24	13,19%
>15-20 tahun	2	1,10%
>20-25 tahun	3	1,65%
>25-30 tahun	2	1,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa mayoritas responden telah bekerja/menjabat posisi saat ini pada rentang 2-5 tahun yaitu sebanyak 63 orang (34,62%), dan yang paling sedikit berada pada rentang 15-20 tahun dan rentang 25-30 tahun, masing-masing sebanyak 2 orang atau masing-masing dengan persentase sebesar 1,10%.

Tabel 4.13 Lama Atasan Menjabat di Posisi Saat Ini

Lama Menjabat	Frekuensi	Persentase
0-<1 tahun	25	13,74%
1-2 tahun	73	40,11%
>2-5 tahun	25	13,74%
>5-10 tahun	21	11,54%
>10-15 tahun	13	7,14%
>15-20 tahun	5	2,75%
>20-25 tahun	3	1,65%
>25-30 tahun	3	1,65%
Lainnya	14	7,69%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.13 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki atasan yang telah bekerja/menjabat posisi saat ini pada rentang 1-2 tahun yaitu sebanyak 73 orang atau dengan persentase sebesar 40,11%, dan yang paling sedikit berada pada rentang 20-25 tahun dan rentang 25-30 tahun, masing-masing sebanyak 3 orang dengan persentase masing-masing sebesar 1,65%.

4.1.7 Lama Bekerja Dengan Atasan Langsung

Berdasarkan lamanya masa bekerja dengan atasan langsung saat ini maka responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.14 Lama Bekerja Dengan Atasan Langsung

Lama Bekerja Dengan Atasan	Frekuensi	Persentase
1	93	51,10%
2	34	18,68%
3	43	23,63%
4	8	4,40%
5	3	1,65%
10	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.14 dapat diketahui bahwa mayoritas responden telah bekerja dengan atasan langsung pada jangka waktu 1 tahun yaitu sebanyak 93 orang atau dengan persentase sebesar 51,10%, dan yang paling sedikit yaitu 10 tahun sejumlah 1 orang, dengan persentase sebesar 0,55%.

4.1.8 Direktorat Kerja

Berdasarkan direktorat tempat bekerja maka responden dan atasan dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.15 Direktorat Kerja

Direktorat Kerja	Frekuensi	Persentase
Sekretariat Ditjen	44	24,18%
Direktorat I	50	27,47%
Direktorat II	41	22,53%
Direktorat III	22	12,09%
Direktorat IV	24	13,19%
Lainnya	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.15 dapat diketahui bahwa mayoritas responden bekerja pada Direktorat I sebanyak 50 orang atau dengan persentase sebesar 27,47%, dan yang paling sedikit berada pada lainnya yaitu sebanyak 1 orang dengan persentase sebesar 0,55%.

Tabel 4.16 Direktorat Kerja Atasan

Direktorat Kerja	Frekuensi	Persentase
Sekretariat Ditjen	43	23,63%
Direktorat I	53	29,12%
Direktorat II	40	21,98%
Direktorat III	23	12,64%
Direktorat IV	21	11,54%
Lainnya	2	1,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.16 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki atasan yang bekerja pada Direktorat I sebanyak 53 orang atau dengan persentase sebesar 29,12%, dan yang paling sedikit berada pada Lainnya yaitu sebanyak 2 orang atau dengan persentase sebesar 1,10%.

4.1.9 Lama Bekerja Pada Kementerian XYZ

Berdasarkan lamanya bekerja pada Kementerian XYZ ini maka responden dan atasan dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.17 Lama Bekerja Pada Kementerian XYZ

Lama Bekerja Pada Kementerian	Frekuensi	Persentase
0-<1 tahun	1	0,55%
1-2 tahun	32	17,58%
>2-5 tahun	29	15,93%
>5-10 tahun	50	27,47%
>10-15 tahun	43	23,63%
>15-20 tahun	9	4,95%
>20-25 tahun	11	6,04%
>25-30 tahun	4	2,20%
>30 tahun	3	1,65%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.17 dapat diketahui bahwa mayoritas responden telah bekerja di Kementerian XYZ ini pada rentang 5-10 tahun yaitu sebanyak 50 orang atau dengan persentase sebesar 27,47%, dan yang paling sedikit berada pada rentang 1 tahun yaitu sebanyak 1 orang, atau dengan persentase sebesar 0,55%.

Tabel 4.18 Lama Bekerja Atasan Pada Kementerian XYZ

Lama Bekerja Pada Kementerian	Frekuensi	Persentase
>2-5 tahun	19	10,44%
>5-10 tahun	54	29,67%
>10-15 tahun	43	23,63%
>15-20 tahun	21	11,54%
>20-25 tahun	18	9,89%
>25-30 tahun	10	5,49%
>30 tahun	2	1,10%
Lainnya	15	8,24%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.18 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki atasan yang telah bekerja di Kementerian XYZ ini pada rentang 5-10 tahun yaitu

sebanyak 54 orang (29,67%), dan yang paling sedikit berada pada rentang lebih dari 30 tahun yaitu sebanyak 2 orang (1,10%).

4.1.10 Jumlah Bawahan Langsung Yang Melapor

Berdasarkan jumlah bawahan langsung yang melapor maka responden dan atasan dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.19 Jumlah Bawahan Langsung Yang Melapor

Jumlah Bawahan Langsung	Frekuensi	Persentase
1-2 orang	15	8,24%
3-5 orang	20	10,99%
6-10 orang	1	0,55%
Tidak ada	146	80,22%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.19 dapat diketahui bahwa mayoritas responden tidak memiliki bawahan langsung yaitu sebanyak 146 responden (80,22%), lainnya yaitu 15 responden (8,24%) memiliki bawahan 1-2 orang, 20 responden (10,99%) memiliki 3-5 orang bawahan langsung, dan 1 responden (0,55%) memiliki 6-10 orang bawahan langsung.

Tabel 4.20 Jumlah Bawahan Langsung Yang Melapor Pada Atasan Responden

Jumlah Bawahan Langsung	Frekuensi	Persentase
1-2 orang	39	21,43%
3-5 orang	110	60,44%
6-10 orang	17	9,34%
11-15 orang	12	6,59%
16-20 orang	2	1,10%
Tidak ada	2	1,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.20 dapat diketahui bahwa jumlah bawahan langsung yang melapor pada atasan responden mayoritas berada pada jumlah 3-5 orang atau sebesar 60,44% dan yang paling rendah berada pada kisaran 16-20 orang, dan tidak ada, masing-masing sejumlah 2 orang, atau masing-masing sebesar 1,10%.

4.1.11 Status Kerja

Berdasarkan status kerja maka responden dan atasan dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.21 Status Kerja

Status Pegawai	Frekuensi	Persentase
PNS	182	100,00%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.22 dapat diketahui bahwa status kerja responden seluruhnya adalah PNS sejumlah 182 orang (100%).

Tabel 4.22 Status Kerja Atasan

Status Pegawai	Frekuensi	Persentase
PNS	182	100,00%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.22 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki atasan dengan status kerja sebagai PNS yaitu sejumlah 182 orang (100%).

4.1.12 Penghasilan

Berdasarkan penghasilan, maka responden dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.23 Penghasilan

Penghasilan Perbulan	Frekuensi	Persentase
>Rp.2-3 juta	4	2,20%
>Rp.3-5 juta	112	61,54%
>Rp.5-7,5 juta	43	23,63%
>Rp.7,5-10 juta	13	7,14%
>Rp.10 juta	10	5,49%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.23 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki penghasilan di rentang Rp.3-5 juta yaitu sebanyak 112 orang (61,54%). Dan yang paling sedikit di rentang Rp.2-3 juta dimiliki oleh 4 responden (2,20%).

4.1.13 Pekerjaan Orang Tua

Berdasarkan pekerjaan orang tua, maka responden dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.24 Pekerjaan Orang Tua

Pekerjaan Orang Tua	Frekuensi	Persentase
PNS	46	25,27%
Guru/dosen sekolah swasta	4	2,20%
Guru/dosen sekolah negeri	9	4,95%

Tabel 4.24 Pekerjaan Orang Tua (Lanjutan)

Pekerjaan Orang Tua	Frekuensi	Persentase
Pensiunan	55	30,22%
Wirausaha	42	23,08%
Karyawan BUMN	1	0,55%
Lainnya	25	13,74%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.24 dapat diketahui bahwa sebagian besar pekerjaan orang tua responden adalah pensiunan, yaitu sebanyak 55 orang atau sebesar 30,22% dan paling sedikit adalah karyawan BUMN sebanyak 1 orang atau sebesar 0,55%.

4.1.14 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Responden Untuk Bekerja Pada Ditjen DEF

Hasil analisis terhadap faktor yang mempengaruhi keinginan responden untuk bekerja pada Ditjen DEF dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.25 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Bekerja Pada Ditjen DEF

Faktor	Frekuensi	Persentase Atas Total Responden (182)
Ada perasaan aman akan status pegawai (tidak mungkin di-PHK)	46	25.27%
Adanya jaminan akan karir	31	17.03%
Membantu keuangan keluarga	30	16.48%
Adanya ikatan dinas	2	1,10%
Pengabdian	2	1,10%
Jumlah Total	111	58.78%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.25 dapat diketahui bahwa mayoritas yang menjadi alasan utama dari responden untuk bekerja di Ditjen DEF adalah adanya perasaan aman akan status pegawai (tidak mungkin di-PHK) yang dipilih oleh 46 responden (25,27%). Faktor kedua yang menjadi alasan responden untuk bekerja di Ditjen DEF adalah adanya jaminan akan karir, dipilih oleh 31 responden (17,3%). Selanjutnya faktor ketiga adalah membantu keuangan keluarga, dipilih oleh 30 responden (16,48%). Adanya ikatan dinas serta pengabdian menjadi alasan lainnya bagi responden dengan masing-masing faktor tersebut dipilih oleh 2

responden (1,10%). Perhitungan faktor tersebut didasarkan pada pertanyaan dalam kuesioner yang meminta responden untuk memberi 3 urutan pilihan yang sesuai dengan alasan yang mempengaruhi mereka untuk bekerja pada Ditjen DEF.

4.1.15 Preferensi Pindah

Hasil analisis dari keinginan pindah para karyawan Ditjen DEF jika mendapat kesempatan terbuka untuk pindah dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.26 Jika Ada Lowongan pada Instansi di luar Ditjen DEF

<i>Option</i> Pindah	Frekuensi	Persentase
Bersedia	110	60,44%
Tidak Bersedia	71	39,01%
Tidak Menjawab	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Berdasarkan tabel 4.26 dapat dilihat bahwa 110 responden atau sebesar 60,44% mengatakan bersedia untuk pindah atau keluar dari Ditjen DEF jika mendapat kesempatan untuk pindah instansi. Banyak alasan yang diungkapkan oleh para pegawai mengenai kenapa mereka menginginkan pindah dari Ditjen DEF, beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Ingin mendapatkan karir dan penghasilan yang lebih baik (responden no. 1, 2, 11, 14, 22, 26, 27, 28, 51, 61, 62, 78, 81, 87, 91, 93, 109, 110, 119, 131, 135, 136, 139, 140, 146, 156, 165, 166, 168, 170, 177, 181).
- b. Ingin memperluas wawasan/menambah wawasan dan disiplin ilmu (responden no. 9, 19, 25, 37, 41, 49, 58, 60, 111, 122, 124, 126, 154, 163, 164, 167, 174, 182).
- c. Ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang (responden no. 3, 54, 70, 77, 102, 104, 113, 151, 153).

Sedangkan bagi mereka yang tidak bersedia jika diberi kesempatan untuk pindah instansi ada beberapa alasan, yaitu:

- a. Sudah merasa puas, betah dan nyaman di Ditjen DEF (responden no. 17, 44, 68, 73, 74, 94, 98, 100, 114, 127, 138, 142, 145, 147, 148, 155, 159).
- b. Faktor umur yang sudah tidak memungkinkan (responden no. 8, 20, 59, 106, 173).

- c. Selama Ditjen DEF masih berkantor di Jakarta saja/tidak menyebar ke daerah (responden no. 15, 33, 34, 79, 101, 132, 150).

Tabel 4.27 Instansi Pilihan Untuk Pindah

Pilihan Instansi	Frekuensi	Persentase
Masih dalam institusi Kementerian XYZ	54	29,67%
Di luar Kementerian XYZ	111	60,99%
Tidak Menjawab	17	9,34%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari Tabel 4.27 dapat diketahui bahwa mayoritas responden, yaitu sebanyak 111 responden (60,99%) mengatakan bahwa jika mendapat kesempatan untuk pindah maka mereka akan pindah ke instansi di luar Kementerian XYZ, sedangkan 54 responden (29,67%) memilih untuk pindah ke instansi yang masih dalam lingkup Kementerian XYZ, dan 17 (9,34%) responden tidak menjawab. Beberapa instansi/perusahaan pilihan responden jika keluar dari Kementerian XYZ adalah Bank Indonesia dipilih sebanyak 27 responden (14,84%), dan Pemerintah Daerah dipilih oleh 13 responden (7,14%), sedangkan beberapa instansi yang menjadi pilihan responden untuk tetap bertahan dalam institusi Kementerian XYZ adalah Sekretariat Jenderal yang dipilih oleh 12 responden (6,59%), dan Direktorat Jenderal Pajak dipilih oleh 10 responden (5,5%).

Tabel 4.28 Option Mutasi Internal Ditjen DEF

Option Mutasi Internal	Frekuensi	Persentase
Bersedia	142	78,02%
Tidak Bersedia	37	20,33%
Tidak Menjawab	3	1,65%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Berdasarkan Tabel 4.28 dapat diketahui bahwa mayoritas responden yaitu sejumlah 142 responden (78,02%) bersedia jika dimutasi internal ke bagian lain dalam lingkup Ditjen DEF, sementara 37 responden tidak bersedia (20,33%) dan tidak menjawab 3 responden (1,65%). Beberapa alasan yang diungkapkan oleh para responden yang bersedia untuk dimutasi internal ke bagian lain yaitu:

- a. Untuk menghindari kejenuhan/bosan dan memberi penyegaran (responden no. 1, 15, 17, 18, 27, 45, 58, 80, 83, 111, 114, 120, 122, 125, 135, 136, 140, 143, 148, 156, 158, 159, 163, 164, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 175, 179).

- b. Ingin menambah wawasan, ilmu dan kompetensi (responden no. 4, 6, 8, 14, 19, 22, 24, 25, 30, 33, 34, 43, 44, 49, 55, 59, 78, 90, 92, 123, 128, 130, 146, 154, 169, 176).
- c. Sudah ditugaskan maka harus bersedia (responden no. 29, 65, 95, 121,).

Sedangkan bagi responden yang menolak dimutasi secara internal mereka beralasan bahwa mereka merasa sudah cukup nyaman di tempat saat ini (responden no. 36, 40, 52, 56, 102, 113, 125, 126, 127, 134). Selain itu ada pula yang beralasan bahwa mereka merasa ilmu yang di dapat di bagian saat ini belum cukup, sehingga masih butuh waktu untuk menimba ilmu dan meningkatkan kompetensi di bidang saat ini (responden no. 53, 98, 104).

Tabel 4.29 Keinginan Keluar Ditjen DEF Pada Saat Ini

Keluar Instansi Pada Saat Ini	Frekuensi	Persentase
Bersedia	21	11,54%
Tidak Bersedia	159	87,36%
Tidak Menjawab	2	1,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Tabel 4.29 menerangkan bahwa mayoritas responden, yaitu sejumlah 159 responden (87,36%) tidak bersedia untuk keluar dari Ditjen DEF pada saat ini juga, sementara 21 responden (11,54%) bersedia dan 2 responden (1,10%) tidak menjawab. Beberapa alasan yang diungkapkan oleh responden yang tidak bersedia keluar Ditjen DEF pada saat ini yaitu:

- a. Belum menemukan kesempatan/pekerjaan/pekerjaan/pekerjaan yang lebih baik (responden no. 3, 7, 15, 28, 43, 54, 60, 61, 62, 81, 91, 102, 144, 151, 161, 167).
- b. Sudah merasa nyaman/betah di Ditjen DEF (responden no. 2, 4, 10, 14, 17, 20, 25, 34, 36, 58, 67, 68, 72, 73, 79, 85, 98, 113, 122, 146, 150).
- c. Belum mendapatkan ilmu/kompetensi yang cukup di Ditjen DEF.

Sementara beberapa alasan yang diungkapkan oleh responden yang bersedia untuk keluar saat ini juga dari Ditjen DEF yaitu:

- a. Merasa tidak nyaman untuk tinggal dan bekerja di Jakarta atau merasa jauh dari keluarga (responden no. 6, 52, 77, 96).
- b. Merasa jenuh di Ditjen DEF (responden no. 26, 119, 137).
- c. Susahnya mengembangkan karir di Ditjen DEF (responden no.55, 78, 152).

4.1.16 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Hasil analisis terhadap faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja responden pada Ditjen DEF dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.30 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor Kepuasan Kerja	Frekuensi	Persentase Atas Total Responden
Kriteria seleksi CPNS yang transparan dan tidak diskriminatif	24	13.19%
Kepemimpinan manajerial atasan saya yang kompeten	19	10.44%
Rekan kerja yang saling membantu	20	10.99%
Jumlah Total	63	34,62%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Ketika responden diminta untuk memilih dan mengurutkan 3 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka maka hasil atas pilihan responden tersebut dapat dilihat pada tabel 4.30. Dari tabel 4.30 tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas yang menjadi faktor utama dalam kepuasan kerja karyawan di instansi Ditjen DEF adalah kriteria seleksi CPNS yang transparan dan tidak diskriminatif, faktor ini dipilih oleh 24 responden (13,19%). Faktor yang kedua adalah kepemimpinan manajerial atasan saya yang kompeten dipilih sebanyak 19 orang (10,44%), rekan kerja yang saling membantu dipilih sebanyak 20 orang (10,99%),

Beberapa alasan lain yang diungkapkan oleh sebagian besar responden adalah adanya penugasan kerja yang jelas dipilih oleh 21 responden (11,54%), program pelatihan yang memadai dipilih oleh 16 responden (8,79%) serta sistem kompensasi dikaitkan dengan keterampilan dan pengetahuan saya dipilih oleh 14 responden (7,69%).

4.1.17 Kinerja Unit Kerja Saat Ini dibandingkan Kinerja Tahun Lalu

Berdasarkan analisis terhadap kinerja dari unit kerja responden pada saat ini jika dibandingkan dengan kinerja tahun lalu pada Ditjen DEF, responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.31 Kinerja Unit Kerja Saat Ini dibandingkan Kinerja Tahun Lalu

Kinerja Saat Ini	Frekuensi	Persentase
Jauh dibawah kinerja tahun lalu	1	0,55%
Dibawah kinerja tahun lalu	3	1,65%
Sedikit dibawah kinerja tahun lalu	12	6,59%
Hampir sama dengan kinerja tahun lalu	66	36,26%
Sedikit lebih tinggi dari kinerja tahun lalu	52	28,57%
Lebih tinggi dari kinerja tahun lalu	40	21,98%
Jauh lebih tinggi dari kinerja tahun lalu	8	4,40%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Berdasarkan Tabel 4.31 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden, yaitu sebanyak 66 orang (36,26%) menyatakan bahwa kinerja unit kerjanya saat ini hampir sama jika dibandingkan dengan kinerja tahun lalu, dan 52 orang (28,57%) menyatakan bahwa kinerja unit kerjanya saat ini sedikit lebih tinggi dari kinerja tahun lalu, sedangkan yang menyatakan bahwa kinerja unit kerjanya lebih tinggi dari kinerja tahun lalu ada 40 orang (21,98%).

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini digunakan untuk menjelaskan hasil *mean output* yang didapat dari hasil pengolahan data pada Ditjen DEF. Untuk dimensi kepuasan kerja nilai *mean* tersebut dibagi menjadi dua kategori, yaitu rendah dan tinggi, sedangkan untuk dimensi kepemimpinan nilai *mean* dibagi menjadi tiga kategori berdasarkan intervalnya, yaitu rendah, sedang dan tinggi. Pada tabel 4.32 dan 4.33 berikut disajikan lebih jelas klasifikasi kategori *mean* berdasarkan dimensi yang dimaksud:

Tabel 4.32 Klasifikasi Kategori Mean Dimensi Kepuasan Kerja

Interval Mean	Kategori
1 - 3.49	Rendah
3,50 – 6	Tinggi

Tabel 4.33 Klasifikasi Kategori Mean Dimensi Kepemimpinan

Interval Mean	Kategori
1 - 2.33	Rendah
2.34 – 3.67	Sedang
3.68 – 5	Tinggi

4.2.1 Analisis Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif untuk dimensi kepuasan kerja pada Ditjen DEF, dapat dilihat pada Tabel 4.34 berikut:

Tabel 4.34 Analisis Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
<i>Job Satisfaction</i>	182	2,36	5,05	3,84	0,526
<i>Pay</i>	182	1,00	5,33	3,61	0,800
<i>Promotion</i>	182	1,00	5,00	3,27	0,750
<i>Benefit</i>	182	1,00	5,25	3,59	0,935
<i>Contingent Reward</i>	182	1,50	5,25	3,89	0,795
<i>Standard Operating Procedures</i>	182	2,00	5,75	3,54	0,713
<i>Co-Worker</i>	182	2,33	5,67	4,47	0,621
<i>Nature Of Works</i>	182	1,75	5,75	4,32	0,758
<i>Communication</i>	182	1,67	6,00	4,00	0,846

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Tabel 4.34 menunjukkan bahwa seluruh dimensi kepuasan kerja memiliki nilai *mean* tinggi pada hampir seluruh dimensi terkecuali dimensi promosi yang memiliki *mean* di kategori rendah. *Mean* yang tertinggi berada pada dimensi *co-worker* dengan nilai *mean* 4,47 dan yang terendah adalah *promotion* dengan nilai *mean* 3,27.

4.2.2 Analisis Deskriptif Dimensi Kepemimpinan

Hasil analisis deskriptif untuk dimensi kepemimpinan pada Ditjen DEF, dapat dilihat pada Tabel 4.35 berikut:

Tabel 4.35 Analisis Deskriptif Dimensi Kepemimpinan

Dimensi	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<i>Transformational</i>	179	1,10	4,63	3,38	0,626
<i>Idealized influence (attribute)</i>	182	1	5	3,39	0,771
<i>Idealized influence (behavior)</i>	181	1	5	3,49	0,750
<i>Intelectual stimulation</i>	182	1	5	3,32	0,767
<i>Inspirational motivation</i>	180	1	5	3,45	0,742
<i>Individualized consideration</i>	182	1	5	3,20	0,737
<i>Transactional</i>	181	1,33	4,08	2,88	0,490
<i>Contingent reward</i>	181	1	4,50	3,11	0,769
<i>Management by exception (active)</i>	182	1	5,00	3,38	0,723
<i>Management by exception (passive)</i>	182	1	4,25	2,14	0,730
<i>Laissez-faire</i>	180	1	4,00	1,98	0,731

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Pada tabel 4.35 menunjukkan bahwa hampir seluruh dimensi kepemimpinan memiliki nilai *mean* sedang, hanya dua dimensi yang memiliki nilai mean kategori rendah, yaitu *management by exception (passive)* yang bernilai 2,14 dan *laissez-faire* yang bernilai 1,98.

4.3 Analisis General Linear Model Multivariate

General linear model multivariate termasuk dalam teknis analisis *Manova* (*Multivariate analysis of variance*), dengan menggunakan teknik analisis ini peneliti akan disajikan sebuah data estimasi tunggal dengan di dalamnya bisa terdiri dari berbagai macam model statistik (Hair et al. 2006). Menurut Hair et al. (2006) *General linear model multivariate* dapat mengukur hubungan/pengaruh antara dimensi variabel independen dengan dimensi dari variabel dependen. Dalam penelitian kali ini yang menjadi variabel independen adalah *full range leadership* sedangkan yang menjadi variabel dependen adalah *job satisfaction*. Hasil analisis tersebut dapat dilihat pada tabel 4.42 dibawah ini:

Tabel 4.36 Hasil Analisis Pengaruh Full Range Leadership Terhadap Dimensi Kepuasan Kerja

Independent Variabel	Dependent Variabel	Beta	Sig	R ²
Transformasional	<i>Pay</i>	0,155	0,377	0,023
Transaksional		-0,149	0,481	
<i>Laissez-faire</i>		-0,102	0,303	
Transformasional	<i>Promotion</i>	0,410	0,013	0,041
Transaksional		-0,329	0,097	
<i>Laissez-faire</i>		0,200	0,032	
Transformasional	<i>Benefit</i>	0,311	0,133	0,021
Transaksional		-0,400	0,107	
<i>Laissez-faire</i>		0,003	0,982	
Transformasional	<i>Contingent Reward</i>	0,359	0,035	0,083
Transaksional		-0,471	0,022	
<i>Laissez-faire</i>		-0,136	0,154	
Transformasional	<i>Standard Operating Procedure</i>	-0,103	0,504	0,049
Transaksional		-0,096	0,605	
<i>Laissez-faire</i>		-0,195	0,026	
Transformasional	<i>Co-Worker</i>	0,006	0,966	0,005
Transaksional		0,034	0,840	
<i>Laissez-faire</i>		-0,053	0,500	
Transformasional	<i>Nature Of Works</i>	0,320	0,055	0,042
Transaksional		-0,238	0,233	
<i>Laissez-faire</i>		-0,048	0,604	

Tabel 4.36 Hasil Analisis Pengaruh *Full Range Leadership* Terhadap Dimensi Kepuasan Kerja (Lanjutan)

Independent Variabel	Dependent Variabel	Beta	Sig	R ²
Transformasional		-0,053	0,771	
Transaksional	<i>Communications</i>	-0,059	0,790	0,065
<i>Laissez-faire</i>		-0,301	0,004	

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dengan menggunakan nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka hal ini berarti bahwa suatu variabel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel lainnya jika nilai signifikansinya $\leq 0,05$. Berdasarkan tabel 4.42 diatas dapat dilihat bahwa hanya ada enam hubungan antar variabel yang memiliki pengaruh signifikan, yaitu:

- Hubungan antara gaya kepemimpinan Transformasional dengan dimensi Promosi, dimana nilai signifikansinya adalah 0,013, yang berarti $\leq 0,05$.
- Hubungan antara gaya kepemimpinan *Laissez Faire* dengan dimensi Promosi, dimana nilai signifikansinya adalah 0,032, yang berarti $\leq 0,05$.
- Hubungan antara gaya kepemimpinan Transformasional dengan dimensi *Contingent Reward*, dimana nilai signifikansinya adalah 0,035, yang berarti $\leq 0,05$.
- Hubungan antara gaya kepemimpinan Transaksional dengan dengan dimensi *Contingent Reward*, dimana nilai signifikansinya adalah 0,022, yang berarti $\leq 0,05$.
- Hubungan antara gaya kepemimpinan *Laissez Faire* dengan dimensi *Standard Operating Procedure*, dimana nilai signifikansinya adalah 0,026, yang berarti $\leq 0,05$.
- Hubungan antara gaya kepemimpinan *Laissez Faire* dengan dimensi *Communication*, dimana nilai signifikansinya adalah 0,004, yang berarti $\leq 0,05$.

Sedangkan nilai koefisien determinasi (R^2) pada dimensi yang memiliki hubungan signifikan berdasarkan tabel 4.36 dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Nilai R^2 0,041 berarti gaya kepemimpinan *full range leadership* berpengaruh terhadap *promosi* sebesar 4,1%, sedangkan sisanya sebesar 95,9% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

- b. Nilai R^2 0,083 berarti gaya kepemimpinan kepemimpinan *full range leadership* berpengaruh terhadap dimensi *contingent reward* (penghargaan) sebesar 8,3%, sedangkan sisanya sebesar 91,7% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.
- c. Nilai R^2 0,049 berarti gaya kepemimpinan kepemimpinan *full range leadership* berpengaruh terhadap dimensi *standard operating procedure* (prosedur perusahaan) sebesar 4,9%, sedangkan sisanya sebesar 95,1% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.
- d. Nilai R^2 0,065 berarti gaya kepemimpinan kepemimpinan *full range leadership* berpengaruh terhadap dimensi *communications* (komunikasi) sebesar 6,5%, sedangkan sisanya sebesar 93,5% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

4.4 Pengujian Hipotesis

Pada tabel 4.37 berikut dapat dilihat ringkasan hasil pengujian hipotesis dari penelitian ini:

Tabel 4.37 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Sig.	Hasil Penelitian
H1	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>pay/gaji</i>	0,377	Ditolak
H2	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap promosi	0,013	Diterima berarah positif
H3	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>benefit / tunjangan</i>	0,133	Ditolak
H4	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>contingent reward / penghargaan</i>	0,035	Diterima berarah positif
H5	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>Standard Operating Procedure</i>	0,504	Ditolak
H6	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>co-workers / rekan kerja</i>	0,966	Ditolak

Tabel 4.37 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Lanjutan)

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Sig.	Hasil Penelitian
H7	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>nature of works</i> / pekerjaan itu sendiri	0,055	Ditolak
H8	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>communication</i> / komunikasi	0,771	Ditolak
H9	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap gaji	0,481	Ditolak
H10	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap promosi	0,097	Ditolak
H11	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>benefit</i> / tunjangan	0,107	Ditolak
H12	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>contingent reward</i> / penghargaan	0,022	Diterima berarah negatif
H13	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>Standard Operating Procedure</i>	0,605	Ditolak
H14	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>co-workers</i> / rekan kerja	0,840	Ditolak
H15	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>nature of works</i> / pekerjaan itu sendiri	0,233	Ditolak
H16	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>communication</i> / komunikasi	0,790	Ditolak
H17	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap gaji	0,303	Ditolak
H18	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap promosi	0,032	Diterima berarah positif
H19	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap <i>benefit</i> / tunjangan	0,982	Ditolak
H20	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap <i>contingent reward</i> / penghargaan	0,154	Ditolak

Tabel 4.37 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Lanjutan)

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Sig.	Hasil Penelitian
H21	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap <i>Standard Operating Procedure</i>	0,026	Diterima berarah negatif
H22	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap <i>co-workers</i> / rekan kerja	0,500	Ditolak
H23	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap <i>nature of works</i> / pekerjaan itu sendiri	0,604	Ditolak
H24	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap <i>communication</i> / komunikasi	0,004	Diterima berarah negatif

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

4.5 Pembahasan

Berdasarkan data demografi responden yang terkumpul dapat dilihat bahwa sebagian besar responden merupakan laki-laki yaitu sebanyak 129 orang (70,90%), dengan tingkat usia mayoritas berada pada rentang 21-25 tahun sebanyak 46 orang (25,27%), dan sebagian besar responden berstatus menikah yaitu sebanyak 115 orang (63,19%). Berdasarkan klasifikasi tingkat pendidikan, mayoritas responden mengenyam pendidikan terakhir pada tingkat S1, yaitu sebanyak 88 orang (48,35%). Untuk posisi kerja responden sendiri mayoritas berada pada posisi staf/pelaksana dengan jumlah sebanyak 156 orang (85,71%), dan seluruh responden sebanyak 182 orang (100%) telah berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Sebagian besar responden dalam riset ini yaitu sebanyak 93 orang (51,1%) telah bekerja selama 1 tahun dengan atasan langsungnya, dan mayoritas responden, yaitu sebanyak 50 orang (27,47%) telah bekerja selama 5-10 tahun di Kementerian XYZ.

Faktor utama yang menjadi alasan responden untuk bekerja pada Ditjen DEF adalah adanya perasaan aman akan status pegawai, hal ini dikarenakan seorang PNS akan sangat sulit mengalami tindakan pemecatan terkecuali jika melakukan kesalahan yang sangat fatal. Sedangkan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja responden adalah kriteria seleksi CPNS yang

transparan dan tidak diskriminatif, dan faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja responden adalah kepemimpinan manajerial atasan saya yang kompeten.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada dimensi kepuasan kerja kesimpulan yang diperoleh adalah tujuh dimensi kepuasan kerja pada Ditjen DEF memiliki nilai *mean* tinggi yaitu dimensi *pay* (gaji), *benefit* (tunjangan), *contingent reward* (penghargaan), *standard operating procedures* (prosedur perusahaan), *co-workers* (rekan sekerja), *nature of works* (pekerjaan itu sendiri) dan *communication* (komunikasi), sementara dimensi *promotion* (promosi) memiliki nilai *mean* rendah. Hal ini berarti hampir seluruh aspek yang menjadi dimensi kepuasan kerja telah dapat terpenuhi di Ditjen DEF, terkecuali dimensi promosi.

Semakin tinggi pemenuhan atas dimensi kepuasan kerja, maka kepuasan kerja bawahan akan semakin tinggi pula. Dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa dimensi yang memiliki pengaruh tertinggi dalam kepuasan kerja yaitu rekan sekerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar karyawan di Ditjen DEF telah terjalin dengan baik, biasanya ditunjukkan dengan sikap yang saling menghormati, menghargai, saling membantu dan saling mendukung.

Namun rendahnya dimensi promosi berarti bawahan masih merasa bahwa organisasi belum dapat memenuhi harapannya untuk dapat terus meningkatkan karir secara adil dan terbuka. Promosi atau pengembangan karir menjadi salah satu alasan pemicu besarnya hasrat karyawan untuk pindah dari Ditjen DEF, hal ini dapat dilihat dari komentar karyawan yang tercatat ketika ditanyakan mengenai alasan ingin pindah instansi jika diberi kesempatan, beberapa komentar tersebut yaitu:

- a. Untuk mengembangkan karir (responden 2).
- b. Pengalaman baru, peluang promosi Ditjen DEF kecil (responden 5).
- c. Untuk perbaikan karir (responden 27).
- d. Untuk promosi (responden 47).
- e. Untuk kemajuan karir saya (responden 51).
- f. Karena promosi di Ditjen DEF susah (responden 157).

Bila menyimak kondisi yang ada di Ditjen DEF, sangat wajar jika karyawan banyak yang tidak mendapatkan kepuasan akan dimensi promosi. Hal ini dikarenakan secara organisasi Ditjen DEF tidaklah begitu besar, karena hanya terdapat 4 Direktorat secara keseluruhan. Artinya struktur jabatan yang ada tidaklah terlalu banyak, yang dapat dilihat pada struktur Eselonering Jabatan di tabel 4.38 berikut:

Tabel 4.38 Komposisi Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Eselon Jabatan

Eselon	Jumlah	Persentase
I	1	0,78%
II	5	3,91%
III	25	19,53%
IV	97	75,78%
Total	128	100.00%

Sumber: Andriana (2012)

Berdasarkan tabel 4.38 tersebut terlihat bahwa total kursi jabatan struktural Ditjen DEF dari yang terendah (kepala seksi) sampai dengan yang tertinggi (Direktur Jenderal) hanya berjumlah 128 kursi.

Tabel 4.39 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Golongan/Ruang

Golongan	Jumlah	Persentase
IV	45	10,18%
III	262	59,28%
II	135	30,54%
I	0	0.00%
Total	442	100.00%

Sumber: Andriana (2012)

Perbedaan eselonering dengan golongan pegawai yaitu golongan merupakan tingkat/jenjang kepangkatan yang dimiliki oleh seluruh pegawai Ditjen DEF, dari mulai staf/pelaksana sampai dengan Direktur Jenderal. Penilaian golongan ini dihitung dari masa kerja pegawai. Sedangkan eselonering merupakan tingkat/jenjang jabatan struktural, dimulai dari yang paling kecil yaitu Kepala Seksi yang merupakan eselon IV, Kepala Bagian/Kepala Sub Direktorat merupakan eselon III, Direktur/Sekretaris Direktorat Jenderal adalah eselon II dan Direktur Jenderal merupakan eselon I.

Berdasarkan data pada tabel 4.39 di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi penumpukan pegawai yang bergolongan III – IV. Pada umumnya pegawai dengan golongan itu sudah dapat memegang jabatan struktural dalam organisasi, namun dengan melihat jumlah kursi jabatan struktural yang hanya 128, maka akan

banyak pegawai yang sudah seharusnya bisa memegang tampuk jabatan namun akhirnya masih berstatus sebagai staf/pelaksana dikarenakan seluruh kursi jabatan struktural sudah terisi penuh, dan penuhnya kursi jabatan tersebut bisa berlangsung dalam waktu beberapa tahun tanpa adanya pergantian, terkecuali jika ada pejabat struktural yang memasuki masa pensiun.

Sistem karir dalam Ditjen DEF selain ditentukan oleh masa pengabdian yang dapat dilihat berdasarkan golongan kepegawaiannya, juga banyak ditentukan oleh tingkat pendidikan. Jika berdasarkan pendidikan, untuk memegang struktur jabatan terendah (Kepala Seksi) pendidikan minimal seorang karyawan adalah lulusan Diploma III, sementara itu jika ditinjau dari statistik tingkat pendidikan pegawai Ditjen DEF pada tabel 4.40 dapat dilihat bahwa total karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma III sampai dengan S3 ada sejumlah 393 orang. Dengan hanya memiliki kursi jabatan struktural sebanyak 128 kursi, berarti banyak pegawai yang harus mengalah untuk tidak menempati posisi jabatan struktural. Hal inilah yang akhirnya menimbulkan ketidakpuasan kerja pada dimensi promosi.

Tabel 4.40 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
S3	3	0,68%
S2	101	22,85%
S1	171	38,69%
DIV	19	4,30%
DIII	99	22,40%
DI	20	4,52%
SMU	26	5,88%
SMP	2	0,45%
SD	1	0,23%
Total	442	100.00%

Sumber: Andriana (2012)

Karena alasan ketidakpuasan akan dimensi promosi di Ditjen DEF inilah yang menyebabkan preferensi karyawan untuk pindah jika mendapat kesempatan untuk pindah/keluar dari Ditjen DEF cukuplah tinggi, walaupun hampir seluruh dimensi kepuasan kerja lainnya telah dapat terpenuhi dengan baik. Mengenai hal ini bisa dilihat dari pilihan para responden, bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 110 orang (60,44%) memilih opsi bersedia untuk pindah, dan sebagian besar yaitu 111 orang (60,99%) lebih memilih untuk pindah di luar instansi yang

dinaungi Kementerian XYZ, seperti Bank Indonesia maupun perusahaan BUMN. Ada beberapa alasan lain yang diungkapkan oleh responden mengapa mereka ingin pindah atau keluar selain alasan ingin mengembangkan karir atau ketidakpuasan terhadap sistem promosi. Hal ini dapat dilihat dari beberapa komentar responden seperti berikut:

- a. Penghasilan yang lebih besar (responden 1).
- b. Membutuhkan tantangan pekerjaan di level lebih tinggi (responden 2).
- c. Memperbaiki kesejahteraan (responden 22).
- d. Ingin mencari pengalaman lain (responden 25).
- e. Ingin dekat dengan keluarga (responden 71).

Namun ketika ditanyakan apakah mereka akan segera keluar dari Ditjen DEF pada saat ini, jawaban mayoritas yang didapat adalah tidak bersedia sebanyak 159 orang (87,36%). Beberapa alasan/komentar yang diungkapkan oleh responden adalah sebagai berikut:

- a. Masih butuh penghasilan (responden 1).
- b. Belum ada alternatif lain yang berada di depan mata dan lebih tinggi *income*-nya (responden 3).
- c. Sudah menikmati pekerjaan saya (responden 4).
- d. Menikmati pekerjaan dan menjalankan amanah sebaik-baiknya (responden 92).
- e. Adanya ikatan dinas (responden 160).

Sebagian besar responden yaitu sebanyak 142 orang (78,02%) mengatakan bersedia jika mereka dipindah ke bagian lain atau dimutasi secara internal di lingkungan Ditjen DEF. Alasan yang diberikan yaitu untuk penyegaran atau agar tidak mengalami kejenuhan dan untuk menambah ilmu, wawasan dan kompetensi pekerjaan. Ketika ditanyakan mengenai kinerja dari unit kerja pada saat ini jika dibandingkan dengan kinerja tahun lalu 66 responden (36,26%) mengatakan bahwa kinerja unit kerjanya hampir sama dengan kinerja tahun lalu.

Untuk hasil analisis deskriptif pada dimensi *full range leadership* hampir seluruh dimensinya memiliki nilai *mean* kategori sedang, terkecuali pada dimensi *management by exception (passive)* dan *laissez faire mean*-nya bernilai rendah. Artinya yaitu pada dimensi kepemimpinan transformasional para pemimpin telah

cukup mampu mengoptimalkan kinerja bawahan melalui pemberian motivasi kerja, memperhatikan kebutuhan bawahan di atas kepentingan pribadinya, serta menanamkan nilai-nilai kerja yang luhur untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan pada dimensi kepemimpinan transaksional (*management by exception (passive)*) para pimpinan cukup banyak ikut campur tangan dalam menentukan apa yang perlu dilakukan bawahan serta sering memberikan penghargaan dan hukuman kepada bawahan sebagai bentuk motivasi kepada karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya pada perusahaan. Dimensi *management by exception (passive)* bernilai *mean* rendah berarti para atasan akan melakukan koreksi terhadap bawahan jika bawahan melakukan kesalahan. Pada dimensi *laissez faire* yang rendah ini berarti pimpinan cukup bertanggung jawab atas segala pekerjaan yang menjadi pegangannya, dan tidak sering menghindari dari proses pengambilan keputusan dan cukup menunjukkan kepedulian terhadap bawahan.

Dari hasil uji analisis *general linear model* dapat diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara beberapa variabel kepemimpinan dengan dimensi dari kepuasan kerja. Variabel kepemimpinan yang memiliki pengaruh signifikan tersebut yang pertama adalah kepemimpinan transformasional dengan dimensi promosi yang signifikansinya berarah positif, hal ini berarti pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat maju dan berkembang terutama dalam hal karirnya, sesuai dengan performa dan kemampuan dari bawahan tersebut, kemudian semakin dekat pimpinan dengan bawahan maka peluang promosi dari bawahan tersebut akan semakin tinggi.

Selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan *laissez faire* juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap dimensi promosi dan memiliki nilai *mean* rendah, serta bersifat positif. Hal ini berarti dalam Ditjen DEF para pemimpinya sangat jarang meninggalkan tugas dan pekerjaannya, pemimpin lebih sering berada di tempat untuk membantu, mengarahkan dan membimbing bawahan dalam melakukan pekerjaan. Pengaruhnya dengan dimensi promosi adalah bahwa peran seorang atasan berpengaruh terhadap promosi bawahan. Hal ini dapat dijelaskan karena untuk dapat naik pangkat, maka setiap bawahan harus mendapatkan penilaian dari atasan langsungnya yaitu dengan cara atasan mengisi

form DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) milik bawahannya, untuk diserahkan kepada pemegang jabatan yang lebih tinggi lagi.

Hubungan yang terjadi antara variabel *laissez faire* dengan dimensi promosi ini bersifat positif, berarti adanya kekhawatiran yang dirasakan bawahan bahwa semakin sering atasan berada di tempat dan melakukan kontrol, maka akan semakin susah bagi bawahan untuk mendapatkan promosi, karena segala penilaian untuk promosi dilakukan oleh atasan melalui *form* DP3 tersebut, dan pengisian *form* DP3 merupakan hak prerogatif dari atasan sehingga bawahan khawatir bahwa atasan akan menerapkan penilaian secara *like and dislike* yang membuat kesempatan promosi tersebut hanya diberikan kepada orang terdekat atasan, seperti komentar dari responden berikut ini:

- a. Masih adanya beberapa pegawai yang tidak kompeten ditempatkan tidak sesuai bidang tugas, karena faktor kedekatan dengan pimpinan instansi, ataupun karena di PNS pangkat yang otomatis selalu naik tanpa melihat kemampuan (responden 8).

Pengaruh yang signifikan positif selanjutnya terdapat dalam hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan dimensi *contingent reward* (penghargaan), hal ini berarti pimpinan cukup sering memotivasi bawahan dan memberikan penghargaan berupa pujian atas hasil kerja bawahan. Berikut disajikan beberapa komentar responden yang menunjukkan hubungan ini:

- a. Gaya kepemimpinan atasan saya sangat mendidik/meng-*encourage* sekali dan membuat saya termotivasi lebih baik lagi dan tidak pernah puas untuk meng-*encourage* kita untuk berkinerja (responden 80).

Selanjutnya pengaruh yang signifikan dan negatif terjadi antara gaya kepemimpinan transaksional dengan dimensi *contingent reward*. Hal ini berarti bawahan tidak menyukai pekerjaan yang diberikan walaupun dijanjikan adanya suatu imbalan/penghargaan dari atasannya. Keadaan ini dapat terjadi jika atasan terlalu sering mengingkari janji atas penghargaan yang diberikan tersebut, atau bisa juga dikarenakan tugas yang diberikan bukanlah merupakan bidang tugas/kewajiban dari si bawahan tersebut. Hal ini bisa kita lihat dari komentar beberapa responden seperti berikut:

- a. Keadilan untuk pegawai dan perhatian pimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja (responden 4).
- b. Kinerja pegawai yang terus didorong harusnya terus diimbangi dengan penilaian kinerja yang adil, transparan dan reward yang adil terutama untuk staf atau pelaksana (responden 15).

Pengaruh yang signifikan dan negatif terjadi antara variabel gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan dimensi *standard operating procedure*. Dalam hal ini berarti jika atasan selalu hadir di antara karyawan, maka *standard operating procedure* dapat berjalan dengan baik. Walaupun demikian masih ada beberapa atasan yang masih mengabaikan *SOP* yang berlaku, yang disampaikan oleh beberapa responden melalui komentarnya berikut ini:

- a. *SOP* dan pembagian tugas kurang tegas dan jelas (responden 15).
- b. Belum menerapkan dengan tegas terkait dengan pembagian tugas dan tanggungjawabnya, tidak melihat beban kerja setiap staff atau bawahan (responden 71).

Berikutnya pengaruh yang signifikan negatif terdapat pada hubungan antara gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan dimensi komunikasi, hal ini berarti kehadiran atasan di antara para bawahan di Ditjen DEF dapat memperlancar komunikasi dalam organisasi, sehingga segala pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Selain itu komunikasi atasan-bawahan yang terjalin dengan baik di Ditjen DEF membuat motivasi kerja bawahan meningkat. Hal ini bisa dimengerti, karena dalam sistem birokrasi peran dari seorang pimpinan sangatlah penting, seorang bawahan tidak dapat melakukan *by-passing process* dalam melaksanakan pekerjaan, karena semua harus dengan seijin atasan, oleh karena itu kehadiran atasan di kantor akan sangat menunjang komunikasi yang terjalin dalam organisasi. Berikut beberapa komentar responden yang di dapat terkait hal ini:

- a. Bagus dan komunikatif (responden 22).
- b. Baik, fleksibel, tidak menekan bawahan saat dalam keadaan tertekan (responden 52).
- c. Arahan langsung sesuai keinginannya, ikut berperan serta dalam diskusi dengan bawahan (responden 92).

d. Gaya demokrasi dan mau berdiskusi dengan staf dalam menyelesaikan masalah (responden 131).

Dari 24 hipotesis yang terbentuk, hanya terdapat 6 hipotesis yang dapat diterima, dan dari 6 hipotesis yang diterima ini didominasi oleh gaya kepemimpinan *laissez faire* dalam hubungannya dengan dimensi kepuasan kerja. *Laissez faire* memiliki 3 pengaruh yang signifikan, yaitu pengaruhnya terhadap dimensi promosi, *standard operating procedure* dan komunikasi.

Dominasi pengaruh *laissez faire* dalam riset ini dapat dimaklumi jika kita melihat profil responden yang terkumpul dalam riset ini. Sebagian besar (85,71%) responden saat ini berposisi sebagai pelaksana dan sebagian besar berada pada rentang usia yang masih muda yaitu 21-25 tahun yaitu sebanyak 25,27%. Seperti diketahui prosedur kerja yang berlaku dalam organisasi pemerintah yaitu menggunakan sistem birokrasi, seorang bawahan dalam melakukan segala macam pekerjaan harus sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan pada setiap bidang pekerjaannya. Selain itu bawahan pun dalam melakukan segala macam tindakannya tidak dapat membuat keputusan sendiri melainkan harus melalui ijin dari atasannya, tidak ada *by pass process* yang terjadi dalam sistem birokrasi ini. Oleh karena itu bawahan akan sangat bergantung akan kehadiran seorang atasan dalam pekerjaannya, walaupun seringkali atasan tersebut tidak memiliki kompetensi yang baik. Hal ini dikarenakan atasan adalah penentu dalam proses pengambilan keputusan. Dan oleh karena itu pula gaya kepemimpinan ini berpengaruh terhadap dimensi yang memang membutuhkan peran atasan sebagai koordinator, yaitu dimensi komunikasi, *standard operating procedure* dan promosi.

Walaupun dimensi *laissez faire* tidak sering diterapkan dalam lingkungan organisasi Ditjen DEF, namun dalam riset ini gaya kepemimpinan transformasional tidak banyak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat hanya 2 dimensi kepuasan kerja yang signifikan dengan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu dimensi promosi dan dimensi *contingent reward*.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang kecil dapat dijelaskan jika kita kembali melihat profil dari responden yang sebagian besar

berposisi sebagai pelaksana dan sistem yang dijalankan oleh organisasi adalah sistem birokrasi. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan pada Ditjen DEF ini merupakan pekerjaan rutin yang sudah ditetapkan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku, sehingga tidak membutuhkan dorongan inovasi dan kreativitas yang tinggi dari atasan seperti yang lazim diterapkan pada gaya kepemimpinan transformasional. Kemudian mayoritas responden (51,10%) baru bekerja dengan atasan langsungnya dalam jangka waktu 1 tahun, sehingga belum terjalin kedekatan dengan atasan, dan hubungan yang terjalin pun hanya terbatas kepada pekerjaan fungsional saja.

Selain itu, dalam dimensi gaji dan tunjangan, gaya transformasional pun tidak begitu berpengaruh karena pengaturan besarnya gaji dan tunjangan bawahan bukan merupakan kewenangan atasan langsung, melainkan ditentukan pihak yang lebih tinggi lagi yaitu Presiden dan DPR. Dalam dimensi komunikasi dan *SOP*, gaya kepemimpinan transformasional juga tidak berpengaruh signifikan, hal ini dapat terjadi karena walaupun atasan selalu berada di tempat, namun sang atasan kurang dalam memberikan perhatian dan pengarahan langsung kepada bawahan, sehingga komunikasi yang terjalin tidak begitu baik, hal ini dapat terlihat pada komentar responden sebagai berikut:

- a. Kalau bisa dijelaskan lebih rinci apa yang diminta dalam sebuah pekerjaan (responden 61).
- b. Beri kesempatan bawahan untuk menyampaikan saran / pendapat dan dengarkan dengan sepenuh hati, tidak sambil menerima telepon, sms-an atau mengobrol. Hargai semua bawahan sebagaimana pimpinan menghargai dirinya sendiri (responden 100).
- c. Atasan sebaiknya ikut turun langsung kebawah jangan cuma terima laporan akhirnya saja (responden 157).

Sementara itu gaya kepemimpinan transaksional hanya memiliki 1 hubungan yang signifikan dan negatif, yaitu dengan dimensi *contingent reward*. Sementara pada dimensi lainnya kepemimpinan transaksional tidak terbukti (hipotesis ditolak). Hal ini dapat terjadi dimungkinkan karena atasan tidak dapat memberikan janji berupa promosi, kenaikan gaji dan tunjangan, pola mutasi dan lainnya, karena hal-hal tersebut yang mengatur tidak hanya atasan langsung

melainkan banyak pihak yang terlibat dalam instansi maupun di luar instansi. Kemudian hal ini dapat pula disebabkan karena bawahan sudah terlalu lelah akan janji-janji yang diberikan atasan namun tidak pernah terealisasi, hal ini dapat dilihat pada komentar responden berikut:

- a. Tidak terlalu banyak bicara, hargai dan apresiasi upaya yang telah dilakukan, walaupun kecil, tegaskan dan tegakkan kriteria mutasi dan promosi jabatan serta implementasikan dengan konsekuen dan konsisten (responden 111).

Selain itu peneliti berhasil menghimpun beberapa pendapat tambahan dari responden ketika ditanyakan mengenai kondisi kepuasan kerja mereka di Ditjen DEF, beberapa di antaranya yaitu:

- a. Komentar responden yang menyatakan kepuasan:
 - Lumayan puas, gajinya naik lagi (responden 36).
 - Puas bekerjasama dengan atasan (responden 20).
 - Cukup puas dengan pekerjaan ini karena didukung suasana kerja dan rekan-rekan yang saling membantu (responden 61).
 - Suasana kerja cukup nyaman dan menyenangkan (responden 71).
 - Saya merasa puas bekerja di unit ini karena ada apresiasi terhadap hasil kerja saya baik dari atasan maupun dari partner kerja (responden 114).
 - Cukup puas karena remunerasi yang cukup dan lingkungan kerja yang mendukung (responden 119).
- b. Komentar responden yang menyatakan ketidakpuasan:
 - Banyak Pekerjaan yang tidak termasuk tugas/fungsi dan belum masuk SOP (responden 5).
 - Beberapa permasalahan (contoh terhadap pegawai/pejabat yang bermasalah) kurang cepat penanganannya sehingga dapat memberikan iklim yang kurang sehat (responden 34).
 - Jenjang pendapatan atau grading tidak seimbang antara bawahan dan pimpinan terlalu jauh (responden 48).
 - Tunjangan yang tidak adil (responden 51).

Berdasarkan komentar yang dihimpun dari responden di atas dapat dilihat bahwa suasana kerja yang terbina di Ditjen DEF sangat baik dan pada akhirnya menimbulkan kepuasan kerja dari karyawan, selain itu kepuasan kerja juga

dipengaruhi oleh atasan yang sangat perhatian suka memberikan apresiasi terhadap kinerja bawahan. Beberapa responden juga mengatakan bahwa aspek penghasilan di Ditjen DEF cukup memberikan kepuasan karena adanya remunerasi yang diberikan terkait dengan reformasi birokrasi yang dilaksanakan di Ditjen DEF.

Sedangkan ketidakpuasan yang dialami oleh responden dikarenakan *SOP* yang ada belum dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga masih terjadi tumpang tindih pekerjaan pada karyawan, dan penegakan disiplin atas karyawan yang bermasalah juga belum ditegakkan dengan baik, sehingga masih adanya pembiaran terhadap pelaku pelanggaran disiplin. Masalah pendapatan juga menjadi faktor ketidakpuasan bawahan, terutama masalah keadilan pendapatan antara bawahan dengan atasan yang dirasa cukup jauh perbedaannya antara apa yang diterima bawahan dengan apa yang diterima oleh atasan.

Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini jika dibandingkan dengan penelitian lain terdapat sedikit perbedaan, karena dalam penelitian ini, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja hanya ditemukan 6 pengaruh yang signifikan, yaitu kepemimpinan bergaya *laissez faire* memiliki pengaruh terhadap dimensi promosi, prosedur perusahaan, dan komunikasi. Sementara kepemimpinan bergaya transformasional hanya berpengaruh terhadap dimensi promosi dan penghargaan, dan kepemimpinan bergaya transaksional berpengaruh terhadap dimensi penghargaan. Tidak semua gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap dimensi kepuasan kerja. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan *laissez faire* memiliki pengaruh terbanyak terhadap dimensi kepuasan kerja, sementara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak sebanyak gaya *laissez faire* pengaruhnya. Hal ini dikarenakan mayoritas responden merupakan pelaksana (85,71%), berada pada rentang usia 21-25 tahun (25,27%) dan bekerja pada sistem birokrasi yang sangat mengandalkan keputusan atasan. Kemudian mayoritas responden (51,10%) baru bekerja selama 1 tahun dengan atasan langsungnya sehingga belum memiliki kedekatan yang baik dengan atasannya, hal ini dapat menyebabkan gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap dimensi kepuasan kerja.

Informasi tambahan yang dapat peneliti berikan adalah bahwa dalam riset ini peneliti telah mencoba melakukan analisis regresi variabel *full range leadership theory* terhadap kepuasan kerja, namun hasil yang diperoleh dari analisis tersebut adalah tidak adanya pengaruh yang signifikan dari hubungan dua variabel tersebut. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja tidak dapat dilihat melalui satu dimensi saja, melainkan harus dilihat dalam beberapa dimensi yang terdapat di dalamnya, seperti yang dikatakan oleh Spector (1997) dalam Blankenship (2010).

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Chen pada tahun 2005 dengan judul: *Exploring the relationship among transformational and transactional leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, and turnover on the IT department of research and development in Shanghai, China*, menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja bawahan. Dalam riset Chen (2005) juga menemukan bahwa faktor kepercayaan sebagai faktor tingginya kepuasan kerja, serta perbedaan dasar pendidikan akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Darwito pada tahun 2008, dengan judul: Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Anugerah pada tahun 2010 dengan judul : Pengaruh Karakteristik Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*) Terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik Pegawai (Studi Kasus: Kantor Pelayanan Pajak Pratama XYZ) menghasilkan kesimpulan bahwa semua gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawannya, hanya saja setiap gaya kepemimpinan yang berbeda menghasilkan pengaruh yang besarnya berbeda pula.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan, analisis, dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya maka dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- A. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada dimensi kepuasan kerja kesimpulan yang diperoleh adalah hampir seluruh dimensi kepuasan kerja pada Ditjen DEF memiliki nilai *mean* tinggi, terkecuali dimensi promosi yang memiliki *mean* rendah, yaitu 3,27. Hal ini berarti hanya dimensi promosi yang belum berhasil memberikan kepuasan kepada karyawan Ditjen DEF.
- B. Untuk hasil analisis deskriptif pada dimensi *full range leadership* hampir seluruh dimensinya memiliki nilai *mean* kategori sedang, terkecuali pada dimensi *management by exception (passive)* dan *laissez faire* *mean*-nya bernilai rendah. Hal ini berarti pada dimensi kepemimpinan transformasional para pemimpin telah cukup mampu mengoptimalkan kinerja bawahan melalui pemberian motivasi kerja, memperhatikan kebutuhan bawahan di atas kepentingan pribadinya, serta menanamkan nilai-nilai kerja yang luhur untuk dapat mencapai tujuan organisasi, dan pimpinan jarang sekali mengaplikasikan gaya kepemimpinan tipe *laissez faire*, artinya pimpinan selalu berada di tempat untuk membantu, membimbing dan mengarahkan bawahan.
- C. Dari tiga gaya kepemimpinan yang ada, yaitu transformasional, transaksional dan *laissez faire* serta 8 dimensi dari kepuasan kerja yang meliputi gaji, promosi, tunjangan, penghargaan, prosedur perusahaan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, serta komunikasi, hanya terdapat 7 hubungan yang signifikan. Hubungan tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional dengan dimensi promosi, gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan dimensi promosi, gaya kepemimpinan transformasional dengan dimensi penghargaan, gaya kepemimpinan transaksional dengan dimensi penghargaan, gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan prosedur

perusahaan, gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan rekan sekerja, dan gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan komunikasi.

- D. Dalam penelitian ini tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara variabel *full range leadership theory* terhadap kepuasan kerja, dikarenakan kepuasan kerja menurut Spector (1997) dalam Blankenship (2010) harus ditinjau dari beberapa dimensi, tidak bisa dilihat hanya dari satu dimensi saja, dan dalam penelitian ini digunakan 8 dimensi kepuasan kerja milik Spector.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti telah berusaha sebaik mungkin agar penelitian ini dapat memberikan hasil yang maksimal, namun peneliti menyadari bahwa masih banyak keterbatasan yang peneliti temui, antara lain:

- a. Walaupun peneliti telah melakukan penyebaran kuesioner sejumlah populasi, namun *response rate* yang diperoleh tidaklah begitu tinggi, hanya 42,76% kuesioner yang kembali, ini berarti hanya 189 kuesioner yang kembali dari total 442 kuesioner yang disebar, dan hanya 182 (41,18%) kuesioner yang dapat diolah. Tentu jumlah kuesioner yang didapat ini belum dapat menggambarkan organisasi secara keseluruhan.
- b. Waktu penyebaran kuesioner yang terbatas, karena peneliti hanya melakukan penyebaran dalam waktu satu bulan, sehingga dirasa kurang cukup waktu untuk mendapatkan *response rate* yang tinggi.
- c. Tidak adanya pengawasan peneliti dalam penyebaran dan pengisian kuesioner oleh responden. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan wewenang dari objek riset, karena peneliti tidak boleh menyebar sendiri secara langsung melainkan harus melalui Bagian Kepegawaian Ditjen DEF. Dengan tidak adanya pengawasan dari peneliti ini dimungkinkan bahwa banyak responden yang tidak begitu memahami pertanyaan dalam kuesioner dan tidak ada tempat untuk bertanya yang meyakinkan, sehingga pada akhirnya mereka cenderung mengisi kuesioner secara asal untuk pertanyaan yang menurut mereka kurang begitu jelas.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Untuk Pihak Manajemen Ditjen DEF

Penting bagi pimpinan perusahaan untuk dapat memahami bagaimana menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam organisasi yang dipimpinnya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat maka diharapkan dapat meningkatkan performa bawahan yang pada akhirnya akan mempermudah dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan statistik data penelitian yang telah dibahas di bab sebelumnya telah dapat diketahui bahwa hampir seluruh dimensi kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi, terkecuali dimensi promosi yang masih rendah. Hal ini berarti kepuasan karyawan akan aspek promosi masih kurang. Untuk mengatasi ketidakpuasan karyawan akan masalah promosi, sebaiknya proses promosi lebih diperketat dan terbuka, dapat dilakukan juga *fit and proper test/assessment* untuk menguji kelayakan dari tiap individu untuk menjadi pimpinan. Hal ini untuk dapat meyakinkan karyawan bahwa pejabat yang promosi adalah yang benar-benar kompeten, sehingga tidak ada lagi kecemburuan dan kecurigaan yang terjadi atas proses promosi.

Selain melalui proses *fit and proper test* yang ketat untuk pemenuhan kepuasan atas sisi promosi dapat juga dengan melaksanakan promosi lintas instansi dalam Kementerian XYZ, ketika ada karyawan dalam Ditjen DEF yang memiliki kompetensi tinggi namun tidak mendapat posisi jabatan struktural di Ditjen DEF maka atasan langsungnya dapat mengusulkan karyawan tersebut untuk promosi ke instansi lain yang masih dalam lingkup Kementerian XYZ.

Di sisi lain, hubungan yang negatif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *contingent reward* menunjukkan bahwa janji-janji atasan untuk memberikan penghargaan kepada bawahan jika kinerjanya baik sering tidak dipenuhi, sehingga karyawan mulai melakukan penolakan atas gaya kepemimpinan ini. Untuk masalah ini sebaiknya atasan jangan terlalu sering memberikan janji yang berlebihan terhadap bawahannya sebagai bentuk penghargaan atas kinerja karyawan. Karena mengacu pada sistem birokrasi yang rumit, seringkali atasan kesulitan untuk memenuhi janji tersebut, misalnya karyawan dijanjikan untuk promosi, tetapi pada kenyataannya penentuan promosi

karyawan itu ditentukan oleh banyak pihak dan banyak faktor, sehingga akan sangat sulit bagi atasan untuk memberikan kepastian akan janji ini. Sebaiknya cukup berikan pujian saja jika bawahan telah melakukan pekerjaannya dengan baik, karena dengan pujian cukup membuat karyawan merasa senang, dihargai dan termotivasi.

Atasan juga sebaiknya memberikan beban kerja yang sesuai dengan tugas, pokok dan fungsi dari bawahannya, jangan sampai beban kerja karyawan menjadi *overload* karena harus melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan *standard operating procedure*-nya. Jika ada karyawan lainnya tidak mampu melakukan pekerjaan sesuai *SOP*-nya maka sudah seharusnya pimpinan menegur langsung orang yang bersangkutan, dan jangan kemudian melimpahkan pekerjaannya kepada pihak lain. Pengawasan ketat dari atasan sangat diperlukan agar prosedur perusahaan yang berlaku dapat berjalan dengan baik

Atasan juga sebaiknya jangan terlalu sering meninggalkan ruangan (pekerjaannya) dikarenakan komunikasi yang terjadi antar elemen organisasi banyak dipengaruhi oleh kehadiran atasan, jika atasan hadir maka komunikasi akan berjalan dengan baik sedangkan jika atasan tidak hadir maka bawahan akan merasa kesulitan dalam menjalankan komunikasi, khususnya dengan bagian lain, hal ini dikarenakan sistem birokrasi tidak mengenal *by-passing process*, semua dilakukan atas ijin atasan.

Secara umum sebaiknya para pimpinan mampu untuk mengaplikasikan nilai-nilai dari gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, karena dengan menerapkan gaya kepemimpinan tipe ini maka bawahan akan semakin termotivasi, merasa dihargai, dan mendapat contoh perilaku kerja yang baik dari atasan, sehingga diharapkan juga bawahan dapat melakukan imitasi dari nilai-nilai luhur pimpinan tersebut. Atasan pun diharapkan dalam memenuhi kepuasan kerja bawahan tidak hanya melihat dari salah satu aspek/dimensi kepuasan kerja saja, melainkan harus melihatnya dari beberapa dimensi kepuasan kerja, dan akan lebih baik jika seluruh dimensi kepuasan kerja tersebut dapat terpenuhi dengan baik, sehingga dapat meningkatkan performa bawahan.

5.3.2 Saran Untuk Pihak Akademisi

Dalam melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebaiknya tidak hanya mengukur kepuasan kerja dari satu dimensi saja, melainkan harus dilihat dari beberapa dimensi yang dimilikinya, sesuai dengan teori kepuasan kerja Spector. Hal ini dikarenakan setiap karyawan memiliki preferensi kepuasan kerja yang berbeda-beda dan instrument Spector memiliki dimensi yang lebih lengkap jika dibandingkan dengan instrument kepuasan kerja lainnya, seperti *Job Descriptive Index* dan *Job in General Scale*.

5.3.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan penelitian yang dilakukan saat ini masih banyak ruang untuk dapat dilakukan pengembangan. Pengembangan yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan menambah variabel penelitian, seperti budaya organisasi yang juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, kemudian komitmen organisasi yang dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Selain itu saat pengisian kuesioner sebaiknya peneliti terlibat langsung dan memandu sekitar 20-25 responden per kelompok agar tidak terjadi kesalahpahaman dari responden mengenai pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Dengan cara ini waktu pengambilan data dapat lebih cepat dan *response rate* dari responden dapat lebih tinggi, dan diharapkan paling tidak minimal dapat mencapai 50%

Saran terakhir yang dapat peneliti berikan adalah bahwa penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada Direktorat Jenderal lainnya yang berada di bawah Kementerian XYZ, dengan menggunakan variabel dan metode yang sama dengan penelitian ini, sehingga hasil yang di dapat dari riset tersebut dapat dibandingkan dengan riset kali ini.

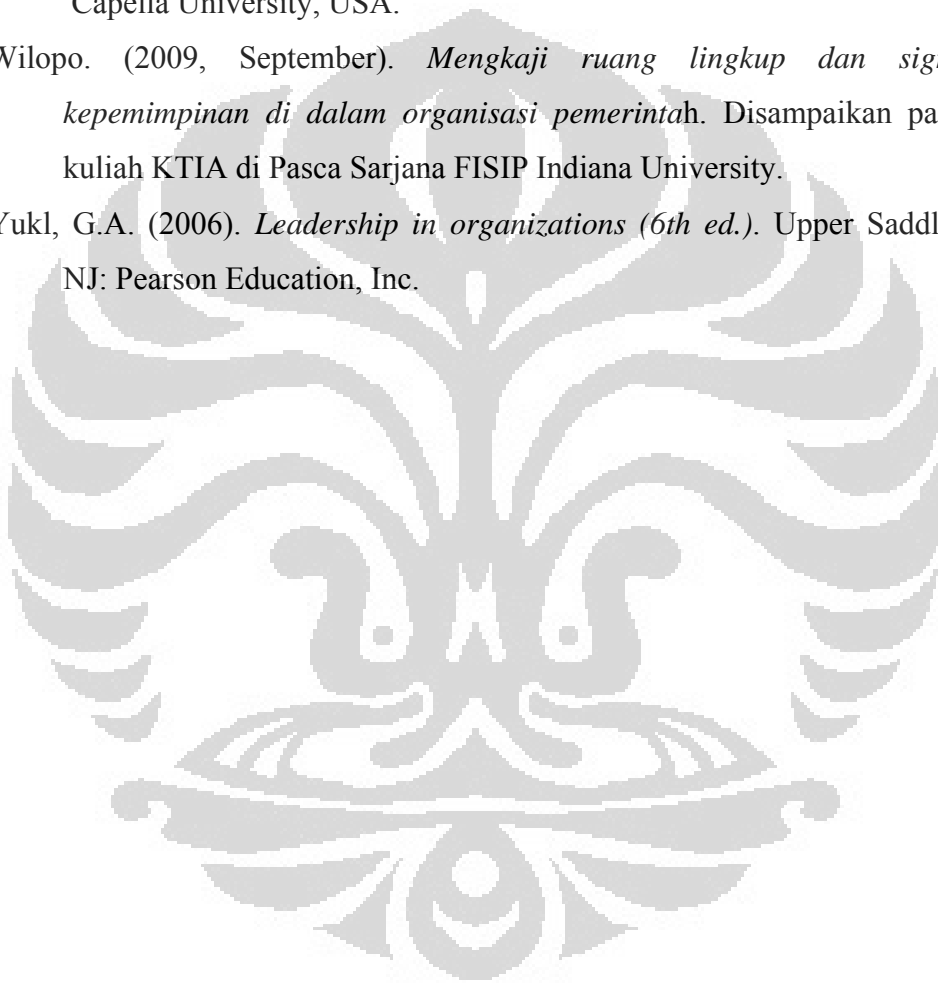
DAFTAR REFERENSI

- Amalia, R. (2012). *Analisis pengaruh peranan persepsi keadilan terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja di antara karyawan non-keluarga*. Skripsi. Program Strata Satu Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Andriana, Y. S. E. (2012). Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian, Direktorat Jenderal DEF, Kementerian XYZ tanggal 14 Mei 2012.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Anugerah, N. R. (2010). *Pengaruh karakteristik kepemimpinan yang melayani (servant leadership) terhadap kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik pegawai (Studi kasus: Kantor Pelayanan Pajak Pratama XYZ)*. Skripsi. Program Strata Satu Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Blankenship, S. L. (2010). *The consequences of transformational leadership and/or transactional leadership in relationship to job satisfaction and organizational commitment for active duty women serving in the air force medical service*. Dissertation. School Of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Bowling, A. (2002). *Research methods in health* (2nd Ed.). Buckingham: Open University Press.
- Broome, K. M., Danica K. K., Jennifer, R. E., & Patrick M. F. (2008). *Leadership, burnout, and job satisfaction in outpatient drug-free treatment programs*. Institute of Behavioral Research, Texas Christian University, Fort Worth, TX 76129, USA (www.sciencedirect.com).

- Chen, Lien-Tung. (2005). *Exploring relationship among transformational and transactional leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, and turnover on the IT Department of Research and Development in Shanghai, China*. Dissertation. Degree of Doctor of Business Administration Nova Southeastern University.
- Christanti, F. P. (2012). *Analisis pengaruh full range leadership terhadap turnover intention (Studi kasus pada sales force PT FGH)*. Skripsi. Program Strata Satu Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Darwito (2008). *Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang)*. Tesis. Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Dessler, G. (2011). *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Djarwanto, P. S., & Pangestu, S. (1998). *Statistik induktif (Edisi empat)*. Yogyakarta: BPFE.
- Effendi, T. (2007, February 9). Agenda strategis reformasi birokrasi menuju good governance. *Jurnal Negarawan Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia*. Mei 13, 2012. http://www.setneg.go.id/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=87
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Organisational behaviour* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E., & Tatham R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2002). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen* (Edisi 1). Yogyakarta: BPFE.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2003). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.

- Kurniawati, D. (2012). *Analisis hubungan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire dengan turnover intention (Studi kasus pada perusahaan pembiayaan PT. XYZ)*. Skripsi. Program S1 Ekstensi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Laurensia, R. (2004). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi*. Tesis. Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research an applied orientation*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing research (5th Ed)*. New Jersey: Pearson Education International.
- Pranaya, N. R. S. (2008). *Pengaruh gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan terhadap kepuasan kerja karyawannya. Studi kasus: Karyawan pada PT. X*. Skripsi. Program Strata Satu Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Riley, D. N. (2006). *The effects of sales management leadership styles on salesperson organizational commitment and salesperson turnover intention*. Dissertation. Degree of The Doctor of Business Administration Nova Southeastern University.
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2002). *Management (7th ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2008). *Essential of organizational behavior (9th ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Santoso, S. (2001). *Buku latihan statistik parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Snowden, D.C. (2011). *The relationship between leadership and job satisfaction in call centers in the electric utility industry*. Dissertation. School Of Advanced Studies University Of Phoenix.
- Sudarmanto, R. G. (2005). *Analisis regresi linier ganda dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Surono, S. R. (2001). *Studi perbandingan hubungan antara tindakan supervisi dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja auditor antara KAP “Big Five” dengan KAP non “Big Five” di Jakarta, Indonesia*. Tesis. Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Westlund, S. G. (2007). *Retaining talent: Assessing relationship among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions*. Doctoral Dissertation. School of Business and Technology Capella University, USA.
- Wilopo. (2009, September). *Mengkaji ruang lingkup dan signifikansi kepemimpinan di dalam organisasi pemerintah*. Disampaikan pada mata kuliah KTIA di Pasca Sarjana FISIP Indiana University.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.



Lampiran 1 Uji Validitas dan Reliabilitas *Idealized Influence Attribute*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. IIA_1	3.1044	1.2505	182.0
2. IIA_2	3.6209	1.0214	182.0
3. IIA_3	3.4396	.9715	182.0
4. IIA_4	2.8846	1.1906	182.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	13.0495	7.6937	2.7737	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IIA_1	9.9451	4.2843	.3566	.3079
IIA_2	9.4286	5.7822	.1767	.4818
IIA_3	9.6099	4.9464	.4173	.2796
IIA_4	10.1648	5.3428	.1696	.5031

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .4723

Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas *Idealized Influence Behaviour*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. IIB_1	3.0939	1.1387	181.0
2. IIB_2	3.4254	1.0600	181.0
3. IIB_3	3.8122	.8807	181.0
4. IIB_4	3.6354	.9716	181.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	13.9669	8.9989	2.9998	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IIB_1	10.8729	5.7671	.3538	.7605
IIB_2	10.5414	4.8386	.6512	.5649
IIB_3	10.1547	5.9648	.5250	.6540
IIB_4	10.3315	5.5673	.5425	.6389

Reliability Coefficients

N of Cases = 181.0

N of Items = 4

Alpha = .7199

Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas *Intellectual Stimulation*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. INTEL_1	3.4670	1.0856	182.0
2. INTEL_2	3.2198	.9079	182.0
3. INTEL_3	3.3407	.9310	182.0
4. INTEL_4	3.2473	.9745	182.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	13.2747	9.4048	3.0667	4

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INTEL_1	9.8077	5.5816	.5156	.7903
INTEL_2	10.0549	5.9307	.5992	.7426
INTEL_3	9.9341	5.6089	.6642	.7104
INTEL_4	10.0275	5.5075	.6445	.7185

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .7919

Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas *Inspirational Motivation*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. INSPI_1	3.5222	1.0699	180.0
2. INSPI_2	3.5444	.9414	180.0
3. INSPI_3	3.1333	.9239	180.0
4. INSPI_4	3.6000	.8755	180.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	13.8000	8.7978	2.9661	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INSPI_1	10.2778	4.6487	.6512	.6913
INSPI_2	10.2556	5.3868	.5777	.7301
INSPI_3	10.6667	5.6313	.5274	.7548
INSPI_4	10.2000	5.5799	.5927	.7245

Reliability Coefficients

N of Cases = 180.0 N of Items = 4

Alpha = .7800

Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas *Individualized Consideration*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. INDV_1	2.9396	.9814	182.0
2. INDV_2	3.2912	1.0500	182.0
3. INDV_3	3.2198	.9839	182.0
4. INDV_4	3.3297	1.0197	182.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	12.7802	8.6918	2.9482	4

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INDV_1	9.8407	5.3391	.5268	.6261
INDV_2	9.4890	5.7098	.3745	.7195
INDV_3	9.5604	5.4190	.5032	.6403
INDV_4	9.4505	4.9893	.5845	.5879

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .7084

Lampiran 6 Uji Validitas dan Reliabilitas *Contingent Reward Leadership*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. CR_1	2.6575	1.2534	181.0
2. CR_2	3.3481	1.0195	181.0
3. CR_3	3.0442	1.0426	181.0
4. CR_4	3.4033	1.0043	181.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	12.4530	9.4603	3.0758	4

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CR_1	9.7956	5.7080	.3642	.6762
CR_2	9.1050	5.8500	.5213	.5599
CR_3	9.4088	5.8541	.4993	.5727
CR_4	9.0497	6.2142	.4468	.6076

Reliability Coefficients

N of Cases = 181.0

N of Items = 4

Alpha = .6701

Lampiran 7 Uji Validitas dan Reliabilitas *Management by exception active*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. MBEA_1	3.3571	1.1069	182.0
2. MBEA_2	3.5934	.9040	182.0
3. MBEA_3	3.4121	.9919	182.0
4. MBEA_4	3.1538	1.1167	182.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	13.5165	8.3727	2.8936	4

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEA_1	10.1593	4.6761	.5162	.5223
MBEA_2	9.9231	5.8836	.3812	.6188
MBEA_3	10.1044	5.2211	.4782	.5550
MBEA_4	10.3626	5.2379	.3693	.6333

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .6528

Lampiran 8 Uji Validitas dan Reliabilitas *Management by exception passive*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. MBEP_1	2.7527	1.1072	182.0
2. MBEP_2	1.7582	1.0120	182.0
3. MBEP_3	2.0879	1.0939	182.0
4. MBEP_4	1.9505	1.1432	182.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	8.5495	8.5362	2.9217	4

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEP_1	5.7967	6.3507	.1720	.6668
MBEP_2	6.7912	5.3926	.4509	.4626
MBEP_3	6.4615	5.4212	.3766	.5158
MBEP_4	6.5989	4.6614	.5202	.3909

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .5908

Lampiran 9 Uji Validitas dan Reliabilitas *Laissez Faire*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. LF_1	1.8056	1.0199	180.0
2. LF_2	2.0611	.9225	180.0
3. LF_3	1.8611	1.0558	180.0
4. LF_4	2.1778	.9925	180.0

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	7.9056	8.5441	2.9230	4

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
LF_1	6.1000	4.8391	.5939	.5854
LF_2	5.8444	5.8975	.4008	.7014
LF_3	6.0444	5.4729	.3961	.7117
LF_4	5.7278	4.8696	.6140	.5741

Reliability Coefficients

N of Cases = 180.0

N of Items = 4

Alpha = .7105

Lampiran 10 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Pay*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. PAY1	4.2473	1.0717	182.0
2. PAY2_R	2.3297	1.1568	182.0
3. PAY3_R	4.2527	1.1667	182.0
4. PAY4	3.8297	2.4288	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14.6593	14.7231	3.8371	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PAY1	10.4121	11.0834	.3491	.3363
PAY2_R	12.3297	11.7139	.2110	.4232
PAY3_R	10.4066	10.6293	.3592	.3166
PAY4	10.8297	5.7664	.2621	.4991

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 4

Alpha = .4506

Lampiran 10 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Pay* (Lanjutan)**Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. PAY1	4.2473	1.0717	182.0
2. PAY2_R	2.3297	1.1568	182.0
3. PAY3_R	4.2527	1.1667	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	10.8297	5.7664	2.4013	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PAY1	6.5824	3.4158	.3035	.4195
PAY2_R	8.5000	3.3122	.2650	.4846
PAY3_R	6.5769	2.8863	.3832	.2769

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 3

Alpha = .4991

Lampiran 11 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Promotion***Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases	
1. PROMO1_R	2.6593	1.0535	182.0	
2. PROMO2	4.1099	1.2522	182.0	
3. PROMO3	3.1703	1.1018	182.0	
4. PROMO4	3.1209	1.0857	182.0	

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13.0604	8.9963	2.9994	4

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PROMO1_R	10.4011	6.1200	.3389	.5293
PROMO2	8.9505	5.5390	.3206	.5515
PROMO3	9.8901	5.9879	.3328	.5339
PROMO4	9.9396	5.4162	.4752	.4222

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 4

Alpha = .5819

Lampiran 12 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Benefits***Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. BENEF1_R	3.6703	1.3342	182.0
2. BENEF2	3.0110	1.2917	182.0
3. BENEF3	3.7912	1.2703	182.0
4. BENEF4_R	3.8956	1.2327	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14.3681	14.0019	3.7419	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BENEF1_R	10.6978	7.6706	.6158	.5611
BENEF2	11.3571	9.9767	.2888	.7613
BENEF3	10.5769	7.8034	.6460	.5450
BENEF4_R	10.4725	9.1346	.4493	.6687

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 4

Alpha = .7066

Lampiran 13 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Contingent Reward***Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases	
1. C_REW1	4.1923	.9527	182.0	
2. C_REW2_R	4.0879	.9765	182.0	
3. C_REW3_R	3.3132	1.4047	182.0	
4. C_REW4_R	3.9615	.9881	182.0	

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	15.5549	10.1047	3.1788	4

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C_REW1	11.3626	7.1274	.4069	.6786
C_REW2_R	11.4670	6.1287	.6251	.5560
C_REW3_R	12.2418	5.7755	.3490	.7630
C_REW4_R	11.5934	5.9885	.6492	.5396

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .6985

Lampiran 14 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Standar Operating Procedure***Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. SOP1_R	3.5000	1.1211	182.0
2. SOP2_R	3.3297	1.0412	182.0
3. SOP3_R	3.8516	1.0538	182.0
4. SOP4_R	3.5000	1.0861	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14.1813	8.1382	2.8528	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SOP1_R	10.6813	4.6272	.4674	.4062
SOP2_R	10.8516	5.3867	.3450	.5123
SOP3_R	10.3297	5.3935	.3339	.5209
SOP4_R	10.6813	5.5001	.2863	.5587

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 4

Alpha = .5746

Lampiran 15 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Co-Workers***Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. CO_WRK1	4.8022	.7007	182.0
2. CO_WRK2R	3.8956	1.0538	182.0
3. CO_WRK3	4.7198	.7961	182.0
4. CO_WRK4R	3.9835	1.0847	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	17.4011	5.3797	2.3194	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CO_WRK1	12.5989	3.8880	.3621	.3731
CO_WRK2R	13.5055	3.2900	.2561	.4508
CO_WRK3	12.6813	3.5222	.4095	.3169
CO_WRK4R	13.4176	3.4711	.1811	.5340

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .4877

Lampiran 15 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Co-Workers* (Lanjutan)**Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. CO_WRK1	4.8022	.7007	182.0
2. CO_WRK2R	3.8956	1.0538	182.0
3. CO_WRK3	4.7198	.7961	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13.4176	3.4711	1.8631	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CO_WRK1	8.6154	2.0833	.4433	.3254
CO_WRK2R	9.5220	1.6874	.2459	.6668
CO_WRK3	8.6978	1.9358	.4070	.3452

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 3

Alpha = .5340

Lampiran 16 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Nature Of Work***Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. JOB1_R	3.7143	1.2941	182.0
2. JOB2	4.5330	.9614	182.0
3. JOB3	4.6154	.9434	182.0
4. JOB4	4.4066	.8729	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	17.2692	9.1813	3.0301	4

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
JOB1_R	13.5549	5.4528	.3398	.7913
JOB2	12.7363	5.6538	.5694	.6174
JOB3	12.6538	5.7745	.5551	.6269
JOB4	12.8626	5.7324	.6428	.5870

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 4

Alpha = .7160

Lampiran 17 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Communication*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases	
1. COMMUN1	4.6758	.7125	182.0	
2. COMMUN2R	4.2253	1.2826	182.0	
3. COMMUN3R	3.9121	1.1766	182.0	
4. COMMUN4R	3.8681	1.0844	182.0	

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	16.6813	7.5664	2.7507	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COMMUN1	12.0055	6.4364	.1722	.5199
COMMUN2R	12.4560	4.2384	.3187	.4142
COMMUN3R	12.7692	4.6094	.3112	.4168
COMMUN4R	12.8132	4.5616	.3948	.3369

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 4

Alpha = .5028

Lampiran 17 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Communication* (Lanjutan)**Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases	
1. COMMUN2R	4.2253	1.2826	182.0	
2. COMMUN3R	3.9121	1.1766	182.0	
3. COMMUN4R	3.8681	1.0844	182.0	

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.0055	6.4364	2.5370	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COMMUN2R	7.7802	3.4100	.2916	.4983
COMMUN3R	8.0934	3.6321	.3166	.4466
COMMUN4R	8.1374	3.5998	.4036	.3168

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 3

Alpha = .5199

Lampiran 18 Analisis Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja dan Gaya
Kepemimpinan

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
JOB_SATF	182	2.36	5.05	3.8366	.52562
PAY	182	1.00	5.33	3.6099	.80044
PROMOSI	182	1.00	5.00	3.2651	.74985
BENEFIT	182	1.00	5.25	3.5920	.93548
C_REWARD	182	1.50	5.25	3.8887	.79470
SOP	182	2.00	5.75	3.5453	.71319
CO_WRKER	182	2.33	5.67	4.4725	.62103
NAT_WORK	182	1.75	5.75	4.3173	.75751
COMMUNIC	182	1.67	6.00	4.0018	.84567
Valid N (listwise)	182				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TRANSFRM	179	1.10	4.63	3.3801	.62574
IDEAL_A	182	1.00	5.00	3.3883	.77049
IDEAL_B	181	1.00	5.00	3.4917	.74995
INTEL	182	1.00	5.00	3.3187	.76668
INSPI	180	1.00	5.00	3.4500	.74153
INDIV	182	1.00	5.00	3.1951	.73704
TRANSACT	181	1.33	4.08	2.8785	.48967
CR	181	1.00	4.50	3.1133	.76894
MBEA	182	1.00	5.00	3.3791	.72339
MBEP	182	1.00	4.25	2.1374	.73042
LF	180	1.00	4.00	1.9764	.73076
Valid N (listwise)	178				

Lampiran 19 Analisis *General Linear Model (Multivariate)***General Linear Model****Parameter Estimates**

Dependent Variable	Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
PAY	Intercept	3.702	.449	8.236	.000	2.815	4.589
	TRANSFRM	.155	.175	.886	.377	-.190	.500
	TRANSACT	-.149	.210	-.707	.481	-.563	.266
	LF	-.102	.098	-1.033	.303	-.296	.093
PROMOSI	Intercept	2.439	.422	5.778	.000	1.606	3.272
	TRANSFRM	.410	.164	2.498	.013	.086	.734
	TRANSACT	-.329	.197	-1.668	.097	-.718	.060
	LF	.200	.092	2.167	.032	.018	.382
BENEFIT	Intercept	3.688	.529	6.974	.000	2.644	4.732
	TRANSFRM	.311	.206	1.510	.133	-.095	.717
	TRANSACT	-.400	.247	-1.618	.107	-.888	.088
	LF	.003	.116	.023	.982	-.226	.231
C_REWARD	Intercept	4.304	.435	9.889	.000	3.445	5.162
	TRANSFRM	.359	.169	2.120	.035	.025	.693
	TRANSACT	-.471	.203	-2.317	.022	-.873	-.070
	LF	-.136	.095	-1.433	.154	-.324	.052
SOP	Intercept	4.546	.397	11.463	.000	3.763	5.329
	TRANSFRM	-.103	.154	-.670	.504	-.408	.201
	TRANSACT	-.096	.185	-.519	.605	-.462	.270
	LF	-.195	.087	-2.250	.026	-.367	-.024
CO_WRKER	Intercept	4.462	.357	12.491	.000	3.757	5.167
	TRANSFRM	.006	.139	.042	.966	-.268	.280
	TRANSACT	.034	.167	.203	.840	-.296	.363
	LF	-.053	.078	-.676	.500	-.207	.101
NAT_WORK	Intercept	4.029	.426	9.461	.000	3.189	4.870
	TRANSFRM	.320	.166	1.930	.055	-.007	.647
	TRANSACT	-.238	.199	-1.197	.233	-.631	.155
	LF	-.048	.093	-.519	.604	-.232	.136
COMMUNIC	Intercept	4.950	.471	10.512	.000	4.020	5.879
	TRANSFRM	-.053	.183	-.292	.771	-.415	.308
	TRANSACT	-.059	.220	-.266	.790	-.493	.376
	LF	-.301	.103	-2.923	.004	-.505	-.098

a R Squared = .023 (Adjusted R Squared = .007)

b R Squared = .041 (Adjusted R Squared = .024)

c R Squared = .021 (Adjusted R Squared = .004)

d R Squared = .083 (Adjusted R Squared = .067)

e R Squared = .049 (Adjusted R Squared = .032)

f R Squared = .005 (Adjusted R Squared = -.012)

g R Squared = .042 (Adjusted R Squared = .026)

h R Squared = .065 (Adjusted R Squared = .049)

Lampiran 20 Lisensi *MLQ Questionnaire*

For use by Nova Agung Tirto Bhakti only. Received from Mind Garden, Inc. on June 27, 2012

**Permission for Nova Agung Tirto Bhakti to reproduce 200 copies
within one year of June 27, 2012**

Multifactor Leadership Questionnaire

Instrument (Leader and Rater Form)

and Scoring Guide
(Form 5X-Short)

English and Indonesian (Rater Form only)
versions

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase**. **You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.**

Copyright © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com



**ANALISIS PENGARUH *FULL RANGE LEADERSHIP*
TERHADAP KEPUASAN KERJA BAWAHAN PADA
DIREKTORAT JENDERAL DEF KEMENTERIAN XYZ**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

NOVA AGUNG TIRTO BHAKTI

0906610504

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM S1 EKSTENSI MANAJEMEN
KEKHUSUSAN BISNIS
DEPOK
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Nova Agung Tirto Bhakti

NPM : 0906610504

Tanda Tangan :



Tanggal : 28 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Nova Agung Tirto Bhakti

NPM : 0906610504

Program Studi : S1 Ekstensi Manajemen

Kekhususan : Bisnis


Judul Skripsi


-Indonesia : Analisis Pengaruh *Full Range Leadership* Terhadap
Kepuasan Kerja Bawahan Pada Direktorat Jenderal
DEF Kementerian XYZ.

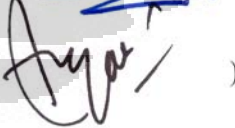
-Inggris : Influence Analysis of Full Range Leadership Towards
Subordinate's Job Satisfaction at Directorate General
DEF Ministry XYZ

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi S1 Ekstensi Manajemen Kekhususan Bisnis, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Yanki Hartijasti, MBA, M.Si. ()

Penguji : Imo Gandakusuma, MBA. ()

Penguji : Ir. Aryana Satrya, M.M., Ph.D. ()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 28 Juni 2012

Ketua Program S1 Ekstensi Manajemen,



(Imo Gandakusuma, MBA)

NIP : 196010031991031001

Kata Pengantar

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat-Nya yang tak terhingga kepada penulis, sehingga dapat mengenyam pendidikan di salah satu kampus terbaik di negeri ini, dan memberikan segala kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi ini penulis ajukan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Dalam proses penulisan skripsi ini tentu ada banyak pihak yang berjasa terhadap penulis, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang berjasa tersebut, antara lain:

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Bapak Imo Gandakusuma, MBA selaku Ketua Program S1 Ekstensi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
3. Ibu Dr. Yanki Hartijasit MBA, M.Si selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan dukungan dan bantuan tanpa kenal lelah dan waktu, motivasi yang selalu Ibu berikan luarrrrrr biasaaa!!! *You'll always be my favourite lecturer!*
4. Bapak Prof. Dr. Heru Subiyantoro, M.Sc terimakasih telah mengizinkan penulis untuk menjadikan instansi yang Bapak pimpin untuk dijadikan tempat riset.
5. Ibu Yoza Andriana, selaku pihak yang selalu saya repoti dalam pengambilan data di Ditjen DEF, terimakasih banyak.
6. Mama dan Papa, selaku orang tua yang juga merangkap boss, guru dan bahkan rekan bisnis penulis yang selalu memberikan dukungan yang luar biasa terhadap semua aspek yang penulis kerjakan khususnya dalam hal pendidikan penulis. Nova mohon maaf sebesar-besarnya banyak pekerjaan tertunda selama proses penyelesaian skripsi ini, nanti bakalan ada 'balas dendam' dari Nova!
7. Mamer dan Pamer, terimakasih selalu untuk doanya yang tidak pernah putus baik untuk penulis maupun buat kehidupan keluarga kecil penulis, kekuatan doa selalu luar biasa!

8. Istriku, Putri Mega Pertiwi, terimakasih atas semua yang diberikan (*everything was always great!*), terimakasih udah nemenin begadang dan telat makan demi skripsi ini. Akhirnya bebas juga, *let's ruuunnn*, masih banyak mimpi yang harus kita kejar, bukan saatnya berjalan kaki lagi, Paris, Milan, Berlin dan Hongkong menanti kita untuk menjajahnya, *victory through harmony!!!*
9. Teman-teman seperjuangan di FEUI, Toga, Kikita Willy, Dini, Mbak Kiki, Masdhenk, Dani, Dita, akhirnya gw jadi sarjana juga!
10. Temen-temen seperjuangan skripsi yang telat lulus, Yusuf, Riefky, Neny, Felice, Hirson, Bang Buset, terimakasih buat saling sharing motivasinya.

Pada akhirnya penulis sadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, namun demikian penulis tetap berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak, khususnya bagi rekan sesama mahasiswa.

Depok, Juni 2012

Penulis

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

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

Nama : Nova Agung Tirto Bhakti

NPM : 0906610504

Program Studi: SI Ekstensi Manajemen

Departemen : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Jenis Karya : Skripsi

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

Analisis Pengaruh *Full-Range Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Pada Direktorat Jenderal DEF Kementerian XYZ.

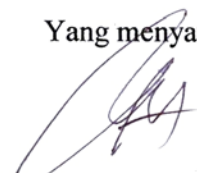
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 28 Juni 2012

Yang menyatakan



(Nova Agung Tirto Bhakti)

ABSTRAK

Nama : Nova Agung Tirto Bhakti

Program Studi : S1 Ekstensi Manajemen

Judul : Analisis Pengaruh *Full-Range Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Pada Direktorat Jenderal DEF Kementerian XYZ.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *full range leadership* terhadap kepuasan kerja bawahan. *Full Range Leadership* terdiri dari tiga gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez faire*. Penelitian dilakukan dengan menghubungkan komponen *full range leadership* terhadap 8 dimensi kepuasan kerja. Penelitian dilakukan pada sebuah instansi pemerintah, yaitu Direktorat Jenderal DEF, dengan jumlah responden sebanyak 182 orang. Metode pengolahan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis deskriptif dan *general linear model multivariate*. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan bergaya *laissez faire* memiliki pengaruh terhadap dimensi promosi, prosedur perusahaan, rekan sekerja, dan komunikasi. Sementara kepemimpinan bergaya transformasional hanya berpengaruh terhadap dimensi promosi dan penghargaan, dan kepemimpinan bergaya transaksional berpengaruh terhadap dimensi penghargaan. Untuk penelitian lebih lanjut, dapat dikembangkan dengan menambahkan variabel lainnya seperti budaya organisasi ataupun komitmen organisasi.

Kata Kunci: *full range leadership, job satisfaction.*

ABSTRACT

Nama : Nova Agung Tirto Bhakti
Study Program : Management Extension Bachelor Program
Title : Influence Analysis of Full Range Leadership Towards Subordinate's Job Satisfaction at Directorate General DEF Ministry XYZ.

This research aims to know the influence of full range leadership toward subordinate of job satisfaction. Full Range Leadership consists of three styles of leadership, which are transformational, transactional and laissez faire leadership styles. This research is done by relating the full range leadership components against the 8 dimensions of job satisfaction. Respondents were 182 employees from Directorate General DEF, a governmental department. The method of analysis were a descriptive analysis and a general linear model multivariate. The result shows that the laissez faire leadership style has a significant influence toward the promotion, standard operating procedure, co-workers, and communication dimension, meanwhile, the transformational leadership style only influences the promotion and contingent reward dimension. Finally, the transactional leadership style influences the reward dimension. Further research can be carried out by developing other dimensions such as organizational culture or organizational commitment.

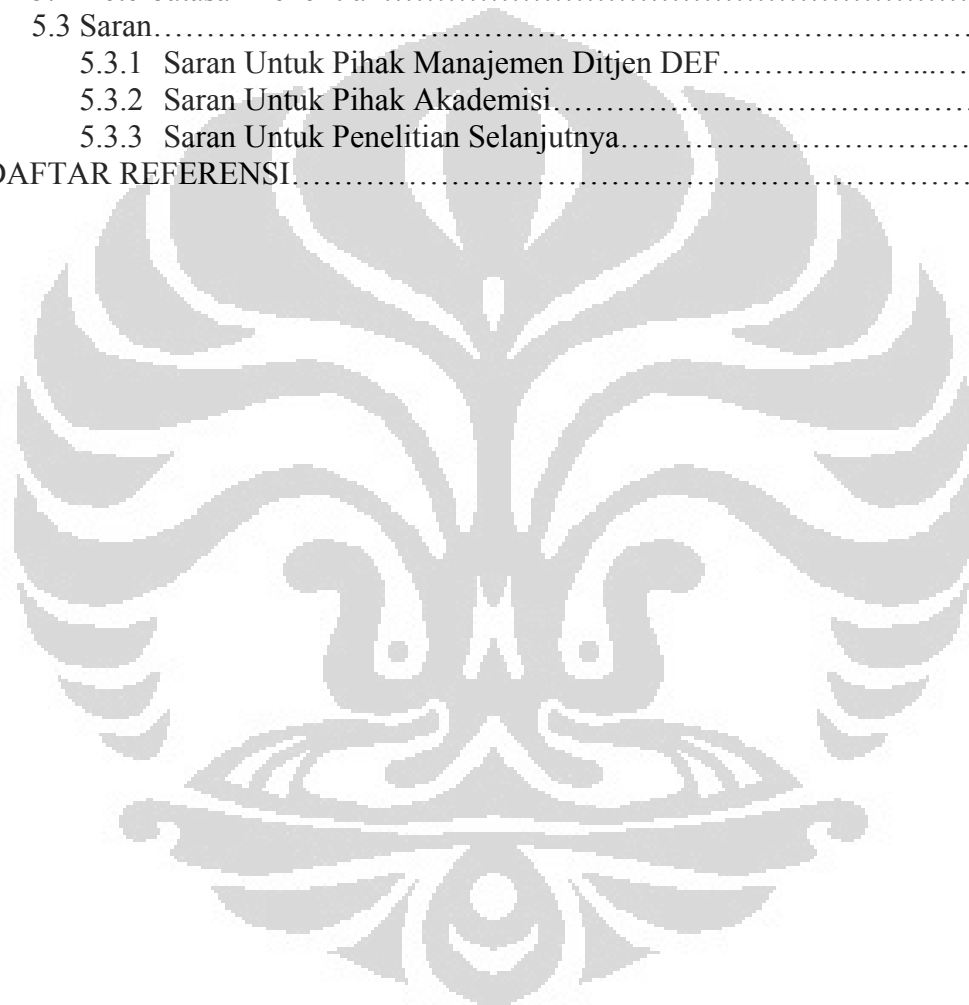
Keywords: full range leadership, job satisfaction.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
2. LANDASAN TEORI.....	9
2.1 Kepuasan Kerja.....	9
2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja.....	9
2.1.2 Teori Kepuasan Kerja.....	10
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	12
2.1.4 Dampak Kepuasan Kerja.....	16
2.2 Kepemimpinan.....	18
2.2.1 Definisi Kepemimpinan.....	18
2.2.2 Faktor-faktor Kepemimpinan.....	19
2.2.3 Gaya Kepemimpinan.....	23
2.2.3.1 <i>The Great Man Theories</i> dan <i>Trait Theory</i>	23
2.2.3.2 <i>Behaviorist Theories</i> (Teori Perilaku Pemimpin).....	24
2.2.3.3 <i>Contingency Model</i>	25
2.2.3.4 Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard.....	25
2.2.3.5 Teori Jalan Tujuan.....	26
2.2.3.6 Kajian Gaya Kepemimpinan <i>Ohio State University</i>	27
2.2.3.7 Kajian Gaya Kepemimpinan <i>University of Michigan</i>	28
2.2.3.8 <i>Leadership Substitutes Theory</i>	28
2.2.3.9 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.....	29
2.2.3.10 <i>Full Range Leadership Theory</i>	30
2.3 Penelitian Terdahulu Mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	34

3. OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN.....	37
3.1 Objek Penelitian.....	37
3.1.1 Sejarah Singkat Organisasi.....	37
3.1.2 Kondisi Sumber Daya Manusia Direktorat Jenderal DEF.....	37
3.2 Metodologi Penelitian.....	39
3.2.1 Desain Penelitian.....	39
3.2.2 Variabel Penelitian.....	39
3.2.2.1 Kepemimpinan Transformasional.....	40
3.2.2.2 Kepemimpinan Transaksional.....	41
3.2.2.3 Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i>	42
3.2.2.4 Kepuasan Kerja.....	43
3.2.3 Ruang Lingkup Penelitian.....	44
3.2.3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	44
3.2.3.2 Populasi dan Sampel.....	45
3.2.4 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.2.4.1 Data Primer.....	45
3.2.4.2 Data Sekunder.....	45
3.2.4.3 Alat Ukur Penelitian.....	46
3.2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian.....	47
3.2.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	47
3.2.6 Teknis Analisis Data.....	49
3.2.7 Model Penelitian.....	50
3.2.8 Hipotesis Penelitian.....	51
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	53
4.1 Profil Responden.....	53
4.1.1 Jenis Kelamin.....	53
4.1.2 Status Perkawinan.....	54
4.1.3 Usia.....	55
4.1.4 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan.....	56
4.1.5 Posisi Kerja Saat Ini.....	56
4.1.6 Lama Menjabat Di Posisi Saat Ini.....	57
4.1.7 Lama Bekerja Dengan Atasan Langsung.....	58
4.1.8 Direktorat Kerja.....	59
4.1.9 Lama Bekerja Pada Kementerian XYZ.....	60
4.1.10 Jumlah Bawahan Langsung Yang Melapor.....	61
4.1.11 Status Kerja.....	61
4.1.12 Penghasilan.....	62
4.1.13 Pekerjaan Orang Tua.....	62
4.1.14 Faktor yang Mempengaruhi Keinginan Responden untuk Bekerja Pada Ditjen DEF.....	63
4.1.15 Preferensi Pindah.....	64
4.1.16 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	67
4.1.17 Kinerja Unit Kerja Saat Ini Dibandingkan Kinerja Tahun Lalu.....	67

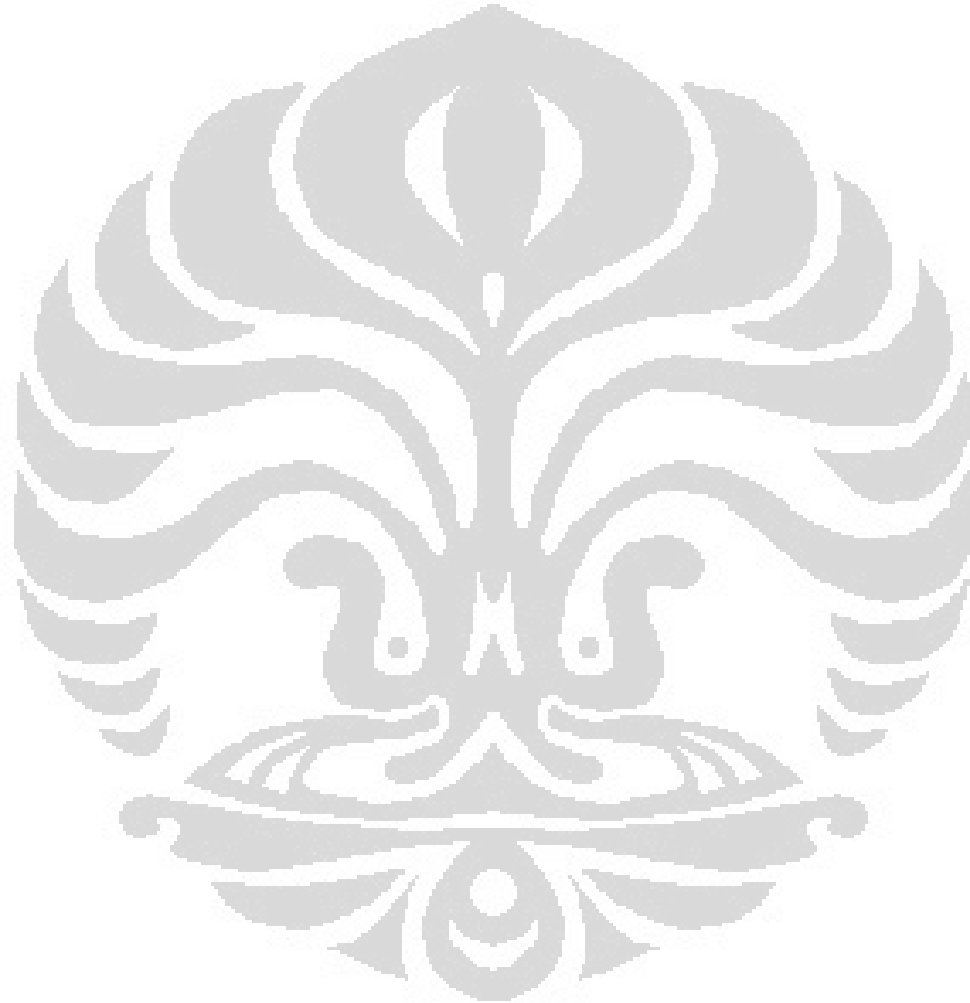
4.2 Analisis Deskriptif.....	68
4.2.1 Analisis Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja.....	69
4.2.2 Analisis Deskriptif Dimensi Kepemimpinan.....	69
4.3 Analisis <i>General Linear Model Multivariate</i>	70
4.4 Pengujian Hipotesis.....	72
4.5 Pembahasan.....	74
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	87
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	88
5.3 Saran.....	89
5.3.1 Saran Untuk Pihak Manajemen Ditjen DEF.....	89
5.3.2 Saran Untuk Pihak Akademisi.....	91
5.3.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	91
DAFTAR REFERENSI.....	92



DAFTAR TABEL

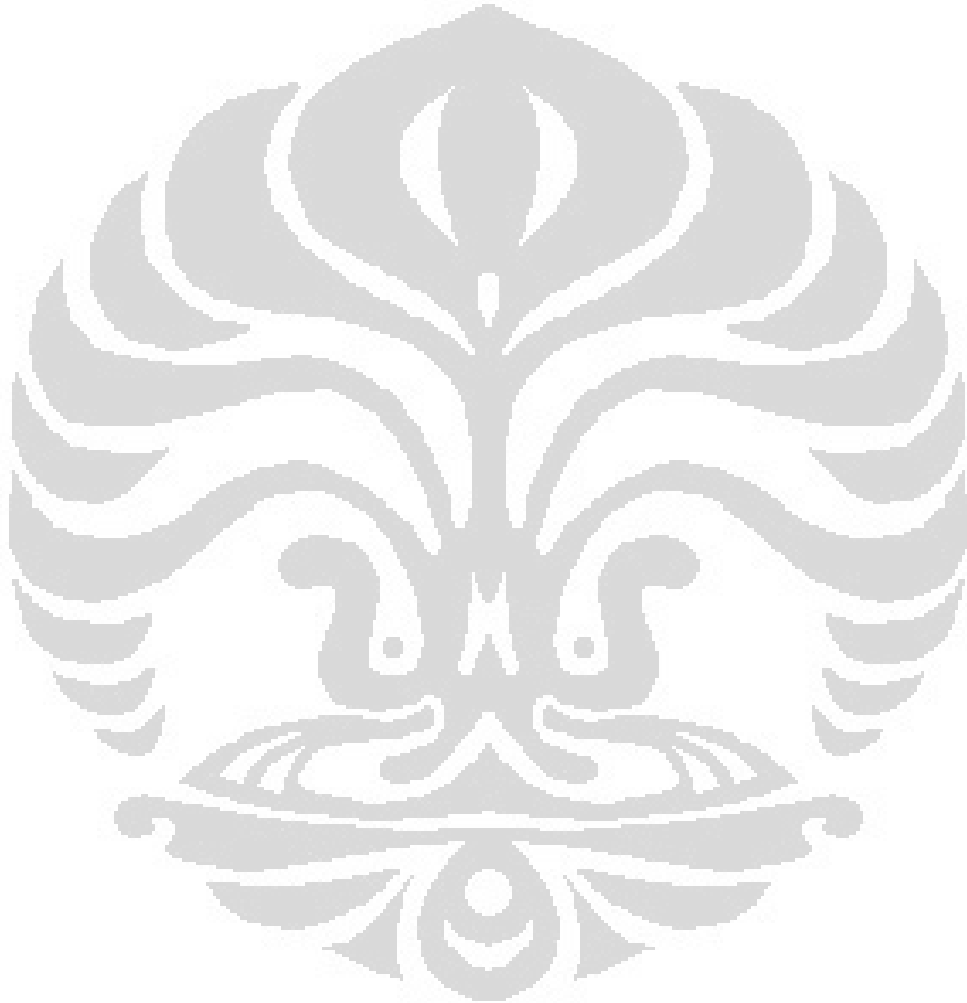
Tabel 3.1 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	37
Tabel 3.2 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Golongan/Ruang.....	38
Tabel 3.3 Komposisi Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Eselon Jabatan.....	38
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Full Range Leadership</i>	48
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi Kepuasan Kerja.....	49
Tabel 4.1 Jumlah Kuesioner Tersebar.....	53
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden.....	54
Tabel 4.3 Jenis Kelamin Atasan Responden.....	54
Tabel 4.4 Status Perkawinan.....	54
Tabel 4.5 Status Perkawinan Atasan Responden.....	54
Tabel 4.6 Usia Responden.....	55
Tabel 4.7 Usia Atasan Responden.....	55
Tabel 4.8 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Responden.....	56
Tabel 4.9 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Atasan Responden.....	56
Tabel 4.10 Posisi Kerja Responden Saat Ini.....	57
Tabel 4.11 Posisi Kerja Atasan Responden Saat Ini.....	57
Tabel 4.12 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini.....	57
Tabel 4.13 Lama Atasan Menjabat di Posisi Saat Ini.....	58
Tabel 4.14 Lama Bekerja Dengan Atasan Langsung.....	59
Tabel 4.15 Direktorat Kerja.....	59
Tabel 4.16 Direktorat Kerja Atasan.....	59
Tabel 4.17 Lama Bekerja Pada Kementerian XYZ.....	60
Tabel 4.18 Lama Bekerja Atasan Pada Kementerian XYZ.....	60
Tabel 4.19 Jumlah Bawahan Langsung Yang Melapor.....	61
Tabel 4.20 Jumlah Bawahan Langsung Yang Melapor Pada Atasan Responden....	61
Tabel 4.21 Status Kerja.....	62
Tabel 4.22 Status Kerja Atasan.....	62
Tabel 4.23 Penghasilan.....	62
Tabel 4.24 Pekerjaan Orang Tua.....	62
Tabel 4.25 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Bekerja Pada Ditjen DEF.....	63
Tabel 4.26 Jika Ada Lowongan pada Instansi di luar Ditjen DEF.....	64
Tabel 4.27 Instansi Pilihan Untuk Pindah.....	65
Tabel 4.28 <i>Option</i> Mutasi Internal Ditjen DEF.....	65
Tabel 4.29 Keinginan Keluar Ditjen DEF Pada Saat Ini.....	66
Tabel 4.30 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	67
Tabel 4.31 Kinerja Unit Kerja Saat Ini dibandingkan Kinerja Tahun Lalu.....	68
Tabel 4.32 Klasifikasi Kategori <i>Mean</i> Dimensi Kepuasan Kerja.....	68
Tabel 4.33 Klasifikasi Kategori <i>Mean</i> Dimensi Kepemimpinan.....	68
Tabel 4.34 Analisis Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja.....	69
Tabel 4.35 Analisis Deskriptif Dimensi Kepemimpinan.....	69

Tabel 4.36 Hasil Analisis Pengaruh <i>Full Range Leadership</i> Terhadap Dimensi Kepuasan Kerja.....	70
Tabel 4.37 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	72
Tabel 4.38 Komposisi Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Eselon Jabatan.....	76
Tabel 4.39 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Golongan/Ruang.....	76
Tabel 4.40 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	77



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Model Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan <i>Laissez-Faire</i> dengan Kepuasan Kerja.....	50
---	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Idealized Influence Atribute</i>	96
Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Idealized Influence Behaviour</i>	97
Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Intellectual Stimulation</i>	98
Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Inspirational Motivation</i>	99
Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Individualized Consideration</i>	100
Lampiran 6 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Contingent Reward Leadership</i>	101
Lampiran 7 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Management by exception active</i>	102
Lampiran 8 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Management by exception passive</i>	103
Lampiran 9 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Laissez Faire</i>	104
Lampiran 10 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Pay</i>	105
Lampiran 11 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Promotion</i>	107
Lampiran 12 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Benefit</i>	108
Lampiran 13 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Contingent Reward</i>	109
Lampiran 14 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Standar Operating Procedure</i>	110
Lampiran 15 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Co-Workers</i>	111
Lampiran 16 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Nature Of Work</i>	113
Lampiran 17 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Communication</i>	114
Lampiran 18 Analisis Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan.....	116
Lampiran 19 Analisis <i>General Linear Model (Multivariate)</i>	117
Lampiran 20 Lisensi <i>MLQ Questionnaire</i>	118

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Robbin dan Judge (2008) pengertian dari organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama. Berbagai tujuan yang ingin dicapai dari suatu organisasi antara lain yaitu seluruh fungsi organisasi dapat bekerja dengan baik dan benar, sehingga target pasar dan penjualan yang diinginkan dapat tercapai dan lebih meluas, dan pada akhirnya dapat meningkatkan keuntungan perusahaan, serta dapat meningkatkan kesejahteraan setiap anggota organisasi yang berada di dalamnya.

Menurut Dessler (2011) sumber daya manusia adalah kunci dari suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan strategisnya, oleh karena itu sukses atau tidaknya suatu organisasi akan sangat bergantung pada kualitas sumber daya yang dimilikinya. Pranaya (2008) mengatakan bahwa sumber daya yang berkualitas adalah sumber daya yang dapat memberikan prestasi secara maksimal didalam organisasinya. Selanjutnya dia mengatakan bahwa salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi prestasi dari karyawan itu sendiri adalah kepuasan kerja. Apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka dia akan dapat memberikan segenap kemampuan terbaiknya dalam menyelesaikan tugas yang diembannya, sehingga pada akhirnya produktivitas perusahaan pun meningkat, sedangkan jika kepuasan kerja yang dimiliki karyawan sangat rendah hal tersebut dapat menurunkan motivasi, moral, kinerja dan tampilan si karyawan itu sendiri.

Kepuasan kerja sebagaimana diungkapkan oleh Broome et al. (2008) merupakan reaksi afektif terhadap situasi pekerjaan, yaitu suatu konsep intuitif yang dianggap sebagai tujuan oleh sebagian besar karyawan. Beberapa aspek yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja meliputi pekerjaan itu sendiri, kecukupan upah, hubungan dengan rekan kerja, penilaian pengawas/atasan dan organisasi secara keseluruhan.

Locke dan Latham (1990) dalam Pranaya (2008) berpendapat bahwa pekerja yang merasa puas dengan pekerjaannya memiliki keinginan untuk terus bekerja di perusahaan. Menurut Hughes (2006) dalam Pranaya (2008) pekerja yang merasa puas juga akan lebih puas menunjukkan perilaku yang melebihi *job description*-nya dan bahkan perilaku ini dapat membantu dalam mengurangi stres dalam pekerjaan, sementara pekerja yang tidak puas akan menunjukkan perilaku yang kontraproduktif. Menurut Jay Strauss dan Sayless (Handoko, 2001 dalam Pranaya, 2008), kepuasan kerja sangatlah penting sebagai aktualisasi diri karyawan itu sendiri, sedangkan karyawan yang tidak pernah merasa puas maka tidak akan mendapatkan kematangan psikologis, dan hanya akan menimbulkan rasa frustrasi pada diri karyawan itu sendiri.

Menurut McKay dalam Hughes (2006), karyawan tidak akan menunjukkan pelayanan dan kinerja kelas dunia jika mereka tidak merasa bahagia dengan pekerjaannya, atasannya dan perusahaan tempat dia bekerja. Ostroff (1992) dalam Darwito (2008) berpendapat bahwa gaya dan sikap kepemimpinan adalah salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja. Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan terhadap bawahan, jika gaya kepemimpinan atasan baik dalam melakukan tugas maka para karyawan pun akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pimpinan merupakan bagian terpenting dalam perusahaan, karena seorang pemimpin merupakan seorang pencetus tujuan, perencana, penggerak, dan mengorganisasikan seluruh sumberdaya yang dimiliki perusahaan dalam proses pencapaian tujuannya.

Menurut Menon (2002) dalam Darwito (2008) kualitas dari seorang pemimpin seringkali menjadi faktor terpenting dalam keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi, apabila organisasi tersebut berhasil maka hal itu akan dicatat sebagai kesuksesan dari sang pemimpin, namun bila organisasi itu mengalami kegagalan maka sang pemimpin pun akan dianggap sebagai biang keladi atas keterpurukan organisasi. Pemimpin memegang peranan kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. Marzuki (2002) dalam Darwito (2008) mengatakan hal ini pada akhirnya memberikan

konsekuensi bahwa pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.

Menurut Darwito (2008) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan juga merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan serta kelemahan. Marzuki (2002) dalam Darwito (2008) mengatakan seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya dalam rangka untuk menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi.

Ada banyak teori tentang gaya kepemimpinan yang dikembangkan dalam ilmu ekonomi, dan salah satu teori gaya kepemimpinan yang cukup populer adalah *full range leadership theory* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio pada tahun 1990. Bass dan Avolio (1990) dalam Snowden (2011) membagi konsep gaya kepemimpinan menjadi tiga jenis, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan (*transformational*), berorientasi tugas (*transactional*) dan kepemimpinan *laissez-faire*. Kepemimpinan *transformational* itu sendiri memiliki beberapa indikator didalamnya yaitu berupa atribusi ideal, perilaku ideal, kepedulian terhadap individu, rangsangan intelektual, dan motivasi inspirasional. Sedangkan konsep perilaku kepemimpinan *transactional* adalah mencakup indikator ganjaran kontingen (*contingent reward*), manajemen aktif dengan pengecualian, dan manajemen pasif dengan pengecualian. Kepemimpinan *laissez-faire* menggambarkan kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada karyawan atau kelompok dalam membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2002).

Seiring perubahan kepemimpinan di Indonesia melalui reformasi pada tahun 1998, ketika rezim Orde Baru dilengserkan dan digantikan oleh era Reformasi, tuntutan masyarakat Indonesia terhadap pemerintah semakin jelas yaitu menginginkan pemerintahan yang transparan dan bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Dan untuk mendukung tuntutan tersebut maka seluruh instansi pemerintah di Indonesia diminta untuk dapat melakukan reformasi birokrasi dalam pelaksanaan kegiatan organisasinya.

Menurut mantan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Effendi (2007) Reformasi Birokrasi merupakan perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi, antara lain kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, pengawasan, dan pelayanan publik. Beberapa contoh reformasi, birokrasi, misalnya reformasi kelembagaan dan kepegawaian, keuangan, perbendaharaan, perencanaan dan penganggaran, keimigrasian, kepabeanan, perpajakan, pertanahan, dan penanaman modal. Hal yang penting dalam reformasi birokrasi adalah perubahan *mind-set* dan *culture-set* serta pengembangan budaya kerja. Reformasi Birokrasi diarahkan pada upaya-upaya mencegah dan mempercepat pemberantasan korupsi, secara berkelanjutan, dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa (*good governance*), pemerintah yang bersih (*clean government*), dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Direktorat Jenderal DEF (selanjutnya disingkat menjadi Ditjen DEF) merupakan salah satu instansi pemerintah yang telah melaksanakan reformasi birokrasi di dalam lingkungan organisasinya. Reformasi birokrasi ini pada dasarnya menuntut pelaksanaan kegiatan pemerintahan yang bebas dari praktek KKN. Selain itu dalam reformasi birokrasi para pegawai dituntut untuk dapat memberikan kinerja yang jauh lebih baik dibanding sebelumnya, dan memiliki integritas yang tinggi dikarenakan mereka telah diberikan kompensasi berupa kenaikan tunjangan atau biasa dikenal sebagai remunerasi.

Berbagai sistem baru pun diberlakukan dalam rangka meningkatkan kinerja dan integritas para pegawai Ditjen DEF, seperti pengurangan jumlah pegawai yang bertujuan untuk memaksimalkan jumlah pegawai yang ada agar

tercapai efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan, kemudian memberlakukan sistem absensi menggunakan *finger print* untuk menghindari pegawai yang mangkir bekerja namun tetap menerima penghasilan yang sama dengan yang bekerja, selain itu sistem *finger print* ini berguna untuk mencegah pegawai terlambat masuk kerja maupun pulang sebelum waktunya, dimana jika kedua hal tersebut dilakukan maka para pegawai akan mendapatkan pemotongan uang tunjangan yang diterimanya, selain itu beberapa peraturan dan disiplin pegawai pun ditingkatkan seperti tidak boleh menemui *stakeholder* di dalam ruangan yang bersifat tertutup, dan penggunaan *CCTV* pada berbagai sudut ruangan untuk meminimalisir terjadinya praktek KKN.

Berbagai macam perubahan yang terjadi dalam organisasi tentu saja tidak berlangsung dengan mulus dan mudah, perlu penyesuaian yang cukup tinggi dalam pelaksanaannya, tidak jarang pegawai merasa tidak puas dan kecewa akan perubahan yang terjadi tersebut, dikarenakan beban kerja yang menjadi lebih tinggi dan tentu berefek pada tekanan atas pekerjaan yang makin tinggi pula. Disinilah peran dari seorang pemimpin dibutuhkan, saat perubahan dalam organisasi terjadi begitu cepat dan drastis, saat para karyawan mengalami kesulitan dalam menjalankan sistem yang baru dari organisasinya, sehingga akhirnya menimbulkan kejenuhan atau ketidakpuasan dalam bekerja. Peran pimpinan dibutuhkan untuk dapat memberikan motivasi, contoh dan bimbingan terhadap bawahan, sehingga apapun yang terjadi dalam organisasi maka kepuasan kerja akan selalu dapat tercapai.

Oleh karena pentingnya pengaruh dari gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan terhadap kepuasan kerja para karyawannya maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan *Laissez-faire* Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Pada Direktorat Jenderal DEF, Kementerian XYZ”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, perubahan yang terjadi secara drastis dan cepat pada Ditjen DEF sebagai efek dari pelaksanaan reformasi birokrasi memberikan tingkat tekanan kerja yang cukup tinggi bagi para

karyawannya, sehingga seringkali menimbulkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut dibutuhkan gaya kepemimpinan dari atasan yang sesuai agar tercipta kepuasan kerja dimana pada akhirnya kepuasan kerja itu berefek pada proses percepatan pencapaian tujuan organisasi Ditjen DEF itu sendiri.

Dari uraian diatas maka perumusan masalah dalam penelitian dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- A. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan pada Ditjen DEF secara keseluruhan?
- B. Bagaimana gaya kepemimpinan pada Ditjen DEF secara keseluruhan?
- C. Apakah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja bawahan pada Ditjen DEF .

1.3 Tujuan Penelitian

Secara garis besar penelitian ini akan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan terhadap kepuasan kerja bawahan pada Direktorat Jenderal DEF, Kementerian XYZ Republik Indonesia. Secara rinci tujuan dari penelitian ini adalah :

- A. Menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan pada Ditjen DEF secara keseluruhan.
- B. Menganalisis gaya kepemimpinan pada Ditjen DEF secara keseluruhan.
- C. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Ditjen DEF.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diberikan setelah penelitian ini dilakukan yaitu:

A. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada segenap pihak yang berwenang dalam instansi Ditjen DEF mengenai persepsi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, sehingga diharapkan dapat dilakukan

penyesuaian dalam pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusianya agar dapat tercapai percepatan tujuan organisasi.

B. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai persepsi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, serta tidak menutup kemungkinan untuk memberikan pengembangan atas penelitian yang telah ada ini.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini selanjutnya memiliki ruang lingkup yang diantaranya:

A. Batasan penelitian

Berdasarkan latar belakang perumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka ruang lingkup penelitian dibatasi hanya menyangkut mengenai masalah gaya kepemimpinan *transformational*, *transactional* dan *laissez-faire* dan hubungannya dengan kepuasan kerja bawahan pada Ditjen DEF.

B. Batasan responden

Responden yang diambil adalah karyawan Ditjen DEF yang sudah berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil dan hanya berlokasi di Jakarta, karena Ditjen DEF ini tidak memiliki kantor daerah.

1.6 Sistematika Penulisan

Kerangka penelitian ini akan terdiri dari 5 bab, yaitu :

a. Bab 1: Pendahuluan

Bab ini akan berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

b. Bab 2: Landasan Teori

Bab ini akan berisi teori-teori yang sesuai dengan penelitian dan jurnal yang menjadi dasar dalam penelitian serta kaitannya dengan teori yang dipakai, dalam penelitian ini akan berisi teori yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

c. **Bab3: Objek dan Metodologi Penelitian**

Bab ini akan berisi desain penelitian, metode pengumpulan data, metode pengambilan sampel, model penelitian, hipotesis penelitian, desain kuesioner/wawancara, dan teknis analisis data.

d. **Bab 4: Analisis dan Pembahasan**

Bab ini berisi analisis hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan.

e. **Bab 5: Kesimpulan dan Saran**

Bab ini akan berisi kesimpulan atas penelitian, temuan-temuan, dan saran yang mungkin diberikan kepada para pelaku usaha, atau untuk penelitian selanjutnya.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Boselie dan Wiele (2002) dalam Pranaya (2008) dapat dibuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara itu Yukl (1998) dalam Pranaya (2008) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dapat menyebabkan bawahan mampu bekerja lebih cepat dan lebih berkualitas. Bass (1994) dalam Pranaya (2008) meyakini bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap produktivitas dan kohesivitas kelompok dalam organisasi.

2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Maslow (1987) dalam Laurensia (2004) mendeskripsikan kepuasan kerja merupakan suatu sumber motivasi yang diterima oleh seseorang dari pekerjaannya sebagai sarana dalam pemenuhan kebutuhan atas harga diri dan aktualisasi dirinya. Menurut Robbins (2009), kepuasan kerja adalah suatu perasaan atau persepsi yang dimiliki oleh individu atas pekerjaannya.

George dan Jones (2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaan mereka saat ini, sedangkan menurut Odom, Boxx, dan Dunn (1990) dalam Amalia (2012), kepuasan kerja adalah perasaan positif dan negatif karyawan terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Sementara Locke dan Latham (1990) dalam Pranaya (2008) menyatakan kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan yang dimiliki tenaga kerja terhadap pekerjaannya, dan lebih mencerminkan persepsi pekerja atas pengalamannya di masa lampau dan sekarang dibandingkan dengan harapannya pada masa yang akan datang. Locke juga berpendapat bahwa kepuasan kerja berasal dari besarnya penghargaan atau hasil yang diterima tenaga kerja dari pekerjaan yang dilakukannya jika dibandingkan dengan apa yang diinginkannya.

2.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Dalam mempelajari kepuasan kerja terdapat beberapa teori yang menjadi rujukan, yaitu Teori Keseimbangan (*Equity Theory*), Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*), Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*), Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*), dan Teori Dua Faktor Herzberg.

A. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini merupakan teori yang dikembangkan oleh Adam, dan yang menjadi komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Wexley dan Yukl (1977) dalam Pranaya (2008) menyatakan bahwa *input* adalah semua nilai yang diterima oleh pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, keterampilan, usaha, peralatan pribadi dan jumlah jam kerja.

Sementara *outcome* didefinisikan sebagai semua nilai yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Contoh dari *outcome* ini adalah upah, benefit, status simbol, dan kesempatan untuk berprestasi dan mengembangkan diri.

Sedangkan *comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda ataupun dirinya sendiri dalam pekerjaannya yang lampau.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya seorang pegawai ditentukan oleh perbandingan antara input-output dirinya dengan pegawai lainnya. Apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas, namun jika tidak seimbang maka akan terjadi dua kemungkinan yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) atau *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pihak lain yang jadi pembanding atau *comparison person*).

B. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut Lawler (1994) dalam Pranaya (2008) kepuasan kerja pegawai bergantung kepada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan dari si pegawai tersebut. Pegawai akan merasa puas jika kebutuhannya dapat terpenuhi, dan semakin besar kebutuhannya terpenuhi maka semakin besar tingkat kepuasannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for*

achievement), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*).

C. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Merton (1957) dalam Pranaya (2008) berpendapat bahwa kepuasan kerja tidak hanya bersumber kepada pemenuhan kebutuhan saja melainkan juga sangat bergantung kepada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap oleh pegawai sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan ini dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai dirinya dan lingkungannya, pegawai baru akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan kelompok yang menjadi acuannya tersebut.

D. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Dalam Pranaya (2008) disebutkan bahwa teori ini dikembangkan oleh Vroom (1964) dan diperluas oleh Lawler dan Porter (1987). Davis (1996) dalam Pranaya (2008) mengatakan bahwa seseorang cenderung bertindak dengan cara tertentu berdasarkan pengharapan bahwa tindakan itu oleh hasil tertentu dan berdasarkan daya tarik hasil tersebut bagi orang itu, dan dapat dijelaskan melalui rumus berikut :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

- Valensi merupakan kekuatan dari hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
- Harapan merupakan kemungkinan untuk mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
- Dan motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk mendapatkan suatu hasil. Apabila seorang pegawai memiliki keinginan kuat untuk mencapai suatu kemajuan, maka berarti valensi dari pegawai itu tinggi untuk suatu kemajuan.

Lebih lanjut Davis (1996) dalam Pranaya (2008) mengemukakan pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang

memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil yang lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari *range* 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya adalah 0, dan jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya adalah 1.

E. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg ini menggunakan Teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut Herzberg (1969) dalam Anugerah (2010) penelitian dilakukan dengan melakukan sejumlah wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Setiap subjek diminta untuk menceritakan kejadian yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan kemudian dianalisis menggunakan Analisis Isi (*Content Analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan maupun ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya kepuasan maupun ketidakpuasan pada karyawan menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor motivasi (*motivational factor*). Faktor pemeliharaan dapat disebut juga *hygiene factor* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *subordinate*, upah, keamanan kerja dan kondisi kerja, serta status. Sedangkan faktor motivasi, yang bisa disebut juga sebagai *dissatisfier motivators* meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kesempatan berkembang serta tanggung jawab.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (1998) dalam Surono (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

A. Pekerjaan yang menantang

Karyawan mempunyai kecenderungan untuk lebih menyukai pekerjaan yang memberikan tantangan tersendiri bagi mereka. Pekerjaan yang menantang yaitu suatu pekerjaan yang dapat membuat karyawan mengeluarkan segenap kemampuan dan keahliannya secara maksimal, sehingga dengan adanya pekerjaan yang menantang ini para karyawan dapat terhindar dari rasa bosan akan rutinitas pekerjaan yang pada akhirnya dapat menimbulkan rasa frustrasi.

B. Balas jasa atau imbalan yang sesuai

Karyawan mengharapkan sistem balas jasa dan kebijakan promosi yang pantas, adil, dan sesuai dengan ekspektasinya. Sistem balas jasa yang dimaksud tidak dalam pengertian absolute, artinya, upah yang tinggi bukan merupakan jaminan atas kepuasan kerja karyawan, akan tetapi upah yang memenuhi syarat keadilan dan kesesuaian akan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan.

C. Lingkungan kerja yang mendukung

Kondisi kerja yang nyaman akan memberikan kemudahan dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan, sehingga para karyawan dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik.

D. Rekan kerja yang mendukung

Bagi karyawan bekerja juga merupakan salah satu pemenuhan kebutuhan akan interaksi sosial. Memiliki rekan kerja yang baik, ramah, saling menghormati, saling mendukung dan saling membantu secara moral akan memberikan kenyamanan dan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan.

E. Kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian

Karyawan yang bekerja pada bidang yang sesuai dengan karakter, talenta, dan kemampuannya akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi sehingga dapat memberikan performa maksimal dan hasil yang maksimal dalam pekerjaannya.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2003) ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu :

A. Gaji

Merupakan besarnya gaji yang diterima dan sesuai dengan tingkat yang dipandang sepadan, relative terhadap pekerjaan lainnya dalam perusahaan. Karyawan memandang gaji sebagai bentuk penghargaan perusahaan atas hasil kerja mereka. Upah atau gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

B. Pekerjaan itu sendiri

Yaitu bagaimana pekerjaan dapat memberikan tugas-tugas yang menarik dan menantang bagi karyawan, juga dapat memberikan kesempatan untuk belajar, dan juga kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

C. Promosi

Promosi dalam hal ini yaitu kesempatan yang diberikan kepada karyawan dalam meningkatkan karir atau umumnya posisi struktural dalam organisasi atau perusahaan. Promosi ini merupakan salah satu faktor yang menghadirkan kepuasan bagi karyawan, disini akan dilihat apakah organisasi atau perusahaan memberikan kesempatan terbuka bagi seluruh anggota atau karyawannya untuk dapat meningkatkan karirnya (promosi) atautkah promosi ditujukan hanya untuk sebagian orang saja.

D. Rekan kerja

Memiliki rekan kerja yang toleran, saling menghormati dan mendukung satu sama lain dapat juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

E. Penyelia (Pimpinan/Supervisi)

Kemampuan seorang atasan dalam memberikan bantuan, bimbingan teknis serta dukungan sikap terhadap bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan tersebut. Terdapat dua bentuk *supervise* yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang pertama yaitu *employee-centeredness*, merupakan bentuk supervisi yang diukur dengan tingkat perhatian dari *supervisor* terhadap kesejahteraan karyawan. Dan yang kedua adalah partisipasi atau pengaruh dari *supervisor*, yaitu sejauh mana seorang *supervisor* memberikan kesempatan terhadap karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap pekerjaan mereka.

Smith, Kendall dan Hulin (1969) dalam Pranaya (2008) juga berpendapat ada lima dimensi pekerjaan dari kepuasan kerja, dan dimensi tersebut serupa dengan yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2003), dimensi tersebut antara lain :

A. *The work itself* (Pekerjaan itu sendiri)

B. *Pay* (Gaji atau upah)

C. *Promotion Opportunity* (Kesempatan untuk promosi)

D. *Supervisi* (Pengawasan pimpinan)

E. *Coworkers* (Rekan kerja)

Sementara itu, Spector (1997), yang dikenal lewat metode *Job Satisfaction Survey* yang dikembangkannya, dalam Blankenship (2010) berpendapat bahwa terdapat sembilan dimensi dari kepuasan kerja, dan dimensi tersebut adalah :

A. *Pay* (gaji), yaitu besarnya gaji atau remunerasi yang diterima oleh pegawai, apakah sudah dirasa cukup adil bagi mereka.

B. *Promotion* (Promosi), yaitu kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk terus meningkatkan karirnya (khususnya jabatan struktural) di dalam perusahaan.

C. *Supervision* (Pengawasan), yaitu bagaimana atasan melakukan pengawasan dan bimbingan yang baik terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada bawahannya.

D. *Benefits* (Tunjangan), yaitu salah satu bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan baik dalam bentuk uang maupun bentuk lainnya seperti asuransi kesehatan, beasiswa pendidikan, kendaraan, dan lain-lain.

E. *Contingent Rewards*, yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk pujian, penghormatan dan apresiasi lainnya akan hasil kerja karyawan.

F. *Operating Procedures* (Prosedur Kerja), yaitu berbagai hal yang menyangkut tentang peraturan dan berbagai macam prosedur kerja yang berlaku di perusahaan.

G. *Coworkers* (Rekan Kerja), yaitu suatu kondisi yang berkaitan dengan rekan kerja yang dimiliki oleh karyawan, setiap karyawan tentu menginginkan rekan kerja yang saling menghormati, menghargai, saling membantu dan juga saling mendukung.

H. *Nature Of Work* (Sifat Pekerjaan Itu Sendiri), pada umumnya karyawan mengharapkan pekerjaan yang menantang dan sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya.

I. *Communication* (Komunikasi), yaitu bagaimana organisasi memiliki suatu cara berkomunikasi yang baik, sehingga dapat mempermudah dalam

melakukan pekerjaan dan mencegah terjadinya kesalahpahaman antar karyawan.

2.1.4 Dampak Kepuasan Kerja

Kreitner (2000) pada Laurensia (2004) mengatakan ada empat hal yang merupakan konsekuensi dari kepuasan kerja, yaitu :

A. Dampak kepuasan kerja terhadap absensi

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang negatif dengan absensi karyawan, hal ini berarti, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin jarang dia meninggalkan pekerjaannya (semakin rendah absensi).

B. Dampak kepuasan kerja terhadap *turnover* karyawan

Dalam hal ini kepuasan kerja juga memiliki hubungan negatif dengan tingkat *turnover* karyawan dalam organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan, maka karyawan akan enggan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan tersebut.

C. Komitmen terhadap organisasi

Semakin tinggi kepuasan kerja dari karyawan maka akan semakin tinggi komitmen dia terhadap organisasi atau perusahaan tempat dia bernaung.

D. *Pro union voting* (Keberadaan serikat pekerja)

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang negatif terhadap keberadaan sebuah serikat pekerja dalam sebuah organisasi, dikarenakan pekerja tersebut telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya.

Miller dan Monge (1986) dalam Greenberg dan Baron (2003) menemukan bukti bahwa kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan kepuasan dan sikap kerja yang positif, yang pada akhirnya memfasilitasi produktivitas karyawan.

Jacobs & Solomon (Spector 1997, dalam Anugerah, 2010) membuat hipotesis bahwa ada korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja yang semakin besar di dalam pekerjaan yang kinerjanya dihargai daripada pekerjaan yang kinerjanya tidak dihargai. Konsisten dengan prediksi mereka, Jacobs & Solomon (Spector 1997, dalam Anugerah, 2010) menemukan bahwa kinerja sebuah pekerjaan dan kepuasan kerja akan lebih besar berkorelasi ketika organisasi mengikutsertakan penghargaan terhadap tingkat kinerja yang baik.

Robbins (2009) menjelaskan bahwa dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja dalam lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

A. Kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan

Mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan berimplikasi positif terhadap kepuasan pelanggan, dikarenakan pada umumnya karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan memiliki sifat yang ramah dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Sementara karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah akan bersikap tidak peduli terhadap pelanggan sehingga membuat pelanggan tersebut kecewa.

B. Kepuasan kerja dan tingkat absensi karyawan,

Pada karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi maka dia memiliki tingkat absensi yang rendah, sedangkan jika tingkat kepuasannya rendah maka karyawan tersebut akan sering mangkir dari pekerjaan sehari-hari (sering absen).

C. Kepuasan kerja dan tingkat *turnover* karyawan pada organisasi

Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin rendah tingkat *turnover* karyawan, sedangkan semakin rendah tingkat kepuasan kerja maka akan sering terjadi pegawai yang keluar dari perusahaan (*turnover* tinggi). Namun dalam kasus ini ada catatan tersendiri, yaitu hal ini umumnya berlaku pada karyawan yang berkinerja rendah, karena pada karyawan yang berkinerja tinggi, walau yang bersangkutan mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaannya, perusahaan akan memberikan pengakuan berupa kompensasi penghargaan lain agar karyawan tersebut tetap bertahan di perusahaan atau organisasi tersebut.

D. Kepuasan kerja dan penyimpangan perilaku kerja

Ketidakpuasan kerja memprediksi perilaku-perilaku tertentu seperti mencuri di tempat kerja, lamban dalam bekerja, bersosialisasi secara tidak pantas. Perilaku penyimpangan ini merupakan gambaran dari karyawan yang mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaannya.

Sedangkan cara karyawan dalam menunjukkan ketidakpuasan menurut Robbins (2009) ada empat cara yang berbeda yang terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi konstruktif/deduktif dan dimensi aktif/pasif, yaitu :

- A. Keluar (*Exit*), perilaku ini menunjukkan dimensi aktif dan destruktif, yaitu berupa perilaku ketidakpuasan yang diungkapkan dengan cara meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- B. Aspirasi (*Voice*), perilaku ini menunjukkan dimensi aktif dan konstruktif, yaitu perilaku ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha-usaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
- C. Kesetiaan (*Loyalty*), perilaku ini menunjukkan dimensi konstruktif dan pasif, perilaku ini tetap optimis menunggu membaiknya kondisi. Contohnya yaitu ikut serta menjadi wakil bagi perusahaan/organisasi dalam menghadapi kritikan dari luar dan mempercayakan kepada manajemen bahwa mereka akan melakukan tindakan yang sesuai dan semuanya akan kembali membaik.
- D. Pengabaian (*Neglect*), perilaku ini menunjukkan dimensi pasif dan destruktif, yaitu perilaku yang menunjukkan ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi menjadi semakin memburuk. Termasuk didalamnya adalah sering tidak masuk kantor atau sering terlambat masuk kantor, bermalas-malasan di kantor, dan tidak teliti dalam melakukan pekerjaan sehingga banyak terjadi kesalahan dalam bekerja.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2008) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sedangkan Siagian (1999) dalam Darwito (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut dapat dilihat bahwa definisi kepemimpinan memiliki satu kesamaan kunci, yaitu “suatu proses mempengaruhi pihak lain”. Masalah kepemimpinan merupakan suatu hal yang penting dalam

kehidupan bermasyarakat khususnya dalam berorganisasi, karena tanpa adanya seorang pemimpin maka organisasi tersebut tidak dapat berjalan dengan baik, karena setiap anggota dari organisasi mempunyai karakter yang berbeda dan mereka akan lebih condong mengedepankan egonya sendiri. Dengan adanya pimpinan maka si pimpinan inilah yang bertugas dalam membuat suatu keputusan dari berbagai macam pilihan yang diberikan oleh bawahannya.

Definisi akan kepemimpinan seperti yang telah dibahas diatas menurut Locke (1997) dalam Darwito (2008) berimplikasi kepada tiga hal utama. Pertama, kepemimpinan menyangkut “orang/pihak lain”, bawahan atau pengikut, kesediaan dari pengikut untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Pemimpin ada dikarenakan adanya pengikut, tanpa adanya bawahan kualitas seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Oleh karena itu pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana cara untuk membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan para pengikutnya.

Kedua kepemimpinan merupakan suatu proses, karena untuk bisa memimpin, seorang pimpinan harus melakukan sesuatu, tidak hanya sekedar menduduki suatu posisi otoritas formal. Karena hal tersebut tidak akan cukup memadai untuk membuat seseorang menjadi pimpinan.

Ketiga, pimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan melalui berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menjadi *role model*, penetapan sasaran organisasi, memberikan *reward and punishment*, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan sebuah visi.

2.2.2 Faktor-Faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan akan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang telah sukses dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemimpin didalam melaksanakan aktivitasnya menurut Reitz (1981) dalam Kurniawati (2012), adalah sebagai berikut :

- A. Kepribadian (*Personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- B. Harapan dan perilaku.
- C. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- D. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- E. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- F. Harapan dan perilaku rekan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat terlihat bahwa aktivitas pemimpin yang sukses akan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang keberhasilan pemimpin itu sendiri. Tujuan organisasi akan dapat tercapai apabila di dalam organisasi tercipta hubungan yang harmonis atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan. Dari dalam diri pemimpin itu sendiri, kesuksesan pemimpin ditandai dengan kemampuannya untuk memotivasi diri sendiri dan karyawannya untuk berprestasi, kedewasaannya dan kecakapannya dalam membina hubungan sosial dengan orang-orang di sekitarnya.

Menurut W.A. Gerungan (Uchjana 1981, dalam Darwito, 2008) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni :

- A. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)
Persepsi sosial yaitu kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.
- B. Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)
Kemampuan berabstraksi sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

C. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Seorang pemimpin haruslah memiliki tingkah laku yang istimewa dalam memimpin organisasinya. Tingkah laku pemimpin yang istimewa yang pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu ketika seorang pemimpin dapat memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain dalam memecahkan masalah. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil.

Henry Mintzberg (1973) dalam Darwito (2008) membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer :

A. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi lagi menjadi 3, yaitu :

1. Sebagai Figur Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai tokoh dalam organisasi yang umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang klien.
2. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

B. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini, yaitu :

1. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.
2. Sebagai Penyebar Informasi (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
3. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

C. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

1. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.
2. Sebagai Pengatas Masalah (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai pengatas masalah harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
3. Sebagai Pembagi Sumber Daya (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber daya akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber daya ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.
4. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Suatu organisasi yang berhasil dalam pencapaian tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat bergantung kepada para manajer atau pimpinannya, dan oleh sebab itu maka sukses atau hancurnya suatu organisasi akan melekat terhadap *image* dari sang pimpinan itu sendiri. Apabila

manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarnya.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

Thoha (2001) dalam Darwito (2008) mengatakan setiap pemimpin memiliki norma atau perilaku yang khas didalam tugasnya untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar menjadi seperti yang dia inginkan, hal inilah yang dinamakan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga pada akhirnya diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Thoha (2001) dalam Darwito (2008) kembali mengatakan bahwa pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, tetapi harus disesuaikan dengan karakter serta tingkat kemampuan dalam pelaksanaan tugas pada setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa yang menjadi bawahannya, mengetahui kelebihan serta kekurangan dari si bawahan, juga mengerti bagaimana untuk memanfaatkan potensi yang dimiliki bawahan tersebut untuk mengimbangi kelemahan yang dimilikinya.

2.2.3.1 *The Great Man Theories dan Trait Theory*

Menurut Bolden et al. (2003) dalam Christanti (2012) teori kepemimpinan dimulai pada tahun 1900-an dan ditandai dengan lahirnya *The Great Man Theories*. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan bawaan yang dimiliki oleh orang-orang tertentu dan merupakan orang-orang yang terlahir untuk menjadi pemimpin. Dalam perjalanannya teori ini lalu berkembang menjadi *Trait Theory*, yang mengatakan bahwa orang-orang yang terlahir menjadi pemimpin tersebut memiliki ciri-ciri/karakter pemimpin yang spesifik. Karakter yang dikategorikan sebagai seorang pemimpin yaitu adaptif, waspada, ambisius, asertif, kooperatif, dapat diandalkan, dominan, enerjik, persisten, percaya diri, memiliki toleransi tinggi terhadap stress, serta bertanggung jawab. Seseorang yang memiliki karakter pemimpin seperti ini maka berarti dia memiliki potensi untuk menjadi seorang pemimpin besar.

2.2.3.2 Behaviorist Theories (Teori Perilaku Pemimpin)

Menurut Bolden et al. (2003) dalam Christanti (2012) teori ini mengatakan bahwa kemampuan seseorang menjadi pemimpin dapat dipelajari, bukanlah merupakan warisan ataupun bawaan sejak lahir dari individu. Dalam teori ini dikatakan bahwa pemimpin memiliki pola perilaku kunci yang menunjukkan potensi dan gaya kepemimpinan. Beberapa teori yang termasuk dalam *Behaviorist Theories* yaitu:

A. *Theory X and Theory Y Managers* oleh McGregor

Menurut McGregor dalam Christanti (2012) tipe kepemimpinan terbagi menjadi dua, yaitu pemimpin tipe X dan pemimpin tipe Y. Pemimpin tipe X yaitu pemimpin yang berpendapat bahwa bawahan mereka merupakan seorang yang tidak suka bekerja dan berusaha menghindari tanggung jawab, oleh karena itu bawahan perlu dipaksa, dikontrol, diarahkan dan diberikan hukuman untuk dapat bekerja secara maksimal demi mencapai tujuan organisasi, biasanya pemimpin tipe ini akan menggunakan gaya otokrasi.

Selanjutnya, MCGregor mengatakan bahwa pemimpin tipe Y yaitu pemimpin yang percaya bahwa usaha dan bekerja adalah suatu hal yang alami bagi manusia, sehingga menurutnya setiap orang memiliki daya imajinasi, kecerdasan, komitmen, kesadaran untuk mencapai tujuan, serta kreativitas yang tinggi demi mencapai solusi permasalahan organisasi. Pemimpin yang mempercayai tipe ini biasanya akan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif.

B. *Managerial Grid*

Teori ini dipopulerkan oleh Blake dan Mouton. Menurut Blake dan Mouton dalam Christanti (2012) teori ini berfokus pada orientasi pemimpin terhadap tugas (produksi) dan pegawai (orang). Dalam teori ini seorang pemimpin dikehendaki agar pemimpin memberikan perhatian yang seimbang antara produksi dan karyawannya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

2.2.3.3 Contingency Model

Fiedler (1964) dalam Yukl (2006) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi di tempat pemimpin tersebut bekerja. Dalam model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi bagi pemimpin dan pada akhirnya mempengaruhi efektivitas pemimpin itu sendiri, ketiga variabel utama tersebut adalah :

- A. Hubungan pemimpin dengan anggota organisasi, yaitu seorang pemimpin yang memiliki hubungan yang baik dengan bawahan. Hubungan baik yang terjalin diantara keduanya ditandai dengan adanya saling dukung dan bawahan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap atasan.
- B. Kewenangan atas posisi, yaitu seorang pemimpin yang memanfaatkan otoritas yang dimilikinya sebagai seorang pemimpin untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan menerapkan *reward and punishment* terhadap bawahannya.
- C. Struktur tugas, yaitu pemimpin memberikan tugas kepada bawahan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan harus sesuai dengan kaidah *standard operating procedure* yang berlaku dalam organisasi.

2.2.3.4 Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Hersey dan Blanchard dalam Christanti (2012) mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memperhatikan kondisi situasional dari tingkat perkembangan dan keinginan bawahan dalam menentukan gaya kepemimpinan yang akan diaplikasikan. Dalam menghadapi tingkat perkembangan yang tidak sama pada setiap orang di organisasi perlu dibedakan perlakuan terhadap pengikut yang berbeda-beda tingkat kematangan itu. Gaya yang dipakai untuk menyelaraskan tingkat perkembangan bawahan antara lain:

- A. Gaya kepemimpinan *directing*, yaitu seorang pemimpin yang banyak memberikan pengarahan/instruksi secara jelas dan spesifik, gaya kepemimpinan ini cocok bagi pengikut dengan tingkat kesiapan rendah.
- B. Gaya kepemimpinan *coaching*, yaitu pemimpin yang memberikan pengarahan, motivasi dan melakukan komunikasi dua arah terhadap bawahannya. Pemimpin tipe ini cocok bagi pengikut dengan tingkat kesiapan sedang.

C. Gaya kepemimpinan *supporting*, yaitu pemimpin memberi dorongan kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut ambil bagian dalam proses pengambilan keputusan, serta tidak memberikan arahan yang kaku terhadap bawahan. Gaya kepemimpinan ini juga cocok untuk bawahan dengan tingkat kesiapan sedang.

D. Gaya kepemimpinan *delegating*, yaitu pemimpin dan pengikut sama-sama memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi pula serta bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk bawahan dengan tingkat kesiapan tinggi.

2.2.3.5 Teori Jalan Tujuan

House (1971) dalam Darwito (2008) melalui teori Jalan Tujuan (*Path-Goal Theory*) yang dikembangkannya 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 akan menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai pada tingkat mengurangi halangan dalam perjalanan yang dapat mengganggu proses pencapaian tujuan, memberikan panduan serta dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan dia mengidentifikasikannya menjadi empat gaya kepemimpinan, yaitu :

A. Gaya Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini yaitu pemimpin memberi tahu kepada para pengikut mengenai apa yang diharapkan dari mereka, menentukan pekerjaan yang harus mereka selesaikan, dan memberikan bimbingan khusus terkait dengan cara menyelesaikan berbagai tugas tersebut.

B. Gaya Kepemimpinan Suportif

Merupakan pemimpin yang ramah dan memperhatikan kebutuhan para pengikutnya, dan memperlakukan karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya. Yukl (1998) dalam Darwito (2008) mengatakan bahwa apabila tugas yang diemban bawahan terasa terlalu menekan (*stressfull*), membosankan dan bahkan berbahaya, maka gaya kepemimpinan suportif dari atasan akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan dari bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan, dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan.

C. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Merupakan pemimpin yang senang untuk berunding dengan para pengikutnya dan menggunakan saran-saran serta partisipasi dari mereka dalam proses pengambilan keputusan.

D. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Merupakan pemimpin yang menetapkan tujuan-tujuan yang besar dan mengharapkan para pengikutnya untuk bekerja dengan sangat baik dan untuk terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut.

2.2.3.6 Kajian Gaya Kepemimpinan *Ohio State University*

Teori gaya kepemimpinan ini diperkenalkan pada tahun 1950. Menurut Yukl (2006) teori gaya kepemimpinan ini terdiri dari dua kategori, yaitu:

A. *Initiating Structure* (Struktur Pemicu)

Pada gaya kepemimpinan ini menilai bagaimana seorang pemimpin menetapkan peran dan fungsi dirinya serta bawahannya dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam struktur ini pemimpin bertugas untuk memberi pengarahan, mengatur pekerjaan, dan menetapkan target serta tujuan-tujuan yang harus dicapai kepada para bawahannya.

B. *Consideration* (Perhatian)

Pada kategori ini seorang pemimpin dinilai melalui sejauh mana dia memberikan perhatian kepada bawahannya, dengan cara memberikan rasa hormat dan kepercayaan yang tinggi pada bawahannya dan juga memperhatikan kesejahteraan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini sangat berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan.

2.2.3.7 Kajian Gaya Kepemimpinan *University of Michigan*

Menurut Yukl (2006) gaya kepemimpinan *University of Michigan* berfokus pada identifikasi hubungan antara perilaku pemimpin dengan kinerja bawahan serta kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin dikategorikan menjadi pemimpin yang efektif dan tidak efektif berdasarkan produktivitas organisasi. Likert (1961) dalam Yukl (2006) mengatakan bahwa terdapat tiga kategori pemimpin berdasarkan efektivitasnya, yaitu:

A. Pemimpin yang Berorientasi Produksi

Yaitu seorang pemimpin yang menekankan pada aspek-aspek teknis atau tugas dari suatu pekerjaan tertentu terhadap bawahannya, demi pencapaian tujuan organisasi. Dalam tipe ini seorang pemimpin dikatakan efektif jika dia tidak mengerjakan tugas yang sama dengan bawahannya, melainkan seorang pemimpin yang mampu dalam merencanakan dan menjadwalkan pekerjaan, mengkoordinasikan tugas bawahannya, serta dapat menyediakan segala sumberdaya yang dibutuhkan dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

B. Pemimpin yang Berorientasi Hubungan

Yaitu kepemimpinan yang menekankan kepada hubungan antarpersonal, dengan mementingkan kebutuhan bawahan dan menerima perbedaan-perbedaan individual diantara para anggota organisasi. Dalam tipe ini seorang pemimpin dikatakan efektif jika dia mampu memberikan perhatian yang baik kepada bawahan, memberikan dukungan yang tinggi dan selalu memberikan bantuan pada bawahan yang sedang mengalami kesulitan.

C. Kepemimpinan Partisipatif

Yaitu seorang pemimpin yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut serta dalam proses diskusi pengambilan keputusan organisasi. Peran pemimpin dalam tipe ini adalah memberikan pengarahan, saran yang membangun dan menetapkan batasan-batasan agar proses diskusi tetap berjalan sesuai dengan tujuan pemecahan masalah organisasi.

2.2.3.8 *Leadership Substitutes Theory*

Kerr dan Jermier (1978) dalam Yukl (2006) membangun sebuah model kepemimpinan yang mementingkan peran dan fungsi dari seorang bawahan ketika

atasan tidak berada di tempat. Dalam tipe ini dibutuhkan seorang bawahan yang memiliki kompetensi yang tinggi, mengerti peran dan fungsinya dalam organisasi, memiliki motivasi yang tinggi dan senang akan pekerjaan yang dimilikinya. Dengan dimilikinya bawahan dengan kemampuan seperti ini maka peran dari seorang pemimpin tidaklah menjadi penting, karena seluruh pekerjaan dalam organisasi dapat berjalan dengan baik walau tanpa pengawasan dari atasan.

2.2.3.9 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Sementara itu Burns (1978) dalam Kurniawati (2012) melalaui teori gaya kepemimpinan transformasional mengemukakan bahwa hubungan yang baik antara atasan-bawahan merupakan suatu pondasi penting dari kepemimpinan. Burns melihat bahwa hubungan yang terjalin antara atasan-bawahan itu tidak hanya sekedar merupakan suatu proses kontrol atas kekuasaan yang dimiliki oleh atasan, melainkan juga suatu hubungan yang harus terjalin secara *mutual* diantara keduanya, proses kepemimpinan adalah hubungan yang saling bergantung antara atasan-bawahan dikarenakan adanya nilai-nilai kebutuhan yang dimiliki baik oleh atasan maupun bawahan. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi pengikutnya dalam proses pencapaian tujuan organisasi dengan memberikan nilai-nilai dan motivasi yang sesuai dengan harapan, kebutuhan dan keinginan dari keduanya.

Kepemimpinan transformasional menyangkut keterlibatan antara pemimpin dan pengikut untuk pencapaian tujuan bersama dengan saling menguntungkan. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan atasan untuk memotivasi bawahan bahwa tujuan organisasi yang ditetapkan oleh para pemimpin menjadi tujuan yang penting bagi para pengikut sehingga keduanya dapat mencapai tingkat kesuksesan yang tinggi. Pemimpin transformasional selalu berusaha untuk membawa bawahan kepada standar yang lebih tinggi dan lebih baik dalam proses pencapaian tujuan dengan cara mengintegrasikan nilai-nilai tujuan baik tujuan perusahaan maupun tujuan pimpinan itu sendiri kedalam diri bawahannya, tetapi tidak lupa juga memperhatikan kebutuhan individu si bawahan. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional ini adalah hubungan yang saling memotivasi antara pemimpin dan pengikut, pandangan proaktif dan menyeluruh terhadap masalah dan tujuan

organisasi, adanya pengembangan kesempatan belajar serta adanya ikatan emosional yang dapat menyatukan antara pemimpin dan pengikut tersebut.

Burns mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan membuat hubungan yang sangat baik antara pemimpin dan pengikut, dan ini akan memberi motivasi yang cukup tinggi bagi bawahan, sehingga proses pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan dengan lancar. Pemimpin transformasional mendukung perubahan yang terjadi baik itu secara individu maupun organisasi, membawa iklim kerjasama yang baik antara atasan-bawahan dan pada akhirnya membawa kebaikan bagi individu maupun organisasi itu sendiri.

Selain kepemimpinan transformasional menurut Burns juga terdapat gaya kepemimpinan transaksional, yang merupakan pertentangan dari gaya transformasional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional menekankan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi maka seorang pemimpin perlu menetapkan apa yang harus dilakukan oleh para pengikutnya. Pemimpin tipe ini memfokuskan pada penyelesaian pekerjaan/tugas yang dilakukan oleh pengikutnya tanpa mepedulikan aspek kepuasan dan kebutuhan bawahan. Para pemimpin transaksional mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya untuk memotivasi agar bawahan melaksanakan tanggung jawabnya. Ide utama dari kepemimpinan transaksional adalah hubungan yang menitikberatkan pada *reward and punishment*, ketatnya sanksi dan kontrol atas tindakan bawahan, serta memaksimalkan penggunaan kekuasaan pimpinan atas bawahan dalam pelaksanaan fungsi organisasi.

2.2.3.10 Full Range Leadership Theory

Menurut Wilopo (2009) model ini dipopulerkan oleh Bass (1985) dan merupakan pengembangan dari teori Burns (1978) tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional. Wilopo (2009) mengatakan bahwa teori model kepemimpinan Bass (1985) ini juga menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional dan transaksional, dan memberikan gambaran adanya dua bentuk kepemimpinan yang ditemui pemimpin dalam organisasi. Perbedaan atas teori Burns (1978) dengan Bass (1985) adalah ketika Burns (1978) melihat dua gaya kepemimpinan tersebut sebagai suatu hal yang berbeda namun

Bass (1985) dalam Wilopo (2009) menyatakan bahwa hubungan kedua gaya atau pendekatan tersebut lebih kompleks dan sekaligus mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional sesungguhnya tetap diperlukan.

Bass (1985) dalam Wilopo (2009) mengembangkan model kepemimpinan “*Full Range*” yang didasarkan atas keyakinannya bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional bukan merupakan akhir bentuk yang tunggal namun lebih sebagai pola kepemimpinan yang dimiliki oleh seluruh pemimpin dan digunakan dalam kuantitas yang berbeda. Untuk kondisi tertentu perilaku kepemimpinan transformasional perlu mendukung perilaku kepemimpinan transaksional (Bass dan Avolio, 1993 dalam Wilopo, 2009). Namun demikian, menurut Bass (1985) dalam Wilopo (2009), *performance* terbaik dapat tercapai jika pemimpin memadukan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersamaan sesuai dengan konteks situasi, bawahan, dan masalah yang dihadapi. Menurut Avolio (1999) dalam Wilopo (2009), model kepemimpinan *Full Range* ini tidak berarti bahwa seorang pemimpin memiliki seluruh dimensi kepemimpinan, akan tetapi merupakan model kepemimpinan yang mencakup aspek dari pemimpin yang pasif hingga kepada pemimpin yang menjadi *role model* karena memiliki kharisma yang tinggi.

Bass (1985) dalam Kurniawati (2012) mengatakan bahwa pemimpin yang berhasil akan mempraktikkan kepemimpinan transaksional sehingga membuat perusahaan beroperasi lebih efisien, sementara kepemimpinan transformasional yang memandu perusahaan menjadi lebih kompetitif di industrinya, dan tidak melakukan gaya *laissez-faire* (tidak mau terlibat dalam suatu masalah atau tidak berada di tempat bila dibutuhkan bawahan).

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk menyampaikan ide-ide, gagasan-gagasan dan apa yang diinginkannya pada pengikutnya. Menurut Burns (1978) dan Bass (1985) dalam Kurniawati (2012), kepemimpinan transformasional adalah kunci dari keberhasilan suatu organisasi, karena nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan tipe ini sangatlah tinggi, para pemimpin dalam model ini dapat memberikan inspirasi bagi pengikutnya, memiliki intelektualitas yang tinggi,

perhatian dan peduli terhadap kondisi bawahan, serta berkharisma. Kepemimpinan Transformasional memiliki lima dimensi khusus, yaitu :

- A. *Idealized Influence Attribute*, yaitu mengacu kepada kharisma sosial yang dimiliki oleh seorang pemimpin, disini akan terlihat apakah pemimpin memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dan tangguh, memiliki idealisme yang tinggi dan juga standar etika yang tinggi. Pemimpin juga diharapkan mampu mengungkapkan visinya, dan membuat bawahannya merasa tenang dalam menghadapi situasi krisis.
- B. *Idealized Influence Behaviour*, yaitu mengacu kepada tindakan pemimpin yang berpusat kepada nilai-nilai, keyakinan dan cita-cita yang ditanamkan kepada bawahannya sehingga bawahan tersebut memahami dan mengikutinya.
- C. *Inspirational Motivation*, yaitu mengacu kepada cara pemimpin untuk memberi semangat kepada para pengikutnya dengan memproyeksikan visi akan masa depan yang ideal, dan menekankan tujuan serta mengkomunikasikan tujuan tersebut ke pengikutnya dengan penuh optimisme bahwa visi dan tujuan tersebut dapat dicapai bersama-sama.
- D. *Intellectual Stimulation*, yaitu pemimpin memberikan rangsangan kepada para pengikutnya untuk dapat mengembangkan cara berpikir dan kreativitasnya dalam menghadapi permasalahan dalam organisasi. Dengan adanya stimulus dari pimpinan ini diharapkan bawahan bisa berpikir secara kritis kemudian menemukan berbagai macam cara baru dalam menyelesaikan masalah dan pada akhirnya dapat membuat keputusan yang tepat bagi organisasi.
- E. *Individualized Consideration*, yaitu pemimpin memberikan perhatian yang tinggi kepada para pengikutnya, peduli terhadap kebutuhan individu pengikutnya, dan bahkan mampu mengadaptasikan gaya kepemimpinannya terhadap kebutuhan individu pengikutnya tersebut. Pemimpin ikut serta dalam membimbing, membantu dan mengarahkan pengikutnya untuk terus maju dan berkembang. Pemimpin juga selalu memberikan dukungan, motivasi serta kebebasan kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dan mengimplementasikan ide pribadinya

dalam hal pelaksanaan pekerjaan, walaupun terdapat kesalahan dalam pengaplikasiannya, maka pemimpin ini adalah tipe yang memaklumi kesalahan dari pengikut. Aspek ini berfokus kepada pembinaan hubungan yang kuat antara atasan dengan bawahan menjunjung perasaan saling percaya yang tinggi dalam bekerjasama dalam proses pencapaian tujuan.

Menurut Avolio (1999), Bass (2008), Bass & Avolio (1990, 1993), dan Bass & Riggio (2006) dalam Snowden (2011), kepemimpinan transaksional adalah suatu kepemimpinan dimana seorang pemimpin akan memberikan suatu penghargaan kepada bawahannya setelah si bawahan tersebut memberikan sesuatu yang diharapkan atau ditugaskan oleh si pemimpin tersebut, jadi harus terdapat pertukaran atas sesuatu antara bawahan dan atasan dalam kepemimpinan tipe ini. Hubungan yang terjalin dalam kepemimpinan tipe ini adalah hubungan yang hanya berdasarkan kebutuhan antara atasan dan bawahan, dimana atasan memerlukan bantuan atas pekerjaan dari bawahan dan bawahan membutuhkan imbalan dari atasan atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

Dalam kepemimpinan tipe ini ada tiga pendekatan yang digunakan oleh pemimpin untuk melakukan pertukaran dengan bawahan (Bass dalam Robbins dan Judge, 2008), yaitu :

- A. *Contingent reward leadership*, yaitu adanya kesepakatan antara atasan dengan bawahan mengenai apa saja yang harus dilakukan atau menjadi tanggung jawab bawahan dan apa saja yang akan menjadi imbalan dari atasan pada bawahan jika bawahan tersebut berhasil memenuhi tugasnya.
- B. *Management by exception active*, yaitu pemimpin turut serta di lapangan dan melakukan pengawasan yang sangat ketat dalam proses kerja bawahan dan akan menegur secara langsung jika bawahan melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan standar yang ditentukan, sehingga mencegah kesalahan terjadi.
- C. *Management by exception passive*, yaitu pimpinan melakukan pengawasan secara ketat terhadap bawahan namun teguran atau koreksi baru akan diberikan jika hasil yang diberikan bawahan tidak sesuai dengan standar yang ditentukan, jadi pimpinan tipe ini baru akan menegur jika bawahan telah melakukan kesalahan (kesalahan telah terjadi).

Bass (1985) dalam Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam (2003) mengatakan bahwa terdapat gaya kepemimpinan lainnya yaitu *laissez-faire*, yaitu merupakan model pemimpin yang menyerahkan segala sesuatunya kepada bawahan seperti dalam proses cara penyelesaian pekerjaan, pemecahan masalah sampai kepada pengambilan keputusan, dalam hal ini pemimpin menghindari segala tanggung jawab yang seharusnya dimilikinya, dan dia mengabaikan otoritas yang dimilikinya sebagai pimpinan. Gaya kepemimpinan ini adalah termasuk tipe yang paling pasif dan tidak efisien dalam pelaksanaannya (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Alasan peneliti memilih menggunakan gaya kepemimpinan *full range leadership theory* dalam penelitian ini adalah karena dalam gaya kepemimpinan *full range leadership theory* sudah mencakup hampir semua sifat seorang pemimpin, dari mulai pemimpin yang berkarisma dan bisa dijadikan panutan, pemimpin yang berorientasi pada *reward and punishment*, sampai dengan pemimpin yang sering menghindari tugas/kewajiban yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

2.3 Penelitian Terdahulu Mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

- A. Penelitian yang dilakukan oleh Chen pada tahun 2005 dengan judul: *Exploring the relationship among transformasional and transactional leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, and turnover on the IT department of research and development in Shanghai, China*. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan kausal antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dan perannya sebagai penengah yang dipercaya oleh bawahannya. Riset ini mengambil responden sebanyak 150 orang yang bekerja di 12 organisasi pada *IT department of research and development* di Shanghai, China. Gaya kepemimpinan dalam riset ini dibagi menjadi dua yaitu transaksional dan transformasional dan bagaimana hubungan antara keduanya dengan kepercayaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention*. Hasilnya mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional

memiliki hubungan langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai bentuk kepercayaan antara karyawan terhadap pemimpinnya tidak menunjukkan hasil terhadap *turnover* karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional hanya mempunyai hubungan langsung terhadap kepuasan kerja bawahan dan tidak mempengaruhi komitmen bawahan terhadap organisasi atau keinginan bawahan untuk meninggalkan organisasi. Faktor kepercayaan sebagai subordinat tingginya kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi tidak berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perbedaan dasar pendidikan akan mempengaruhi kepuasan kerja dan menghubungkan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

- B.** Penelitian yang dilakukan oleh Anugerah pada tahun 2010 dengan judul : Pengaruh Karakteristik Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*) Terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik Pegawai (Studi Kasus: Kantor Pelayanan Pajak Pratama XYZ). Penelitian ini mencoba untuk melihat seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan atasan yang digunakan sebagai dasar penelitian ini yaitu partisipatif, suportif dan instrumental. Berdasarkan penelitian ini dapat dibuktikan bahwa semua gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawannya, hanya saja setiap gaya kepemimpinan yang berbeda menghasilkan pengaruh yang besarnya berbeda pula. Gaya kepemimpinan suportif terbukti memiliki pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya ini mempengaruhi sebesar 34,6% dari kepuasan kerja karyawan. Sementara gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh sebesar 32,6% dari kepuasan kerja karyawan, dan gaya kepemimpinan instrumental memiliki pengaruh sebesar 21,7% dari kepuasan kerja karyawan.

- C. Penelitian yang dilakukan oleh Darwito pada tahun 2008, dengan judul: Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang). Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam riset ini adalah gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, gaya direktif, gaya suportif, gaya pengasuh dan gaya partisipatif. Obyek penelitian ini adalah RSUD Kota Semarang, dengan mengambil sampel sebanyak 120 orang dan keseluruhannya merupakan karyawan RSUD Kota Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB 3

OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah analisis mengenai hubungan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* dengan kepuasan kerja pada karyawan Direktorat Jenderal DEF Kementerian XYZ.

3.1.1 Sejarah Singkat Organisasi

Direktorat Jenderal DEF merupakan salah satu instansi vertikal yang berada di bawah naungan Kementerian XYZ. Fungsi dan peran dari Ditjen DEF ini sangat vital dalam pelaksanaan jalannya pemerintahan, baik pusat maupun daerah. Menurut Andriana (2012), Ditjen DEF ini ditugaskan menangani secara khusus pengelolaan hubungan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah secara terpadu. Dengan adanya Ditjen DEF ini maka diharapkan kebijakan dan standarisasi teknis pengelolaan keuangan negara antara pemerintah pusat dan daerah dapat berjalan baik dan selaras.

3.1.2 Kondisi Sumber Daya Manusia Direktorat Jenderal DEF

Pegawai Direktorat Jenderal DEF memiliki latar belakang jenjang pendidikan yang sangat bervariasi, mulai dari SD (Sekolah Dasar) sampai dengan tingkat Doktoral (S3). Adapun komposisi Pegawai Ditjen DEF menurut tingkat pendidikannya dapat dilihat dari tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
S3	3	0,68%
S2	101	22,85%
S1	171	38,69%
DIV	19	4,30%
DIII	99	22,40%
DI	20	4,52%

Sumber: Andriana (2012)

**Tabel 3.1 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Jenjang Pendidikan
(Lanjutan)**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMU	26	5,88%
SMP	2	0,45%
SD	1	0,23%
TOTAL	442	100.00%

Sumber: Andriana (2012)

Selain jenjang pendidikan bervariasi, golongan pun berbeda-beda. Adapun komposisi Pegawai Ditjen DEF berdasarkan pangkat/golongan dapat ditunjukkan dengan tabel 3.2 berikut :

Tabel 3.2 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Golongan/Ruang

Golongan	Jumlah	Persentase
IV	45	10,18%
III	262	59,28%
II	135	30,54%
I	0	0,00%
TOTAL	442	100.00%

Sumber: Andriana (2012)

Di lingkungan Direktorat Jenderal DEF terdapat 1 (satu) jabatan Eselon I, 5 (lima) jabatan Eselon II, 25 (dua puluh lima) jabatan Eselon III, dan 97 (sembilan puluh tujuh) jabatan Eselon IV. Adapun komposisi pegawai Ditjen DEF dilihat dari jabatan strukturalnya adalah seperti dalam tabel 3.3 berikut :

Tabel 3.3 Komposisi Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Eselon Jabatan

Eselon	Jumlah	Persentase
I	1	0,78%
II	5	3,91%
III	25	19,53%
IV	97	75,78%
TOTAL	128	100.00%

Sumber: Andriana (2012)

Besaran gaji seorang pegawai tidak dipengaruhi oleh jabatannya, melainkan tergantung pada pangkat/golongan. Meski demikian jabatan seseorang akan berpengaruh terhadap besarnya penghasilan, berupa Tunjangan Struktural & Tunjangan Khusus. Penghasilan Pejabat Eselon I lebih besar daripada Pejabat Eselon II. Demikian pula penghasilan Pejabat Eselon II lebih besar dari Pejabat Eselon III yang juga berpenghasilan lebih besar dari Pejabat Eselon IV. Sedangkan penghasilan Pelaksana lebih kecil dari Pejabat Eselon IV. Dengan

demikian, ketika seorang pelaksana dipromosikan ke Jabatan Struktural Eselon IV maka otomatis penghasilan akan meningkat.

3.2 Metodologi Penelitian

3.2.1 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah kerangka atau *blueprint* untuk melaksanakan penelitian yang mengandung rincian prosedur yang diperlukan untuk memberi struktur dan/atau menjawab masalah penelitian sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan (Malhotra, 2004).

Desain penelitian yang digunakan adalah riset kausal-deskriptif, riset kausal yaitu riset yang bertujuan untuk membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Sedangkan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dirancang untuk membantu pembuat keputusan dalam menentukan, mengevaluasi, dan memilih alternatif terbaik dalam memecahkan masalah. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menggambarkan sesuatu, seperti: menjelaskan karakteristik suatu kelompok yang relevan, mengestimasi persentase unit dalam populasi tertentu yang menunjukkan perilaku tertentu, mengetahui berapa besar hubungan suatu variabel dan untuk mengetahui prediksi spesifik (Malhotra, 2007).

Penelitian kuantitatif ini akan dilakukan satu kali dalam satu periode (*single cross-sectional design*) yang diberikan kepada satu kelompok responden, yaitu karyawan yang telah berstatus Pegawai Negeri Sipil dari berbagai macam golongan dan jabatan, para responden tersebut akan menilai atasan langsungnya. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik survei kuesioner kepada responden, yaitu melalui daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis dengan beberapa pilihan jawaban yang mudah dipahami (Malhotra, 2004). Dan untuk selanjutnya data akan diuji reliabilitasnya dengan metode statistik menggunakan program *SPSS 16 for Windows*.

3.2.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X* yang dikembangkan oleh Avolio dan Bass

(1995). Sedangkan variabel kepuasan kerja menggunakan delapan dimensi dari *Job Satisfaction Survey* yang dikembangkan oleh Spector (1997) dalam Blankenship (2010). Dimensi supervisi/pengawasan tidak dimasukkan dikarenakan *independent variabel* dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan.

Alasan peneliti menggunakan gaya kepemimpinan *full range leadership theory* dalam penelitian ini adalah karena dalam gaya kepemimpinan *full range leadership theory* sudah mencakup hampir semua sifat seorang pemimpin, dari mulai pemimpin yang berkharisma dan bisa dijadikan panutan, pemimpin yang berorientasi pada *reward and punishment*, sampai dengan pemimpin yang sering menghindari tugas/kewajiban yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Sementara pemilihan variabel kepuasan kerja berdasarkan teori Spector (1997) dalam Blankenship (2010) adalah karena teori ini memiliki variabel kepuasan kerja lebih lengkap, dari mulai gaji, promosi, pengawasan, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat dari pekerjaan itu sendiri sampai dengan komunikasi.

3.2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

A. Definisi Konseptual

Bass (1985) dalam Kurniawati (2012) secara konseptual mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan karyawan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Definisi Operasional

Menurut Burns (1978) dan Bass (1985) dalam Blankenship (2010), kepemimpinan Transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis memberikan inspirasi bagi pengikutnya, memiliki intelektualitas yang tinggi, perhatian dan peduli terhadap kondisi bawahan, serta berkharisma.

C. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1985) dalam Kurniawati (2012) kepemimpinan Transformasional memiliki lima dimensi, yaitu :

1. *Idealized Influence Attribute*, yaitu pemimpin diharapkan mampu mengungkapkan visinya, dan membuat bawahannya merasa tenang dalam menghadapi situasi krisis.
2. *Idealized Influence Behaviour*, yaitu mengacu kepada tindakan pemimpin yang berpusat kepada nilai-nilai, keyakinan dan cita-cita yang ditanamkan kepada bawahannya sehingga bawahan tersebut memahami dan mengikutinya.
3. *Inspirational Motivation*, yaitu pemimpin memberi semangat kepada para pengikutnya dengan memproyeksikan visi akan masa depan yang ideal, dan menekankan tujuan serta mengkomunikasikan tujuan tersebut ke pengikutnya dengan menanamkan optimisme.
4. *Intellectual Stimulation*, yaitu pemimpin memberikan rangsangan kepada para pengikutnya untuk dapat mengembangkan cara berpikir dan kreativitas dalam menemukan solusi yang baru dalam menghadapi permasalahan dalam organisasi.
5. *Individualized Consideration*, yaitu pemimpin memberikan perhatian yang tinggi kepada para pengikutnya, peduli terhadap kebutuhan individu pengikutnya, selalu memberikan dukungan dan bimbingan terhadap bawahan agar terus maju dan berkembang dan bahkan mampu mengadaptasikan gaya kepemimpinannya terhadap kebutuhan individu pengikutnya tersebut.

3.2.2.2 Kepemimpinan Transaksional

A. Definisi Konseptual

Menurut Avolio (1999), Bass (2008), Bass & Avolio (1990, 1993), dan Bass & Riggio (2006) dalam Snowden (2011), kepemimpinan transaksional adalah suatu kepemimpinan dimana seorang pemimpin akan memberikan suatu penghargaan kepada bawahannya setelah si bawahan tersebut memberikan sesuatu yang diharapkan atau ditugaskan oleh si pemimpin tersebut, jadi harus terdapat pertukaran atas sesuatu antara bawahan dan atasan dalam kepemimpinan tipe ini.

B. Definisi Operasional

Bass (dalam Yukl, 2006) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari pemimpin mengetahui apa yang

diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan imbalan serta pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

C. Dimensi Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transformasional memiliki tiga dimensi, yaitu :

D. *Contingent reward leadership*, yaitu adanya kesepakatan antara atasan dengan bawahan mengenai apa saja yang harus dilakukan atau menjadi tanggung jawab bawahan dan apa saja yang akan menjadi imbalan dari atasan pada bawahan jika bawahan tersebut berhasil memenuhi tugasnya.

E. *Management by exception active*, yaitu pemimpin turut serta di lapangan dan melakukan pengawasan yang sangat ketat dalam proses kerja bawahan dan akan menegur secara langsung jika bawahan melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan standar yang ditentukan, sehingga mencegah kesalahan terjadi.

F. *Management by exception passive*, yaitu pimpinan tipe ini baru akan menegur jika bawahan telah melakukan kesalahan (kesalahan telah terjadi). Dalam kepemimpinan tipe ini pemimpin menghindari tindakan korektif atau keributan dengan bawahannya selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai.

3.2.2.3 Kepemimpinan *Laissez-Faire*

A. Definisi Konseptual

Kepemimpinan *Laissez-Faire* yaitu model pemimpin yang menyerahkan segala sesuatunya kepada bawahan seperti dalam proses cara penyelesaian pekerjaan, pemecahan masalah sampai kepada pengambilan keputusan, dalam hal ini pemimpin menghindari segala tanggung jawab yang seharusnya dimilikinya, dan dia mengabaikan otoritas yang dimilikinya sebagai pimpinan (Bass 1985, dalam Snowden, 2011).

B. Definisi Operasional

Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya (Riley, 2006). Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada bawahannya, tanpa petunjuk dari pimpinan.

Kekuasaan dan tanggung jawab menjadi simpang siur, berserakan diantara bawahannya.

C. Dimensi Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Dimensi dari kepemimpinan *Laissez-Faire* adalah pemimpin yang membiarkan bawahannya melakukan pekerjaan tanpa adanya pengawasan dari dirinya selaku atasan.

3.2.2.4 Kepuasan Kerja

A. Definisi Konseptual

Maslow (1987) dalam Laurensia (2004) mendeskripsikan kepuasan kerja merupakan suatu sumber motivasi yang diterima oleh seseorang dari pekerjaannya sebagai sarana dalam pemenuhan kebutuhan atas harga diri dan aktualisasi dirinya. Menurut Robbins (1998), kepuasan kerja adalah suatu perasaan atau persepsi yang dimiliki oleh individu atas pekerjaannya.

B. Definisi Operasional

Sementara Locke dan Latham (1990) dalam Pranaya (2008) menyatakan kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan yang dimiliki tenaga kerja terhadap pekerjaannya, dan lebih mencerminkan persepsi pekerja atas pengalamannya di masa lampau dan sekarang dibandingkan dengan harapannya pada masa yang akan datang.

C. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Spector (1997) dalam Blankenship (2010) ada sembilan dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu :

1. *Pay* (gaji), yaitu besarnya gaji atau remunerasi yang diterima oleh pegawai, apakah sudah dirasa cukup adil bagi mereka.
2. *Promotion* (Promosi), yaitu kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk terus meningkatkan karirnya (khususnya jabatan struktural) di dalam perusahaan.
3. *Supervision* (Pengawasan), yaitu bagaimana atasan melakukan pengawasan dan bimbingan yang baik terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada bawahannya.
4. *Benefits* (Tunjangan), yaitu salah satu bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan baik dalam bentuk uang maupun bentuk

lainnya seperti asuransi kesehatan, beasiswa pendidikan, kendaraan, dan lain-lain.

5. *Contingent Rewards*, yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk pujian, penghormatan dan apresiasi lainnya akan hasil kerja karyawan.
6. *Operating Procedures* (Prosedur Kerja), yaitu berbagai hal yang menyangkut tentang peraturan dan berbagai macam prosedur kerja yang berlaku di perusahaan.
7. *Coworkers* (Rekan Kerja), yaitu suatu kondisi yang berkaitan dengan rekan kerja yang dimiliki oleh karyawan, setiap karyawan tentu menginginkan rekan kerja yang saling menghormati, menghargai, saling membantu dan juga saling mendukung.
8. *Nature Of Work* (Sifat Pekerjaan Itu Sendiri), pada umumnya karyawan mengharapkan pekerjaan yang menantang dan sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya.
9. *Communication* (Komunikasi), yaitu bagaimana organisasi memiliki suatu cara berkomunikasi yang baik, sehingga dapat mempermudah dalam melakukan pekerjaan dan mencegah terjadinya kesalahpahaman antar karyawan.

Walaupun kepuasan kerja memiliki 9 dimensi namun dalam riset kali ini hanya 8 dimensi kepuasan kerja, karena dimensi *supervisi* atau pengawasan tidak dimasukkan, karena variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan atasan, dan dimensi pengawasan sudah termasuk di dalam variabel gaya kepemimpinan.

3.2.3 Ruang Lingkup Penelitian

3.2.3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Direktorat Jenderal DEF Kementerian XYZ yang berlokasi di Jakarta. Proses penelitian yang dilaksanakan pada instansi ini dilakukan selama kurun waktu satu bulan yaitu selama bulan Mei 2012.

3.2.3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto dan Pangestu, 1998). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah setiap orang yang menjadi karyawan Direktorat Jenderal DEF.

Sampel menurut Indriantoro dan Supomo (2002) adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti. Pada penelitian ini penulis menyebarkan kuesioner kepada populasi secara keseluruhan, jadi tidak menggunakan *sampling*. Setiap individu yang menjadi karyawan Ditjen DEF mempunyai kesempatan yang sama untuk dimasukkan sebagai sampel. Responden diminta untuk mengisi kuesioner yang terdiri dari data responden dan pernyataan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* serta kepuasan kerja.

3.2.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik penelitian yang digunakan untuk mencari dan mengumpulkan informasi yang sesuai dengan topik dan permasalahan yang diteliti, dan dapat menjelaskan permasalahan penelitian yang bersangkutan secara objektif (Malhotra, 2007). Teknik pengumpulan data ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

3.2.4.1 Data Primer

Data primer adalah data yang secara spesifik dihasilkan langsung oleh periset untuk mengakomodir permasalahan penelitian (Malhotra, 2007). Data primer pada riset ini diperoleh dengan menggunakan metode survey melalui kuesioner dikarenakan kuesioner memiliki keunggulan dibandingkan dengan teknik pengumpulan data lain karena sifatnya yang impersonal dan juga dengan alasan kemudahan, waktu yang relatif singkat, dan biaya yang relatif murah.

3.2.4.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari berbagai sumber yang sudah ada sebelumnya untuk berbagai tujuan, misalnya dari literatur jurnal, maupun artikel dari majalah, koran, dan situs-situs website mengenai objek penelitian (Malhotra, 2007). Data sekunder digunakan untuk membantu peneliti dalam mengidentifikasi dan mendefinisikan permasalahan, mengembangkan pendekatan terhadap permasalahan, merumuskan desain riset yang tepat,

menjawab pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis tertentu, dan menginterpretasikan data primer lebih tepat.

3.2.4.3 Alat Ukur Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menggunakan kuesioner sebagai alat ukur penelitian. Terdapat dua macam kuesioner, yaitu: kuesioner kuesioner kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* serta kuesioner kepuasan kerja.

Pengukuran penelitian menggunakan alat ukur kepemimpinan dan kepuasan kerja. Instrumen alat ukur variabel bebas kepemimpinan transaksional, transformasional dan *laissez faire* berdasarkan teori Bass's (Westlund, 2007), menggunakan alat ukur MLQ 5X dan peneliti telah mendapat ijin untuk menyebarkannya dengan cara membeli lisensi resmi melalui *website www.mindgarden.com*. Sedangkan pengukuran kepuasan kerja menggunakan pengukuran *Job Satisfaction Survey* yang dikembangkan oleh Spector (1997) dalam Blankenship (2010), yang terdiri dari 9 dimensi yaitu: Gaji, promosi, tunjangan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, teman sekerja, sifat pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi. Dalam penelitian ini dimensi supervisi tidak digunakan dikarenakan merupakan hubungan atasan dengan bawahan yang sudah termasuk dalam dimensi kepemimpinan.

Pengambilan data dilakukan dengan memberikan kuesioner penelitian kepada para responden. Dengan berbagai jenis pertanyaan kuesioner sebagai berikut:

- A. *Closed-ended question*, yaitu suatu bentuk pertanyaan dengan berbagai alternatif pilihan atau jawaban kepada responden untuk mengetahui karakteristik responden, contohnya adalah pertanyaan mengenai jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan, posisi pekerjaan, divisi, unit kerja dan lainnya.
- B. *Scaled response question*, yaitu suatu bentuk pertanyaan yang menggunakan skala dalam mengukur dan mengetahui sikap responden terhadap pertanyaan mengenai kepuasan kerja serta kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* berdasarkan persepsi responden.

C. *Open-ended question*, sebuah bentuk pertanyaan yang memberikan kebebasan bagi responden dalam cara menjawab dengan bahasa yang tersendiri menurut responden, contohnya komentar dan saran.

Dalam penelitian kepuasan kerja yang digunakan adalah skala Likert yang terdiri dari enam tingkatan:

- Sangat setuju (SS) akan mendapat poin = 6
- Setuju (S) akan mendapat poin = 5
- Agak setuju (AS) akan mendapat poin = 4
- Agak Tidak Setuju (ATS) akan mendapat poin = 3
- Tidak setuju (TS) akan mendapat poin = 2
- Sangat tidak setuju (STS) akan mendapat poin = 1

Sedangkan untuk penelitian variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* menggunakan skala Likert yang terbagi atas lima tingkatan, yaitu:

- Sering, bahkan, selalu, akan mendapat poin = 5
- Cukup sering akan mendapat poin = 4
- Kadang-kadang, mendapat poin = 3
- Sekali-sekali, mendapat poin = 2
- Tidak sama sekali mendapat poin = 1

3.2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

Untuk menguji kelayakan konstruk dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner penelitian, peneliti harus melakukan dua pengujian, yaitu uji validitas dan realibilitas. Uji validitas dan reliabilitas alat ukur dilakukan sesuai dengan kebutuhan peneliti secara simultan dengan pengumpulan data.

3.2.5.1 Uji Validitas Dan Reliabilitas

Validitas suatu instrumen akan menggambarkan tingkat kemampuan alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran (Sudarmanto, 2005). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur objek yang hendak diukur/diteliti secara tepat.

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah suatu skala atau alat ukur variabel telah memproduksi hasil output yang konsisten jika diulang

pengukurannya terhadap karakteristik yang diukur (Malhotra, 2007). Alat ukur yang digunakan dalam penelitian kali ini menggunakan MLQ 5X yang telah teruji sebelumnya.

Bass dan Avolio (1995) mengatakan bahwa dalam penelitian yang telah mereka lakukan terhadap MLQ terbukti secara konsisten bahwa koefisien rata-rata dari sembilan kategori dan untuk setiap skala faktor kepemimpinan berkisar antara 0.74 sampai 0.94. Semakin besar nilai koefisien α maka semakin *reliable* suatu konstruk/variabel. Bowling (2002) mengatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0.50$ (Bowling, 2002).

Dalam tabel berikut disajikan hasil penghitungan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kali ini:

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Full Range Leadership*

Dimensi Variabel	Jumlah Pernyataan Awal	Jumlah Pernyataan Setelah Uji Validitas	Reliabilitas
Idealized influence (<i>attribute</i>)	4	4	0,47
Idealized influence (<i>behavior</i>)	4	4	0,72
<i>Intellectual stimulation</i>	4	4	0,79
<i>Inspirational motivation</i>	4	4	0,78
<i>Individualized consideraton</i>	4	4	0,71
<i>Contingent Reward</i>	4	4	0,67
<i>Management by exception (active)</i>	4	4	0,65
<i>Management by exception (passive)</i>	4	4	0,59
<i>Laissez-faire</i>	4	4	0,71

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Pada tabel 3.4 terdapat 1 *item* yang memiliki nilai reliabilitas kurang dari 0,5, yaitu pada dimensi *idealized influence (attribute)* dengan nilai alpha 0,47. Hal ini dapat terjadi karena responden tidak begitu memahami pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner, atau dapat juga disebabkan karena kondisi yang ada di dalam pernyataan tidak terdapat di lapangan, sehingga menimbulkan pernyataan yang berbeda-beda.

Sementara pada tabel 3.5, seluruh item telah memenuhi syarat nilai reliabilitas lebih dari atau sama dengan 0,5, walaupun ada 3 dimensi kepuasan kerja yang harus dikurangi item pernyataan dari 4 menjadi 3, yaitu pada dimensi *pay*, *co-worker* dan *communication*.

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi Variabel	Jumlah Pernyataan Awal	Jumlah Pernyataan Setelah Uji Validitas	Reliabilitas
<i>Pay</i>	4	3	0,50
<i>Promotion</i>	4	4	0,58
<i>Benefit</i>	4	4	0,71
<i>Contingent Reward</i>	4	4	0,70
<i>Standard Operating Procedures</i>	4	4	0,58
<i>Co-Worker</i>	4	3	0,53
<i>Nature Of Works</i>	4	4	0,72
<i>Communication</i>	4	3	0,52

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

3.2.6 Teknis Analisis Data

Data-data yang telah dikumpulkan kemudian ditafsirkan dengan menggunakan analisis statistik. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis statistik deskriptif dan general linear model.

Santoso (2001) mengatakan bahwa statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran data dengan cara penyederhanaan data sehingga menjadi lebih ringkas dan lebih mudah untuk diinterpretasikan. Penelitian ini akan menggunakan standar ukuran seperti *mean*, dan standar deviasi untuk mengukur hubungan antar variabel dalam penelitian. Sedangkan Siagian & Sugiarto (2002) berpendapat bahwa dengan statistika deskriptif, kumpulan data yang diperoleh akan tersaji dengan ringkas dan rapi serta dapat memberikan informasi inti dari kumpulan data yang ada. Informasi yang dapat diperoleh dari statistika deskriptif ini antara lain ukuran pemusatan data, ukuran penyebaran data, ukuran penyebaran data, serta kecenderungan suatu gugus data

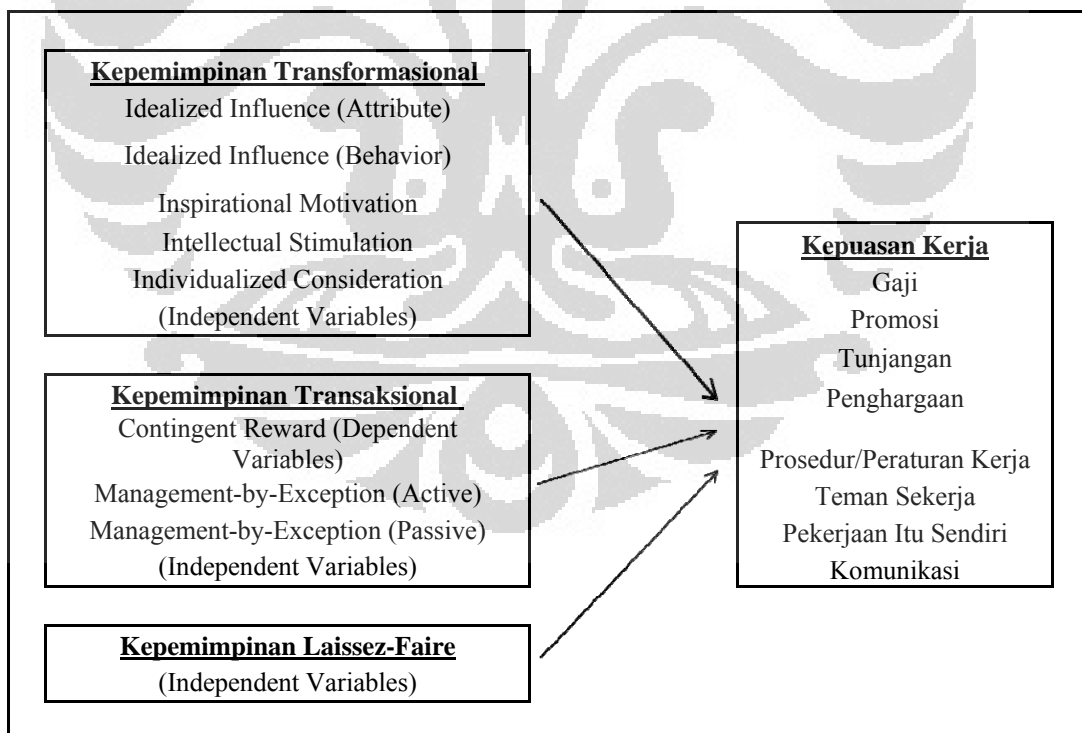
Menurut Santoso (2001) uji *general linear model (multivariate)* digunakan untuk melihat apakah antara beberapa variabel independen dan beberapa variabel dependen memiliki pengaruh yang signifikan. Untuk penelitian kali ini maka variabel yang akan dieksplorasi dalam uji *general linear model multivariate* ini adalah pengaruh *full range leadership* terhadap kepuasan kerja. Yang menjadi variabel dari *full range leadership* itu adalah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez faire*, sedangkan yang menjadi dimensi dari kepuasan kerja yaitu *payment* (gaji), *promotion* (promosi), *benefit*

(tunjangan), *contingent reward* (penghargaan), *standard operating procedure* (prosedur perusahaan), *co-worker* (rekan sekerja), *nature of works* (kerjaan itu sendiri), dan *communication* (komunikasi).

3.2.7 Model Penelitian

Penelitian ini bersumber dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pranaya pada tahun 2008 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Yang Ditampilkan Oleh Atasan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawannya, Studi Kasus: Karyawan Pada PT. X”.

Perbedaan penelitian yang saat ini dilakukan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada variabel gaya kepemimpinan yang dibahas. Pada penelitian terdahulu variabel gaya kepemimpinan yang menjadi topik bahasan adalah gaya kepemimpinan instrumental, suportif dan partisipatif. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan dalam riset kali ini yaitu gaya kepemimpinan *Transformasional*, *Transaksional* dan *Laissez-Faire*, sehingga konstruk yang dibangun dalam riset kali ini adalah seperti pada gambar 3.1 berikut :



Gambar 3.1 Model Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan *Laissez-Faire* dengan Kepuasan Kerja

Sumber: Pranaya (2008) dikembangkan untuk penelitian ini.

3.2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi gaji
- H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi promosi.
- H3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi tunjangan.
- H4 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi penghargaan.
- H5 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi prosedur perusahaan.
- H6 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi rekan sekerja.
- H7 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi pekerjaan itu sendiri.
- H8 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dimensi komunikasi.
- H9 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi gaji.
- H10 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi promosi.
- H11 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi tunjangan.
- H12 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi penghargaan.
- H13 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi prosedur perusahaan.
- H14 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi rekan sekerja.
- H15 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dimensi pekerjaan itu sendiri.
- H16 : Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi komunikasi.
- H17 : Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi gaji.

- H18: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi promosi.
- H19: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi tunjangan
- H20: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi penghargaan.
- H21: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi prosedur perusahaan.
- H22: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi rekan sekerja.
- H23: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi pekerjaan itu sendiri.
- H24: Gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh terhadap dimensi komunikasi.



BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Dalam penelitian ini jumlah kuesioner yang disebar adalah 442 eksemplar dan merupakan 100% dari jumlah populasi sebesar 442. Adapun metode penyebaran kuesioner yang dilakukan adalah peneliti menyerahkan seluruh kuesioner sebanyak 442 eksemplar kepada Bagian Kepegawaian Ditjen DEF, dan kemudian staf dari Bagian Kepegawaian mendistribusikan kuesioner yang telah diterima ke Subbagian Tata Usaha dari setiap Direktorat yang ada untuk kembali disebar kepada setiap pegawai dari setiap Seksi yang ada di Direktorat tersebut. Dari kuesioner yang tersebar sebanyak 442 tersebut, yang berhasil kembali adalah 189 eksemplar, namun yang dapat diolah hanya 182 eksemplar, 7 eksemplar tidak dapat diolah dikarenakan tidak terisi secara penuh.

Tabel 4.1 Jumlah Kuesioner Tersebar

Unit Kerja	Jumlah Karyawan	Kuesioner Kembali	Response Rate
Sekretariat Direktorat Jenderal	101	45	44.55%
Direktorat I	96	50	52.08%
Direktorat II	81	41	50.62%
Direktorat III	75	22	29.33%
Direktorat IV	89	24	26,97%
Jumlah Total	442	182	41.18%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa kuesioner yang disebar adalah 442 kuesioner dan yang kembali hanya 182 kuesioner, sehingga *response rate* dari kuesioner yang tersebar adalah 41,18%,

Berikut disajikan data demografi responden berdasarkan kuesioner yang berhasil terkumpul.

4.1.1 Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	129	70,90%
Perempuan	53	29,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden perempuan adalah sebanyak 53 orang dengan persentase sebesar 21,91% dan responden lelaki sebanyak 129 orang dengan persentase sebesar 70,90 %.

Tabel 4.3 Jenis Kelamin Atasan Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	150	82,42%
Perempuan	32	17,58%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa atasan responden yang berjenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 150 orang dengan persentase 82,42% dan yang berjenis kelamin perempuan adalah sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 17,58%.

4.1.2 Status Perkawinan

Berdasarkan status perkawinan, maka pengelompokkan responden dan atasan responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4 Status Perkawinan

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase
<i>Single</i>	66	36,26%
Menikah	115	63,19%
Lainnya	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden telah berstatus menikah, yaitu sebanyak 115 responden (63,19%) sedangkan jumlah responden yang belum menikah yaitu 66 responden (36,26%), dan lainnya 1 orang (0,55%).

Tabel 4.5 Status Perkawinan Atasan Responden

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase
<i>Single</i>	9	4,95%
Menikah	171	93,96%
Lainnya	2	1,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa atasan responden yang berstatus belum menikah/*single* adalah sebanyak 9 orang (4,95%) dan atasan responden yang berstatus menikah sebanyak 171 orang (93,96%), dan lainnya 2 orang (1,10%).

4.1.3 Usia

Berdasarkan usia, responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.6 Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
<= 20 tahun	1	0,55%
21-25 tahun	46	25,27%
26-30 tahun	38	20,88%
31-35 tahun	40	21,98%
36-40 tahun	29	15,93%
41-45 tahun	18	9,89%
46-50 tahun	3	1,65%
51-55 tahun	7	3,85%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak berada di rentang usia 21-25 tahun yaitu sebanyak 46 responden (25,27%) dan responden yang paling sedikit jumlahnya berada pada rentang usia kurang dari 20 tahun yaitu sebanyak 1 responden (0,55%).

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa mayoritas usia atasan responden berada pada rentang usia 31-35 tahun, diisi responden sebanyak 63 orang (34,62%), dan atasan responden yang paling sedikit jumlahnya berada pada rentang usia 51-55 tahun, diisi sebanyak 2 responden (1,10%).

Tabel 4.7 Usia Atasan Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
26-30 tahun	26	14,29%
31-35 tahun	63	34,62%
36-40 tahun	47	25,82%
41-45 tahun	23	12,64%
46-50 tahun	21	11,54%
51-55 tahun	2	1,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

4.1.4 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang berhasil ditamatkan maka responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.8 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
< SMA	2	1,10%
SMA	8	4,40%
Diploma	57	31,32%
S1	88	48,35%
S2	24	13,19%
Lainnya	3	1,65%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa mayoritas pendidikan yang berhasil ditamatkan responden adalah S1 sebanyak 88 responden dengan persentase sebesar 48,35% dan responden yang paling sedikit berada pada tingkat pendidikan dibawah SMA sebanyak 2 responden dengan persentase sebesar 1,10%.

Tabel 4.9 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Atasan Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Diploma	79	43,41%
S1	99	54,40%
S2	3	1,65%
Lainnya	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa mayoritas pendidikan yang berhasil ditamatkan atasan responden adalah S1 diisi oleh 99 responden dengan persentase sebesar 54,40% dan atasan responden yang paling sedikit jumlahnya berada pada rtingkat pendidikan lainnya, dipilih oleh 1 orang atau dengan persentase sebesar 0,55%.

4.1.5 Posisi Kerja Saat Ini

Berdasarkan posisi kerja saat ini maka responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.10 Posisi Kerja Responden Saat Ini

Posisi Saat Ini	Frekuensi	Persentase
Staf/Pelaksana	156	85,71%
Kepala Seksi/Kasubbag	24	13,19%
Kasubdit/Kabis/Kabag	1	0,55%
Direktur/Sekretaris Jenderal	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki posisi sebagai Staf/Pelaksana yaitu sebanyak 156 orang atau dengan persentase sebesar 85,71% sisanya adalah Kepala Seksi/Kepala Subbagian sebanyak 24 orang (13,19%), Kepala Sub Direktorat/Kepala Bagian/Kepala Bidang sebanyak 1 orang (0,55%), dan Sekretaris Direktorat Jenderal/Direktur sebanyak 1 orang (0,55)%.

Tabel 4.11 Posisi Kerja Atasan Responden Saat Ini

Posisi Saat Ini	Frekuensi	Persentase
Kepala Seksi/Kasubbag	153	84,07%
Kasubdit/Kabid/Kabag	27	14,84%
Direktur/Sekretaris Jenderal	1	0,55%
Direktur Jenderal	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa mayoritas atasan responden berada di posisi Kepala Seksi yaitu sebanyak 153 orang (84,07%), sisanya adalah Kepala Sub Direktorat/Kepala Bagian/Kepala Bidang sebanyak 27 orang (14,84%), Sekretaris Direktorat Jenderal/Direktur sebanyak 1 orang (0,55%) dan Direktur Jenderal sebanyak 1 orang atau sebesar 0,55%.

4.1.6 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini

Berdasarkan lamanya masa menjabat pada posisi saat ini maka responden dan atasan responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.12 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini

Lama Menjabat	Frekuensi	Persentase
0-<1 tahun	21	11,54%
1-2 tahun	32	17,58%
>2-5 tahun	63	34,62%
>5-10 tahun	35	19,23%

Tabel 4.12 Lama Menjabat di Posisi Saat Ini (Lanjutan)

Lama Menjabat	Frekuensi	Persentase
>10-15 tahun	24	13,19%
>15-20 tahun	2	1,10%
>20-25 tahun	3	1,65%
>25-30 tahun	2	1,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa mayoritas responden telah bekerja/menjabat posisi saat ini pada rentang 2-5 tahun yaitu sebanyak 63 orang (34,62%), dan yang paling sedikit berada pada rentang 15-20 tahun dan rentang 25-30 tahun, masing-masing sebanyak 2 orang atau masing-masing dengan persentase sebesar 1,10%.

Tabel 4.13 Lama Atasan Menjabat di Posisi Saat Ini

Lama Menjabat	Frekuensi	Persentase
0-<1 tahun	25	13,74%
1-2 tahun	73	40,11%
>2-5 tahun	25	13,74%
>5-10 tahun	21	11,54%
>10-15 tahun	13	7,14%
>15-20 tahun	5	2,75%
>20-25 tahun	3	1,65%
>25-30 tahun	3	1,65%
Lainnya	14	7,69%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.13 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki atasan yang telah bekerja/menjabat posisi saat ini pada rentang 1-2 tahun yaitu sebanyak 73 orang atau dengan persentase sebesar 40,11%, dan yang paling sedikit berada pada rentang 20-25 tahun dan rentang 25-30 tahun, masing-masing sebanyak 3 orang dengan persentase masing-masing sebesar 1,65%.

4.1.7 Lama Bekerja Dengan Atasan Langsung

Berdasarkan lamanya masa bekerja dengan atasan langsung saat ini maka responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.14 Lama Bekerja Dengan Atasan Langsung

Lama Bekerja Dengan Atasan	Frekuensi	Persentase
1	93	51,10%
2	34	18,68%
3	43	23,63%
4	8	4,40%
5	3	1,65%
10	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.14 dapat diketahui bahwa mayoritas responden telah bekerja dengan atasan langsung pada jangka waktu 1 tahun yaitu sebanyak 93 orang atau dengan persentase sebesar 51,10%, dan yang paling sedikit yaitu 10 tahun sejumlah 1 orang, dengan persentase sebesar 0,55%.

4.1.8 Direktorat Kerja

Berdasarkan direktorat tempat bekerja maka responden dan atasan dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.15 Direktorat Kerja

Direktorat Kerja	Frekuensi	Persentase
Sekretariat Ditjen	44	24,18%
Direktorat I	50	27,47%
Direktorat II	41	22,53%
Direktorat III	22	12,09%
Direktorat IV	24	13,19%
Lainnya	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.15 dapat diketahui bahwa mayoritas responden bekerja pada Direktorat I sebanyak 50 orang atau dengan persentase sebesar 27,47%, dan yang paling sedikit berada pada lainnya yaitu sebanyak 1 orang dengan persentase sebesar 0,55%.

Tabel 4.16 Direktorat Kerja Atasan

Direktorat Kerja	Frekuensi	Persentase
Sekretariat Ditjen	43	23,63%
Direktorat I	53	29,12%
Direktorat II	40	21,98%
Direktorat III	23	12,64%
Direktorat IV	21	11,54%
Lainnya	2	1,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.16 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki atasan yang bekerja pada Direktorat I sebanyak 53 orang atau dengan persentase sebesar 29,12%, dan yang paling sedikit berada pada Lainnya yaitu sebanyak 2 orang atau dengan persentase sebesar 1,10%.

4.1.9 Lama Bekerja Pada Kementerian XYZ

Berdasarkan lamanya bekerja pada Kementerian XYZ ini maka responden dan atasan dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.17 Lama Bekerja Pada Kementerian XYZ

Lama Bekerja Pada Kementerian	Frekuensi	Persentase
0-<1 tahun	1	0,55%
1-2 tahun	32	17,58%
>2-5 tahun	29	15,93%
>5-10 tahun	50	27,47%
>10-15 tahun	43	23,63%
>15-20 tahun	9	4,95%
>20-25 tahun	11	6,04%
>25-30 tahun	4	2,20%
>30 tahun	3	1,65%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.17 dapat diketahui bahwa mayoritas responden telah bekerja di Kementerian XYZ ini pada rentang 5-10 tahun yaitu sebanyak 50 orang atau dengan persentase sebesar 27,47%, dan yang paling sedikit berada pada rentang 1 tahun yaitu sebanyak 1 orang, atau dengan persentase sebesar 0,55%.

Tabel 4.18 Lama Bekerja Atasan Pada Kementerian XYZ

Lama Bekerja Pada Kementerian	Frekuensi	Persentase
>2-5 tahun	19	10,44%
>5-10 tahun	54	29,67%
>10-15 tahun	43	23,63%
>15-20 tahun	21	11,54%
>20-25 tahun	18	9,89%
>25-30 tahun	10	5,49%
>30 tahun	2	1,10%
Lainnya	15	8,24%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.18 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki atasan yang telah bekerja di Kementerian XYZ ini pada rentang 5-10 tahun yaitu

sebanyak 54 orang (29,67%), dan yang paling sedikit berada pada rentang lebih dari 30 tahun yaitu sebanyak 2 orang (1,10%).

4.1.10 Jumlah Bawahan Langsung Yang Melapor

Berdasarkan jumlah bawahan langsung yang melapor maka responden dan atasan dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.19 Jumlah Bawahan Langsung Yang Melapor

Jumlah Bawahan Langsung	Frekuensi	Persentase
1-2 orang	15	8,24%
3-5 orang	20	10,99%
6-10 orang	1	0,55%
Tidak ada	146	80,22%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.19 dapat diketahui bahwa mayoritas responden tidak memiliki bawahan langsung yaitu sebanyak 146 responden (80,22%), lainnya yaitu 15 responden (8,24%) memiliki bawahan 1-2 orang, 20 responden (10,99%) memiliki 3-5 orang bawahan langsung, dan 1 responden (0,55%) memiliki 6-10 orang bawahan langsung.

Tabel 4.20 Jumlah Bawahan Langsung Yang Melapor Pada Atasan Responden

Jumlah Bawahan Langsung	Frekuensi	Persentase
1-2 orang	39	21,43%
3-5 orang	110	60,44%
6-10 orang	17	9,34%
11-15 orang	12	6,59%
16-20 orang	2	1,10%
Tidak ada	2	1,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.20 dapat diketahui bahwa jumlah bawahan langsung yang melapor pada atasan responden mayoritas berada pada jumlah 3-5 orang atau sebesar 60,44% dan yang paling rendah berada pada kisaran 16-20 orang, dan tidak ada, masing-masing sejumlah 2 orang, atau masing-masing sebesar 1,10%.

4.1.11 Status Kerja

Berdasarkan status kerja maka responden dan atasan dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.21 Status Kerja

Status Pegawai	Frekuensi	Persentase
PNS	182	100,00%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.22 dapat diketahui bahwa status kerja responden seluruhnya adalah PNS sejumlah 182 orang (100%).

Tabel 4.22 Status Kerja Atasan

Status Pegawai	Frekuensi	Persentase
PNS	182	100,00%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.22 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki atasan dengan status kerja sebagai PNS yaitu sejumlah 182 orang (100%).

4.1.12 Penghasilan

Berdasarkan penghasilan, maka responden dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.23 Penghasilan

Penghasilan Perbulan	Frekuensi	Persentase
>Rp.2-3 juta	4	2,20%
>Rp.3-5 juta	112	61,54%
>Rp.5-7,5 juta	43	23,63%
>Rp.7,5-10 juta	13	7,14%
>Rp.10 juta	10	5,49%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.23 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki penghasilan di rentang Rp.3-5 juta yaitu sebanyak 112 orang (61,54%). Dan yang paling sedikit di rentang Rp.2-3 juta dimiliki oleh 4 responden (2,20%).

4.1.13 Pekerjaan Orang Tua

Berdasarkan pekerjaan orang tua, maka responden dapat dikelompokkan sebagai berikut berikut:

Tabel 4.24 Pekerjaan Orang Tua

Pekerjaan Orang Tua	Frekuensi	Persentase
PNS	46	25,27%
Guru/dosen sekolah swasta	4	2,20%
Guru/dosen sekolah negeri	9	4,95%

Tabel 4.24 Pekerjaan Orang Tua (Lanjutan)

Pekerjaan Orang Tua	Frekuensi	Persentase
Pensiunan	55	30,22%
Wirausaha	42	23,08%
Karyawan BUMN	1	0,55%
Lainnya	25	13,74%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.24 dapat diketahui bahwa sebagian besar pekerjaan orang tua responden adalah pensiunan, yaitu sebanyak 55 orang atau sebesar 30,22% dan paling sedikit adalah karyawan BUMN sebanyak 1 orang atau sebesar 0,55%.

4.1.14 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Responden Untuk Bekerja Pada Ditjen DEF

Hasil analisis terhadap faktor yang mempengaruhi keinginan responden untuk bekerja pada Ditjen DEF dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.25 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Bekerja Pada Ditjen DEF

Faktor	Frekuensi	Persentase Atas Total Responden (182)
Ada perasaan aman akan status pegawai (tidak mungkin di-PHK)	46	25.27%
Adanya jaminan akan karir	31	17.03%
Membantu keuangan keluarga	30	16.48%
Adanya ikatan dinas	2	1,10%
Pengabdian	2	1,10%
Jumlah Total	111	58.78%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari tabel 4.25 dapat diketahui bahwa mayoritas yang menjadi alasan utama dari responden untuk bekerja di Ditjen DEF adalah adanya perasaan aman akan status pegawai (tidak mungkin di-PHK) yang dipilih oleh 46 responden (25,27%). Faktor kedua yang menjadi alasan responden untuk bekerja di Ditjen DEF adalah adanya jaminan akan karir, dipilih oleh 31 responden (17,3%). Selanjutnya faktor ketiga adalah membantu keuangan keluarga, dipilih oleh 30 responden (16,48%). Adanya ikatan dinas serta pengabdian menjadi alasan lainnya bagi responden dengan masing-masing faktor tersebut dipilih oleh 2

responden (1,10%). Perhitungan faktor tersebut didasarkan pada pertanyaan dalam kuesioner yang meminta responden untuk memberi 3 urutan pilihan yang sesuai dengan alasan yang mempengaruhi mereka untuk bekerja pada Ditjen DEF.

4.1.15 Preferensi Pindah

Hasil analisis dari keinginan pindah para karyawan Ditjen DEF jika mendapat kesempatan terbuka untuk pindah dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.26 Jika Ada Lowongan pada Instansi di luar Ditjen DEF

<i>Option</i> Pindah	Frekuensi	Persentase
Bersedia	110	60,44%
Tidak Bersedia	71	39,01%
Tidak Menjawab	1	0,55%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Berdasarkan tabel 4.26 dapat dilihat bahwa 110 responden atau sebesar 60,44% mengatakan bersedia untuk pindah atau keluar dari Ditjen DEF jika mendapat kesempatan untuk pindah instansi. Banyak alasan yang diungkapkan oleh para pegawai mengenai kenapa mereka menginginkan pindah dari Ditjen DEF, beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Ingin mendapatkan karir dan penghasilan yang lebih baik (responden no. 1, 2, 11, 14, 22, 26, 27, 28, 51, 61, 62, 78, 81, 87, 91, 93, 109, 110, 119, 131, 135, 136, 139, 140, 146, 156, 165, 166, 168, 170, 177, 181).
- b. Ingin memperluas wawasan/menambah wawasan dan disiplin ilmu (responden no. 9, 19, 25, 37, 41, 49, 58, 60, 111, 122, 124, 126, 154, 163, 164, 167, 174, 182).
- c. Ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang (responden no. 3, 54, 70, 77, 102, 104, 113, 151, 153).

Sedangkan bagi mereka yang tidak bersedia jika diberi kesempatan untuk pindah instansi ada beberapa alasan, yaitu:

- a. Sudah merasa puas, betah dan nyaman di Ditjen DEF (responden no. 17, 44, 68, 73, 74, 94, 98, 100, 114, 127, 138, 142, 145, 147, 148, 155, 159).
- b. Faktor umur yang sudah tidak memungkinkan (responden no. 8, 20, 59, 106, 173).

- c. Selama Ditjen DEF masih berkantor di Jakarta saja/tidak menyebar ke daerah (responden no. 15, 33, 34, 79, 101, 132, 150).

Tabel 4.27 Instansi Pilihan Untuk Pindah

Pilihan Instansi	Frekuensi	Persentase
Masih dalam institusi Kementerian XYZ	54	29,67%
Di luar Kementerian XYZ	111	60,99%
Tidak Menjawab	17	9,34%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dari Tabel 4.27 dapat diketahui bahwa mayoritas responden, yaitu sebanyak 111 responden (60,99%) mengatakan bahwa jika mendapat kesempatan untuk pindah maka mereka akan pindah ke instansi di luar Kementerian XYZ, sedangkan 54 responden (29,67%) memilih untuk pindah ke instansi yang masih dalam lingkup Kementerian XYZ, dan 17 (9,34%) responden tidak menjawab. Beberapa instansi/perusahaan pilihan responden jika keluar dari Kementerian XYZ adalah Bank Indonesia dipilih sebanyak 27 responden (14,84%), dan Pemerintah Daerah dipilih oleh 13 responden (7,14%), sedangkan beberapa instansi yang menjadi pilihan responden untuk tetap bertahan dalam institusi Kementerian XYZ adalah Sekretariat Jenderal yang dipilih oleh 12 responden (6,59%), dan Direktorat Jenderal Pajak dipilih oleh 10 responden (5,5%).

Tabel 4.28 Option Mutasi Internal Ditjen DEF

Option Mutasi Internal	Frekuensi	Persentase
Bersedia	142	78,02%
Tidak Bersedia	37	20,33%
Tidak Menjawab	3	1,65%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Berdasarkan Tabel 4.28 dapat diketahui bahwa mayoritas responden yaitu sejumlah 142 responden (78,02%) bersedia jika dimutasi internal ke bagian lain dalam lingkup Ditjen DEF, sementara 37 responden tidak bersedia (20,33%) dan tidak menjawab 3 responden (1,65%). Beberapa alasan yang diungkapkan oleh para responden yang bersedia untuk dimutasi internal ke bagian lain yaitu:

- a. Untuk menghindari kejenuhan/bosan dan memberi penyegaran (responden no. 1, 15, 17, 18, 27, 45, 58, 80, 83, 111, 114, 120, 122, 125, 135, 136, 140, 143, 148, 156, 158, 159, 163, 164, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 175, 179).

- b. Ingin menambah wawasan, ilmu dan kompetensi (responden no. 4, 6, 8, 14, 19, 22, 24, 25, 30, 33, 34, 43, 44, 49, 55, 59, 78, 90, 92, 123, 128, 130, 146, 154, 169, 176).
- c. Sudah ditugaskan maka harus bersedia (responden no. 29, 65, 95, 121,).

Sedangkan bagi responden yang menolak dimutasi secara internal mereka beralasan bahwa mereka merasa sudah cukup nyaman di tempat saat ini (responden no. 36, 40, 52, 56, 102, 113, 125, 126, 127, 134). Selain itu ada pula yang beralasan bahwa mereka merasa ilmu yang di dapat di bagian saat ini belum cukup, sehingga masih butuh waktu untuk menimba ilmu dan meningkatkan kompetensi di bidang saat ini (responden no. 53, 98, 104).

Tabel 4.29 Keinginan Keluar Ditjen DEF Pada Saat Ini

Keluar Instansi Pada Saat Ini	Frekuensi	Persentase
Bersedia	21	11,54%
Tidak Bersedia	159	87,36%
Tidak Menjawab	2	1,10%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Tabel 4.29 menerangkan bahwa mayoritas responden, yaitu sejumlah 159 responden (87,36%) tidak bersedia untuk keluar dari Ditjen DEF pada saat ini juga, sementara 21 responden (11,54%) bersedia dan 2 responden (1,10%) tidak menjawab. Beberapa alasan yang diungkapkan oleh responden yang tidak bersedia keluar Ditjen DEF pada saat ini yaitu:

- a. Belum menemukan kesempatan/pekerjaan/pekerjaan/pekerjaan yang lebih baik (responden no. 3, 7, 15, 28, 43, 54, 60, 61, 62, 81, 91, 102, 144, 151, 161, 167).
- b. Sudah merasa nyaman/betah di Ditjen DEF (responden no. 2, 4, 10, 14, 17, 20, 25, 34, 36, 58, 67, 68, 72, 73, 79, 85, 98, 113, 122, 146, 150).
- c. Belum mendapatkan ilmu/kompetensi yang cukup di Ditjen DEF.

Sementara beberapa alasan yang diungkapkan oleh responden yang bersedia untuk keluar saat ini juga dari Ditjen DEF yaitu:

- a. Merasa tidak nyaman untuk tinggal dan bekerja di Jakarta atau merasa jauh dari keluarga (responden no. 6, 52, 77, 96).
- b. Merasa jenuh di Ditjen DEF (responden no. 26, 119, 137).
- c. Susahnya mengembangkan karir di Ditjen DEF (responden no.55, 78, 152).

4.1.16 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Hasil analisis terhadap faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja responden pada Ditjen DEF dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.30 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor Kepuasan Kerja	Frekuensi	Persentase Atas Total Responden
Kriteria seleksi CPNS yang transparan dan tidak diskriminatif	24	13.19%
Kepemimpinan manajerial atasan saya yang kompeten	19	10.44%
Rekan kerja yang saling membantu	20	10.99%
Jumlah Total	63	34,62%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Ketika responden diminta untuk memilih dan mengurutkan 3 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka maka hasil atas pilihan responden tersebut dapat dilihat pada tabel 4.30. Dari tabel 4.30 tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas yang menjadi faktor utama dalam kepuasan kerja karyawan di instansi Ditjen DEF adalah kriteria seleksi CPNS yang transparan dan tidak diskriminatif, faktor ini dipilih oleh 24 responden (13,19%). Faktor yang kedua adalah kepemimpinan manajerial atasan saya yang kompeten dipilih sebanyak 19 orang (10,44%), rekan kerja yang saling membantu dipilih sebanyak 20 orang (10,99%),

Beberapa alasan lain yang diungkapkan oleh sebagian besar responden adalah adanya penugasan kerja yang jelas dipilih oleh 21 responden (11,54%), program pelatihan yang memadai dipilih oleh 16 responden (8,79%) serta sistem kompensasi dikaitkan dengan keterampilan dan pengetahuan saya dipilih oleh 14 responden (7,69%).

4.1.17 Kinerja Unit Kerja Saat Ini dibandingkan Kinerja Tahun Lalu

Berdasarkan analisis terhadap kinerja dari unit kerja responden pada saat ini jika dibandingkan dengan kinerja tahun lalu pada Ditjen DEF, responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.31 Kinerja Unit Kerja Saat Ini dibandingkan Kinerja Tahun Lalu

Kinerja Saat Ini	Frekuensi	Persentase
Jauh dibawah kinerja tahun lalu	1	0,55%
Dibawah kinerja tahun lalu	3	1,65%
Sedikit dibawah kinerja tahun lalu	12	6,59%
Hampir sama dengan kinerja tahun lalu	66	36,26%
Sedikit lebih tinggi dari kinerja tahun lalu	52	28,57%
Lebih tinggi dari kinerja tahun lalu	40	21,98%
Jauh lebih tinggi dari kinerja tahun lalu	8	4,40%
Jumlah Total	182	100,00%

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Berdasarkan Tabel 4.31 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden, yaitu sebanyak 66 orang (36,26%) menyatakan bahwa kinerja unit kerjanya saat ini hampir sama jika dibandingkan dengan kinerja tahun lalu, dan 52 orang (28,57%) menyatakan bahwa kinerja unit kerjanya saat ini sedikit lebih tinggi dari kinerja tahun lalu, sedangkan yang menyatakan bahwa kinerja unit kerjanya lebih tinggi dari kinerja tahun lalu ada 40 orang (21,98%).

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini digunakan untuk menjelaskan hasil *mean output* yang didapat dari hasil pengolahan data pada Ditjen DEF. Untuk dimensi kepuasan kerja nilai *mean* tersebut dibagi menjadi dua kategori, yaitu rendah dan tinggi, sedangkan untuk dimensi kepemimpinan nilai *mean* dibagi menjadi tiga kategori berdasarkan intervalnya, yaitu rendah, sedang dan tinggi. Pada tabel 4.32 dan 4.33 berikut disajikan lebih jelas klasifikasi kategori *mean* berdasarkan dimensi yang dimaksud:

Tabel 4.32 Klasifikasi Kategori Mean Dimensi Kepuasan Kerja

Interval Mean	Kategori
1 - 3.49	Rendah
3,50 – 6	Tinggi

Tabel 4.33 Klasifikasi Kategori Mean Dimensi Kepemimpinan

Interval Mean	Kategori
1 - 2.33	Rendah
2.34 – 3.67	Sedang
3.68 – 5	Tinggi

4.2.1 Analisis Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif untuk dimensi kepuasan kerja pada Ditjen DEF, dapat dilihat pada Tabel 4.34 berikut:

Tabel 4.34 Analisis Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
<i>Job Satisfaction</i>	182	2,36	5,05	3,84	0,526
<i>Pay</i>	182	1,00	5,33	3,61	0,800
<i>Promotion</i>	182	1,00	5,00	3,27	0,750
<i>Benefit</i>	182	1,00	5,25	3,59	0,935
<i>Contingent Reward</i>	182	1,50	5,25	3,89	0,795
<i>Standard Operating Procedures</i>	182	2,00	5,75	3,54	0,713
<i>Co-Worker</i>	182	2,33	5,67	4,47	0,621
<i>Nature Of Works</i>	182	1,75	5,75	4,32	0,758
<i>Communication</i>	182	1,67	6,00	4,00	0,846

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Tabel 4.34 menunjukkan bahwa seluruh dimensi kepuasan kerja memiliki nilai *mean* tinggi pada hampir seluruh dimensi terkecuali dimensi promosi yang memiliki *mean* di kategori rendah. *Mean* yang tertinggi berada pada dimensi *co-worker* dengan nilai *mean* 4,47 dan yang terendah adalah *promotion* dengan nilai *mean* 3,27.

4.2.2 Analisis Deskriptif Dimensi Kepemimpinan

Hasil analisis deskriptif untuk dimensi kepemimpinan pada Ditjen DEF, dapat dilihat pada Tabel 4.35 berikut:

Tabel 4.35 Analisis Deskriptif Dimensi Kepemimpinan

Dimensi	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<i>Transformational</i>	179	1,10	4,63	3,38	0,626
<i>Idealized influence (attribute)</i>	182	1	5	3,39	0,771
<i>Idealized influence (behavior)</i>	181	1	5	3,49	0,750
<i>Intelectual stimulation</i>	182	1	5	3,32	0,767
<i>Inspirational motivation</i>	180	1	5	3,45	0,742
<i>Individualized consideration</i>	182	1	5	3,20	0,737
<i>Transactional</i>	181	1,33	4,08	2,88	0,490
<i>Contingent reward</i>	181	1	4,50	3,11	0,769
<i>Management by exception (active)</i>	182	1	5,00	3,38	0,723
<i>Management by exception (passive)</i>	182	1	4,25	2,14	0,730
<i>Laissez-faire</i>	180	1	4,00	1,98	0,731

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Pada tabel 4.35 menunjukkan bahwa hampir seluruh dimensi kepemimpinan memiliki nilai *mean* sedang, hanya dua dimensi yang memiliki nilai mean kategori rendah, yaitu *management by exception (passive)* yang bernilai 2,14 dan *laissez-faire* yang bernilai 1,98.

4.3 Analisis General Linear Model Multivariate

General linear model multivariate termasuk dalam teknis analisis *Manova* (*Multivariate analysis of variance*), dengan menggunakan teknik analisis ini peneliti akan disajikan sebuah data estimasi tunggal dengan di dalamnya bisa terdiri dari berbagai macam model statistik (Hair et al. 2006). Menurut Hair et al. (2006) *General linear model multivariate* dapat mengukur hubungan/pengaruh antara dimensi variabel independen dengan dimensi dari variabel dependen. Dalam penelitian kali ini yang menjadi variabel independen adalah *full range leadership* sedangkan yang menjadi variabel dependen adalah *job satisfaction*. Hasil analisis tersebut dapat dilihat pada tabel 4.42 dibawah ini:

Tabel 4.36 Hasil Analisis Pengaruh Full Range Leadership Terhadap Dimensi Kepuasan Kerja

Independent Variabel	Dependent Variabel	Beta	Sig	R ²
Transformasional	<i>Pay</i>	0,155	0,377	0,023
Transaksional		-0,149	0,481	
<i>Laissez-faire</i>		-0,102	0,303	
Transformasional	<i>Promotion</i>	0,410	0,013	0,041
Transaksional		-0,329	0,097	
<i>Laissez-faire</i>		0,200	0,032	
Transformasional	<i>Benefit</i>	0,311	0,133	0,021
Transaksional		-0,400	0,107	
<i>Laissez-faire</i>		0,003	0,982	
Transformasional	<i>Contingent Reward</i>	0,359	0,035	0,083
Transaksional		-0,471	0,022	
<i>Laissez-faire</i>		-0,136	0,154	
Transformasional	<i>Standard Operating Procedure</i>	-0,103	0,504	0,049
Transaksional		-0,096	0,605	
<i>Laissez-faire</i>		-0,195	0,026	
Transformasional	<i>Co-Worker</i>	0,006	0,966	0,005
Transaksional		0,034	0,840	
<i>Laissez-faire</i>		-0,053	0,500	
Transformasional	<i>Nature Of Works</i>	0,320	0,055	0,042
Transaksional		-0,238	0,233	
<i>Laissez-faire</i>		-0,048	0,604	

Tabel 4.36 Hasil Analisis Pengaruh *Full Range Leadership* Terhadap Dimensi Kepuasan Kerja (Lanjutan)

Independent Variabel	Dependent Variabel	Beta	Sig	R ²
Transformasional		-0,053	0,771	
Transaksional	<i>Communications</i>	-0,059	0,790	0,065
<i>Laissez-faire</i>		-0,301	0,004	

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

Dengan menggunakan nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka hal ini berarti bahwa suatu variabel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel lainnya jika nilai signifikansinya $\leq 0,05$. Berdasarkan tabel 4.42 diatas dapat dilihat bahwa hanya ada enam hubungan antar variabel yang memiliki pengaruh signifikan, yaitu:

- Hubungan antara gaya kepemimpinan Transformasional dengan dimensi Promosi, dimana nilai signifikansinya adalah 0,013, yang berarti $\leq 0,05$.
- Hubungan antara gaya kepemimpinan *Laissez Faire* dengan dimensi Promosi, dimana nilai signifikansinya adalah 0,032, yang berarti $\leq 0,05$.
- Hubungan antara gaya kepemimpinan Transformasional dengan dimensi *Contingent Reward*, dimana nilai signifikansinya adalah 0,035, yang berarti $\leq 0,05$.
- Hubungan antara gaya kepemimpinan Transaksional dengan dengan dimensi *Contingent Reward*, dimana nilai signifikansinya adalah 0,022, yang berarti $\leq 0,05$.
- Hubungan antara gaya kepemimpinan *Laissez Faire* dengan dimensi *Standard Operating Procedure*, dimana nilai signifikansinya adalah 0,026, yang berarti $\leq 0,05$.
- Hubungan antara gaya kepemimpinan *Laissez Faire* dengan dimensi *Communication*, dimana nilai signifikansinya adalah 0,004, yang berarti $\leq 0,05$.

Sedangkan nilai koefisien determinasi (R^2) pada dimensi yang memiliki hubungan signifikan berdasarkan tabel 4.36 dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Nilai R^2 0,041 berarti gaya kepemimpinan *full range leadership* berpengaruh terhadap *promosi* sebesar 4,1%, sedangkan sisanya sebesar 95,9% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

- b. Nilai R^2 0,083 berarti gaya kepemimpinan kepemimpinan *full range leadership* berpengaruh terhadap dimensi *contingent reward* (penghargaan) sebesar 8,3%, sedangkan sisanya sebesar 91,7% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.
- c. Nilai R^2 0,049 berarti gaya kepemimpinan kepemimpinan *full range leadership* berpengaruh terhadap dimensi *standard operating procedure* (prosedur perusahaan) sebesar 4,9%, sedangkan sisanya sebesar 95,1% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.
- d. Nilai R^2 0,065 berarti gaya kepemimpinan kepemimpinan *full range leadership* berpengaruh terhadap dimensi *communications* (komunikasi) sebesar 6,5%, sedangkan sisanya sebesar 93,5% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

4.4 Pengujian Hipotesis

Pada tabel 4.37 berikut dapat dilihat ringkasan hasil pengujian hipotesis dari penelitian ini:

Tabel 4.37 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Sig.	Hasil Penelitian
H1	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>pay/gaji</i>	0,377	Ditolak
H2	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap promosi	0,013	Diterima berarah positif
H3	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>benefit / tunjangan</i>	0,133	Ditolak
H4	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>contingent reward / penghargaan</i>	0,035	Diterima berarah positif
H5	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>Standard Operating Procedure</i>	0,504	Ditolak
H6	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>co-workers / rekan kerja</i>	0,966	Ditolak

Tabel 4.37 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Lanjutan)

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Sig.	Hasil Penelitian
H7	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>nature of works</i> / pekerjaan itu sendiri	0,055	Ditolak
H8	Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>communication</i> / komunikasi	0,771	Ditolak
H9	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap gaji	0,481	Ditolak
H10	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap promosi	0,097	Ditolak
H11	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>benefit</i> / tunjangan	0,107	Ditolak
H12	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>contingent reward</i> / penghargaan	0,022	Diterima berarah negatif
H13	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>Standard Operating Procedure</i>	0,605	Ditolak
H14	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>co-workers</i> / rekan kerja	0,840	Ditolak
H15	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>nature of works</i> / pekerjaan itu sendiri	0,233	Ditolak
H16	Ada pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap <i>communication</i> / komunikasi	0,790	Ditolak
H17	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap gaji	0,303	Ditolak
H18	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap promosi	0,032	Diterima berarah positif
H19	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap <i>benefit</i> / tunjangan	0,982	Ditolak
H20	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap <i>contingent reward</i> / penghargaan	0,154	Ditolak

Tabel 4.37 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Lanjutan)

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Sig.	Hasil Penelitian
H21	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap <i>Standard Operating Procedure</i>	0,026	Diterima berarah negatif
H22	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap <i>co-workers</i> / rekan kerja	0,500	Ditolak
H23	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap <i>nature of works</i> / pekerjaan itu sendiri	0,604	Ditolak
H24	Ada pengaruh antara kepemimpinan <i>laissez faire</i> terhadap <i>communication</i> / komunikasi	0,004	Diterima berarah negatif

Sumber: Output SPSS hasil penelitian

4.5 Pembahasan

Berdasarkan data demografi responden yang terkumpul dapat dilihat bahwa sebagian besar responden merupakan laki-laki yaitu sebanyak 129 orang (70,90%), dengan tingkat usia mayoritas berada pada rentang 21-25 tahun sebanyak 46 orang (25,27%), dan sebagian besar responden berstatus menikah yaitu sebanyak 115 orang (63,19%). Berdasarkan klasifikasi tingkat pendidikan, mayoritas responden mengenyam pendidikan terakhir pada tingkat S1, yaitu sebanyak 88 orang (48,35%). Untuk posisi kerja responden sendiri mayoritas berada pada posisi staf/pelaksana dengan jumlah sebanyak 156 orang (85,71%), dan seluruh responden sebanyak 182 orang (100%) telah berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Sebagian besar responden dalam riset ini yaitu sebanyak 93 orang (51,1%) telah bekerja selama 1 tahun dengan atasan langsungnya, dan mayoritas responden, yaitu sebanyak 50 orang (27,47%) telah bekerja selama 5-10 tahun di Kementerian XYZ.

Faktor utama yang menjadi alasan responden untuk bekerja pada Ditjen DEF adalah adanya perasaan aman akan status pegawai, hal ini dikarenakan seorang PNS akan sangat sulit mengalami tindakan pemecatan terkecuali jika melakukan kesalahan yang sangat fatal. Sedangkan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja responden adalah kriteria seleksi CPNS yang

transparan dan tidak diskriminatif, dan faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja responden adalah kepemimpinan manajerial atasan saya yang kompeten.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada dimensi kepuasan kerja kesimpulan yang diperoleh adalah tujuh dimensi kepuasan kerja pada Ditjen DEF memiliki nilai *mean* tinggi yaitu dimensi *pay* (gaji), *benefit* (tunjangan), *contingent reward* (penghargaan), *standard operating procedures* (prosedur perusahaan), *co-workers* (rekan sekerja), *nature of works* (pekerjaan itu sendiri) dan *communication* (komunikasi), sementara dimensi *promotion* (promosi) memiliki nilai *mean* rendah. Hal ini berarti hampir seluruh aspek yang menjadi dimensi kepuasan kerja telah dapat terpenuhi di Ditjen DEF, terkecuali dimensi promosi.

Semakin tinggi pemenuhan atas dimensi kepuasan kerja, maka kepuasan kerja bawahan akan semakin tinggi pula. Dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa dimensi yang memiliki pengaruh tertinggi dalam kepuasan kerja yaitu rekan sekerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar karyawan di Ditjen DEF telah terjalin dengan baik, biasanya ditunjukkan dengan sikap yang saling menghormati, menghargai, saling membantu dan saling mendukung.

Namun rendahnya dimensi promosi berarti bawahan masih merasa bahwa organisasi belum dapat memenuhi harapannya untuk dapat terus meningkatkan karir secara adil dan terbuka. Promosi atau pengembangan karir menjadi salah satu alasan pemicu besarnya hasrat karyawan untuk pindah dari Ditjen DEF, hal ini dapat dilihat dari komentar karyawan yang tercatat ketika ditanyakan mengenai alasan ingin pindah instansi jika diberi kesempatan, beberapa komentar tersebut yaitu:

- a. Untuk mengembangkan karir (responden 2).
- b. Pengalaman baru, peluang promosi Ditjen DEF kecil (responden 5).
- c. Untuk perbaikan karir (responden 27).
- d. Untuk promosi (responden 47).
- e. Untuk kemajuan karir saya (responden 51).
- f. Karena promosi di Ditjen DEF susah (responden 157).

Bila menyimak kondisi yang ada di Ditjen DEF, sangat wajar jika karyawan banyak yang tidak mendapatkan kepuasan akan dimensi promosi. Hal ini dikarenakan secara organisasi Ditjen DEF tidaklah begitu besar, karena hanya terdapat 4 Direktorat secara keseluruhan. Artinya struktur jabatan yang ada tidaklah terlalu banyak, yang dapat dilihat pada struktur Eselonering Jabatan di tabel 4.38 berikut:

Tabel 4.38 Komposisi Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Eselon Jabatan

Eselon	Jumlah	Persentase
I	1	0,78%
II	5	3,91%
III	25	19,53%
IV	97	75,78%
Total	128	100.00%

Sumber: Andriana (2012)

Berdasarkan tabel 4.38 tersebut terlihat bahwa total kursi jabatan struktural Ditjen DEF dari yang terendah (kepala seksi) sampai dengan yang tertinggi (Direktur Jenderal) hanya berjumlah 128 kursi.

Tabel 4.39 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Golongan/Ruang

Golongan	Jumlah	Persentase
IV	45	10,18%
III	262	59,28%
II	135	30,54%
I	0	0.00%
Total	442	100.00%

Sumber: Andriana (2012)

Perbedaan eselonering dengan golongan pegawai yaitu golongan merupakan tingkat/jenjang kepangkatan yang dimiliki oleh seluruh pegawai Ditjen DEF, dari mulai staf/pelaksana sampai dengan Direktur Jenderal. Penilaian golongan ini dihitung dari masa kerja pegawai. Sedangkan eselonering merupakan tingkat/jenjang jabatan struktural, dimulai dari yang paling kecil yaitu Kepala Seksi yang merupakan eselon IV, Kepala Bagian/Kepala Sub Direktorat merupakan eselon III, Direktur/Sekretaris Direktorat Jenderal adalah eselon II dan Direktur Jenderal merupakan eselon I.

Berdasarkan data pada tabel 4.39 di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi penumpukan pegawai yang bergolongan III – IV. Pada umumnya pegawai dengan golongan itu sudah dapat memegang jabatan struktural dalam organisasi, namun dengan melihat jumlah kursi jabatan struktural yang hanya 128, maka akan

banyak pegawai yang sudah seharusnya bisa memegang tampuk jabatan namun akhirnya masih berstatus sebagai staf/pelaksana dikarenakan seluruh kursi jabatan struktural sudah terisi penuh, dan penuhnya kursi jabatan tersebut bisa berlangsung dalam waktu beberapa tahun tanpa adanya pergantian, terkecuali jika ada pejabat struktural yang memasuki masa pensiun.

Sistem karir dalam Ditjen DEF selain ditentukan oleh masa pengabdian yang dapat dilihat berdasarkan golongan kepegawaiannya, juga banyak ditentukan oleh tingkat pendidikan. Jika berdasarkan pendidikan, untuk memegang struktur jabatan terendah (Kepala Seksi) pendidikan minimal seorang karyawan adalah lulusan Diploma III, sementara itu jika ditinjau dari statistik tingkat pendidikan pegawai Ditjen DEF pada tabel 4.40 dapat dilihat bahwa total karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma III sampai dengan S3 ada sejumlah 393 orang. Dengan hanya memiliki kursi jabatan struktural sebanyak 128 kursi, berarti banyak pegawai yang harus mengalah untuk tidak menempati posisi jabatan struktural. Hal inilah yang akhirnya menimbulkan ketidakpuasan kerja pada dimensi promosi.

Tabel 4.40 Data Pegawai Ditjen DEF Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
S3	3	0,68%
S2	101	22,85%
S1	171	38,69%
DIV	19	4,30%
DIII	99	22,40%
DI	20	4,52%
SMU	26	5,88%
SMP	2	0,45%
SD	1	0,23%
Total	442	100.00%

Sumber: Andriana (2012)

Karena alasan ketidakpuasan akan dimensi promosi di Ditjen DEF inilah yang menyebabkan preferensi karyawan untuk pindah jika mendapat kesempatan untuk pindah/keluar dari Ditjen DEF cukuplah tinggi, walaupun hampir seluruh dimensi kepuasan kerja lainnya telah dapat terpenuhi dengan baik. Mengenai hal ini bisa dilihat dari pilihan para responden, bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 110 orang (60,44%) memilih opsi bersedia untuk pindah, dan sebagian besar yaitu 111 orang (60,99%) lebih memilih untuk pindah di luar instansi yang

dinaungi Kementerian XYZ, seperti Bank Indonesia maupun perusahaan BUMN. Ada beberapa alasan lain yang diungkapkan oleh responden mengapa mereka ingin pindah atau keluar selain alasan ingin mengembangkan karir atau ketidakpuasan terhadap sistem promosi. Hal ini dapat dilihat dari beberapa komentar responden seperti berikut:

- a. Penghasilan yang lebih besar (responden 1).
- b. Membutuhkan tantangan pekerjaan di level lebih tinggi (responden 2).
- c. Memperbaiki kesejahteraan (responden 22).
- d. Ingin mencari pengalaman lain (responden 25).
- e. Ingin dekat dengan keluarga (responden 71).

Namun ketika ditanyakan apakah mereka akan segera keluar dari Ditjen DEF pada saat ini, jawaban mayoritas yang didapat adalah tidak bersedia sebanyak 159 orang (87,36%). Beberapa alasan/komentar yang diungkapkan oleh responden adalah sebagai berikut:

- a. Masih butuh penghasilan (responden 1).
- b. Belum ada alternatif lain yang berada di depan mata dan lebih tinggi *income*-nya (responden 3).
- c. Sudah menikmati pekerjaan saya (responden 4).
- d. Menikmati pekerjaan dan menjalankan amanah sebaik-baiknya (responden 92).
- e. Adanya ikatan dinas (responden 160).

Sebagian besar responden yaitu sebanyak 142 orang (78,02%) mengatakan bersedia jika mereka dipindah ke bagian lain atau dimutasi secara internal di lingkungan Ditjen DEF. Alasan yang diberikan yaitu untuk penyegaran atau agar tidak mengalami kejenuhan dan untuk menambah ilmu, wawasan dan kompetensi pekerjaan. Ketika ditanyakan mengenai kinerja dari unit kerja pada saat ini jika dibandingkan dengan kinerja tahun lalu 66 responden (36,26%) mengatakan bahwa kinerja unit kerjanya hampir sama dengan kinerja tahun lalu.

Untuk hasil analisis deskriptif pada dimensi *full range leadership* hampir seluruh dimensinya memiliki nilai *mean* kategori sedang, terkecuali pada dimensi *management by exception (passive)* dan *laissez faire mean*-nya bernilai rendah. Artinya yaitu pada dimensi kepemimpinan transformasional para pemimpin telah

cukup mampu mengoptimalkan kinerja bawahan melalui pemberian motivasi kerja, memperhatikan kebutuhan bawahan di atas kepentingan pribadinya, serta menanamkan nilai-nilai kerja yang luhur untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan pada dimensi kepemimpinan transaksional (*management by exception (passive)*) para pimpinan cukup banyak ikut campur tangan dalam menentukan apa yang perlu dilakukan bawahan serta sering memberikan penghargaan dan hukuman kepada bawahan sebagai bentuk motivasi kepada karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya pada perusahaan. Dimensi *management by exception (passive)* bernilai *mean* rendah berarti para atasan akan melakukan koreksi terhadap bawahan jika bawahan melakukan kesalahan. Pada dimensi *laissez faire* yang rendah ini berarti pimpinan cukup bertanggung jawab atas segala pekerjaan yang menjadi pegangannya, dan tidak sering menghindari dari proses pengambilan keputusan dan cukup menunjukkan kepedulian terhadap bawahan.

Dari hasil uji analisis *general linear model* dapat diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara beberapa variabel kepemimpinan dengan dimensi dari kepuasan kerja. Variabel kepemimpinan yang memiliki pengaruh signifikan tersebut yang pertama adalah kepemimpinan transformasional dengan dimensi promosi yang signifikansinya berarah positif, hal ini berarti pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat maju dan berkembang terutama dalam hal karirnya, sesuai dengan performa dan kemampuan dari bawahan tersebut, kemudian semakin dekat pimpinan dengan bawahan maka peluang promosi dari bawahan tersebut akan semakin tinggi.

Selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan *laissez faire* juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap dimensi promosi dan memiliki nilai *mean* rendah, serta bersifat positif. Hal ini berarti dalam Ditjen DEF para pemimpinya sangat jarang meninggalkan tugas dan pekerjaannya, pemimpin lebih sering berada di tempat untuk membantu, mengarahkan dan membimbing bawahan dalam melakukan pekerjaan. Pengaruhnya dengan dimensi promosi adalah bahwa peran seorang atasan berpengaruh terhadap promosi bawahan. Hal ini dapat dijelaskan karena untuk dapat naik pangkat, maka setiap bawahan harus mendapatkan penilaian dari atasan langsungnya yaitu dengan cara atasan mengisi

form DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) milik bawahannya, untuk diserahkan kepada pemegang jabatan yang lebih tinggi lagi.

Hubungan yang terjadi antara variabel *laissez faire* dengan dimensi promosi ini bersifat positif, berarti adanya kekhawatiran yang dirasakan bawahan bahwa semakin sering atasan berada di tempat dan melakukan kontrol, maka akan semakin susah bagi bawahan untuk mendapatkan promosi, karena segala penilaian untuk promosi dilakukan oleh atasan melalui *form* DP3 tersebut, dan pengisian *form* DP3 merupakan hak prerogatif dari atasan sehingga bawahan khawatir bahwa atasan akan menerapkan penilaian secara *like and dislike* yang membuat kesempatan promosi tersebut hanya diberikan kepada orang terdekat atasan, seperti komentar dari responden berikut ini:

- a. Masih adanya beberapa pegawai yang tidak kompeten ditempatkan tidak sesuai bidang tugas, karena faktor kedekatan dengan pimpinan instansi, ataupun karena di PNS pangkat yang otomatis selalu naik tanpa melihat kemampuan (responden 8).

Pengaruh yang signifikan positif selanjutnya terdapat dalam hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan dimensi *contingent reward* (penghargaan), hal ini berarti pimpinan cukup sering memotivasi bawahan dan memberikan penghargaan berupa pujian atas hasil kerja bawahan. Berikut disajikan beberapa komentar responden yang menunjukkan hubungan ini:

- a. Gaya kepemimpinan atasan saya sangat mendidik/meng-*encourage* sekali dan membuat saya termotivasi lebih baik lagi dan tidak pernah puas untuk meng-*encourage* kita untuk berkinerja (responden 80).

Selanjutnya pengaruh yang signifikan dan negatif terjadi antara gaya kepemimpinan transaksional dengan dimensi *contingent reward*. Hal ini berarti bawahan tidak menyukai pekerjaan yang diberikan walaupun dijanjikan adanya suatu imbalan/penghargaan dari atasannya. Keadaan ini dapat terjadi jika atasan terlalu sering mengingkari janji atas penghargaan yang diberikan tersebut, atau bisa juga dikarenakan tugas yang diberikan bukanlah merupakan bidang tugas/kewajiban dari si bawahan tersebut. Hal ini bisa kita lihat dari komentar beberapa responden seperti berikut:

- a. Keadilan untuk pegawai dan perhatian pimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja (responden 4).
- b. Kinerja pegawai yang terus didorong harusnya terus diimbangi dengan penilaian kinerja yang adil, transparan dan reward yang adil terutama untuk staf atau pelaksana (responden 15).

Pengaruh yang signifikan dan negatif terjadi antara variabel gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan dimensi *standard operating procedure*. Dalam hal ini berarti jika atasan selalu hadir di antara karyawan, maka *standard operating procedure* dapat berjalan dengan baik. Walaupun demikian masih ada beberapa atasan yang masih mengabaikan *SOP* yang berlaku, yang disampaikan oleh beberapa responden melalui komentarnya berikut ini:

- a. *SOP* dan pembagian tugas kurang tegas dan jelas (responden 15).
- b. Belum menerapkan dengan tegas terkait dengan pembagian tugas dan tanggungjawabnya, tidak melihat beban kerja setiap staff atau bawahan (responden 71).

Berikutnya pengaruh yang signifikan negatif terdapat pada hubungan antara gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan dimensi komunikasi, hal ini berarti kehadiran atasan di antara para bawahan di Ditjen DEF dapat memperlancar komunikasi dalam organisasi, sehingga segala pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Selain itu komunikasi atasan-bawahan yang terjalin dengan baik di Ditjen DEF membuat motivasi kerja bawahan meningkat. Hal ini bisa dimengerti, karena dalam sistem birokrasi peran dari seorang pimpinan sangatlah penting, seorang bawahan tidak dapat melakukan *by-passing process* dalam melaksanakan pekerjaan, karena semua harus dengan seijin atasan, oleh karena itu kehadiran atasan di kantor akan sangat menunjang komunikasi yang terjalin dalam organisasi. Berikut beberapa komentar responden yang di dapat terkait hal ini:

- a. Bagus dan komunikatif (responden 22).
- b. Baik, fleksibel, tidak menekan bawahan saat dalam keadaan tertekan (responden 52).
- c. Arahan langsung sesuai keinginannya, ikut berperan serta dalam diskusi dengan bawahan (responden 92).

d. Gaya demokrasi dan mau berdiskusi dengan staf dalam menyelesaikan masalah (responden 131).

Dari 24 hipotesis yang terbentuk, hanya terdapat 6 hipotesis yang dapat diterima, dan dari 6 hipotesis yang diterima ini didominasi oleh gaya kepemimpinan *laissez faire* dalam hubungannya dengan dimensi kepuasan kerja. *Laissez faire* memiliki 3 pengaruh yang signifikan, yaitu pengaruhnya terhadap dimensi promosi, *standard operating procedure* dan komunikasi.

Dominasi pengaruh *laissez faire* dalam riset ini dapat dimaklumi jika kita melihat profil responden yang terkumpul dalam riset ini. Sebagian besar (85,71%) responden saat ini berposisi sebagai pelaksana dan sebagian besar berada pada rentang usia yang masih muda yaitu 21-25 tahun yaitu sebanyak 25,27%. Seperti diketahui prosedur kerja yang berlaku dalam organisasi pemerintah yaitu menggunakan sistem birokrasi, seorang bawahan dalam melakukan segala macam pekerjaan harus sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan pada setiap bidang pekerjaannya. Selain itu bawahan pun dalam melakukan segala macam tindakannya tidak dapat membuat keputusan sendiri melainkan harus melalui ijin dari atasannya, tidak ada *by pass process* yang terjadi dalam sistem birokrasi ini. Oleh karena itu bawahan akan sangat bergantung akan kehadiran seorang atasan dalam pekerjaannya, walaupun seringkali atasan tersebut tidak memiliki kompetensi yang baik. Hal ini dikarenakan atasan adalah penentu dalam proses pengambilan keputusan. Dan oleh karena itu pula gaya kepemimpinan ini berpengaruh terhadap dimensi yang memang membutuhkan peran atasan sebagai koordinator, yaitu dimensi komunikasi, *standard operating procedure* dan promosi.

Walaupun dimensi *laissez faire* tidak sering diterapkan dalam lingkungan organisasi Ditjen DEF, namun dalam riset ini gaya kepemimpinan transformasional tidak banyak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat hanya 2 dimensi kepuasan kerja yang signifikan dengan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu dimensi promosi dan dimensi *contingent reward*.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang kecil dapat dijelaskan jika kita kembali melihat profil dari responden yang sebagian besar

berposisi sebagai pelaksana dan sistem yang dijalankan oleh organisasi adalah sistem birokrasi. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan pada Ditjen DEF ini merupakan pekerjaan rutin yang sudah ditetapkan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku, sehingga tidak membutuhkan dorongan inovasi dan kreativitas yang tinggi dari atasan seperti yang lazim diterapkan pada gaya kepemimpinan transformasional. Kemudian mayoritas responden (51,10%) baru bekerja dengan atasan langsungnya dalam jangka waktu 1 tahun, sehingga belum terjalin kedekatan dengan atasan, dan hubungan yang terjalin pun hanya terbatas kepada pekerjaan fungsional saja.

Selain itu, dalam dimensi gaji dan tunjangan, gaya transformasional pun tidak begitu berpengaruh karena pengaturan besarnya gaji dan tunjangan bawahan bukan merupakan kewenangan atasan langsung, melainkan ditentukan pihak yang lebih tinggi lagi yaitu Presiden dan DPR. Dalam dimensi komunikasi dan *SOP*, gaya kepemimpinan transformasional juga tidak berpengaruh signifikan, hal ini dapat terjadi karena walaupun atasan selalu berada di tempat, namun sang atasan kurang dalam memberikan perhatian dan pengarahan langsung kepada bawahan, sehingga komunikasi yang terjalin tidak begitu baik, hal ini dapat terlihat pada komentar responden sebagai berikut:

- a. Kalau bisa dijelaskan lebih rinci apa yang diminta dalam sebuah pekerjaan (responden 61).
- b. Beri kesempatan bawahan untuk menyampaikan saran / pendapat dan dengarkan dengan sepenuh hati, tidak sambil menerima telepon, sms-an atau mengobrol. Hargai semua bawahan sebagaimana pimpinan menghargai dirinya sendiri (responden 100).
- c. Atasan sebaiknya ikut turun langsung kebawah jangan cuma terima laporan akhirnya saja (responden 157).

Sementara itu gaya kepemimpinan transaksional hanya memiliki 1 hubungan yang signifikan dan negatif, yaitu dengan dimensi *contingent reward*. Sementara pada dimensi lainnya kepemimpinan transaksional tidak terbukti (hipotesis ditolak). Hal ini dapat terjadi dimungkinkan karena atasan tidak dapat memberikan janji berupa promosi, kenaikan gaji dan tunjangan, pola mutasi dan lainnya, karena hal-hal tersebut yang mengatur tidak hanya atasan langsung

melainkan banyak pihak yang terlibat dalam instansi maupun di luar instansi. Kemudian hal ini dapat pula disebabkan karena bawahan sudah terlalu lelah akan janji-janji yang diberikan atasan namun tidak pernah terealisasi, hal ini dapat dilihat pada komentar responden berikut:

- a. Tidak terlalu banyak bicara, hargai dan apresiasi upaya yang telah dilakukan, walaupun kecil, tegaskan dan tegakkan kriteria mutasi dan promosi jabatan serta implementasikan dengan konsekuen dan konsisten (responden 111).

Selain itu peneliti berhasil menghimpun beberapa pendapat tambahan dari responden ketika ditanyakan mengenai kondisi kepuasan kerja mereka di Ditjen DEF, beberapa di antaranya yaitu:

- a. Komentar responden yang menyatakan kepuasan:
 - Lumayan puas, gajinya naik lagi (responden 36).
 - Puas bekerjasama dengan atasan (responden 20).
 - Cukup puas dengan pekerjaan ini karena didukung suasana kerja dan rekan-rekan yang saling membantu (responden 61).
 - Suasana kerja cukup nyaman dan menyenangkan (responden 71).
 - Saya merasa puas bekerja di unit ini karena ada apresiasi terhadap hasil kerja saya baik dari atasan maupun dari partner kerja (responden 114).
 - Cukup puas karena remunerasi yang cukup dan lingkungan kerja yang mendukung (responden 119).
- b. Komentar responden yang menyatakan ketidakpuasan:
 - Banyak Pekerjaan yang tidak termasuk tugas/fungsi dan belum masuk SOP (responden 5).
 - Beberapa permasalahan (contoh terhadap pegawai/pejabat yang bermasalah) kurang cepat penanganannya sehingga dapat memberikan iklim yang kurang sehat (responden 34).
 - Jenjang pendapatan atau grading tidak seimbang antara bawahan dan pimpinan terlalu jauh (responden 48).
 - Tunjangan yang tidak adil (responden 51).

Berdasarkan komentar yang dihimpun dari responden di atas dapat dilihat bahwa suasana kerja yang terbina di Ditjen DEF sangat baik dan pada akhirnya menimbulkan kepuasan kerja dari karyawan, selain itu kepuasan kerja juga

dipengaruhi oleh atasan yang sangat perhatian suka memberikan apresiasi terhadap kinerja bawahan. Beberapa responden juga mengatakan bahwa aspek penghasilan di Ditjen DEF cukup memberikan kepuasan karena adanya remunerasi yang diberikan terkait dengan reformasi birokrasi yang dilaksanakan di Ditjen DEF.

Sedangkan ketidakpuasan yang dialami oleh responden dikarenakan *SOP* yang ada belum dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga masih terjadi tumpang tindih pekerjaan pada karyawan, dan penegakan disiplin atas karyawan yang bermasalah juga belum ditegakkan dengan baik, sehingga masih adanya pembiaran terhadap pelaku pelanggaran disiplin. Masalah pendapatan juga menjadi faktor ketidakpuasan bawahan, terutama masalah keadilan pendapatan antara bawahan dengan atasan yang dirasa cukup jauh perbedaannya antara apa yang diterima bawahan dengan apa yang diterima oleh atasan.

Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini jika dibandingkan dengan penelitian lain terdapat sedikit perbedaan, karena dalam penelitian ini, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja hanya ditemukan 6 pengaruh yang signifikan, yaitu kepemimpinan bergaya *laissez faire* memiliki pengaruh terhadap dimensi promosi, prosedur perusahaan, dan komunikasi. Sementara kepemimpinan bergaya transformasional hanya berpengaruh terhadap dimensi promosi dan penghargaan, dan kepemimpinan bergaya transaksional berpengaruh terhadap dimensi penghargaan. Tidak semua gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap dimensi kepuasan kerja. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan *laissez faire* memiliki pengaruh terbanyak terhadap dimensi kepuasan kerja, sementara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak sebanyak gaya *laissez faire* pengaruhnya. Hal ini dikarenakan mayoritas responden merupakan pelaksana (85,71%), berada pada rentang usia 21-25 tahun (25,27%) dan bekerja pada sistem birokrasi yang sangat mengandalkan keputusan atasan. Kemudian mayoritas responden (51,10%) baru bekerja selama 1 tahun dengan atasan langsungnya sehingga belum memiliki kedekatan yang baik dengan atasannya, hal ini dapat menyebabkan gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap dimensi kepuasan kerja.

Informasi tambahan yang dapat peneliti berikan adalah bahwa dalam riset ini peneliti telah mencoba melakukan analisis regresi variabel *full range leadership theory* terhadap kepuasan kerja, namun hasil yang diperoleh dari analisis tersebut adalah tidak adanya pengaruh yang signifikan dari hubungan dua variabel tersebut. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja tidak dapat dilihat melalui satu dimensi saja, melainkan harus dilihat dalam beberapa dimensi yang terdapat di dalamnya, seperti yang dikatakan oleh Spector (1997) dalam Blankenship (2010).

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Chen pada tahun 2005 dengan judul: *Exploring the relationship among transformational and transactional leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, and turnover on the IT department of research and development in Shanghai, China*, menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja bawahan. Dalam riset Chen (2005) juga menemukan bahwa faktor kepercayaan sebagai faktor tingginya kepuasan kerja, serta perbedaan dasar pendidikan akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Darwito pada tahun 2008, dengan judul: Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Anugerah pada tahun 2010 dengan judul : Pengaruh Karakteristik Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*) Terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik Pegawai (Studi Kasus: Kantor Pelayanan Pajak Pratama XYZ) menghasilkan kesimpulan bahwa semua gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawannya, hanya saja setiap gaya kepemimpinan yang berbeda menghasilkan pengaruh yang besarnya berbeda pula.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan, analisis, dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya maka dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- A. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada dimensi kepuasan kerja kesimpulan yang diperoleh adalah hampir seluruh dimensi kepuasan kerja pada Ditjen DEF memiliki nilai *mean* tinggi, terkecuali dimensi promosi yang memiliki *mean* rendah, yaitu 3,27. Hal ini berarti hanya dimensi promosi yang belum berhasil memberikan kepuasan kepada karyawan Ditjen DEF.
- B. Untuk hasil analisis deskriptif pada dimensi *full range leadership* hampir seluruh dimensinya memiliki nilai *mean* kategori sedang, terkecuali pada dimensi *management by exception (passive)* dan *laissez faire* *mean*-nya bernilai rendah. Hal ini berarti pada dimensi kepemimpinan transformasional para pemimpin telah cukup mampu mengoptimalkan kinerja bawahan melalui pemberian motivasi kerja, memperhatikan kebutuhan bawahan di atas kepentingan pribadinya, serta menanamkan nilai-nilai kerja yang luhur untuk dapat mencapai tujuan organisasi, dan pimpinan jarang sekali mengaplikasikan gaya kepemimpinan tipe *laissez faire*, artinya pimpinan selalu berada di tempat untuk membantu, membimbing dan mengarahkan bawahan.
- C. Dari tiga gaya kepemimpinan yang ada, yaitu transformasional, transaksional dan *laissez faire* serta 8 dimensi dari kepuasan kerja yang meliputi gaji, promosi, tunjangan, penghargaan, prosedur perusahaan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, serta komunikasi, hanya terdapat 7 hubungan yang signifikan. Hubungan tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional dengan dimensi promosi, gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan dimensi promosi, gaya kepemimpinan transformasional dengan dimensi penghargaan, gaya kepemimpinan transaksional dengan dimensi penghargaan, gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan prosedur

perusahaan, gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan rekan sekerja, dan gaya kepemimpinan *laissez faire* dengan komunikasi.

- D. Dalam penelitian ini tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara variabel *full range leadership theory* terhadap kepuasan kerja, dikarenakan kepuasan kerja menurut Spector (1997) dalam Blankenship (2010) harus ditinjau dari beberapa dimensi, tidak bisa dilihat hanya dari satu dimensi saja, dan dalam penelitian ini digunakan 8 dimensi kepuasan kerja milik Spector.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti telah berusaha sebaik mungkin agar penelitian ini dapat memberikan hasil yang maksimal, namun peneliti menyadari bahwa masih banyak keterbatasan yang peneliti temui, antara lain:

- a. Walaupun peneliti telah melakukan penyebaran kuesioner sejumlah populasi, namun *response rate* yang diperoleh tidaklah begitu tinggi, hanya 42,76% kuesioner yang kembali, ini berarti hanya 189 kuesioner yang kembali dari total 442 kuesioner yang disebar, dan hanya 182 (41,18%) kuesioner yang dapat diolah. Tentu jumlah kuesioner yang didapat ini belum dapat menggambarkan organisasi secara keseluruhan.
- b. Waktu penyebaran kuesioner yang terbatas, karena peneliti hanya melakukan penyebaran dalam waktu satu bulan, sehingga dirasa kurang cukup waktu untuk mendapatkan *response rate* yang tinggi.
- c. Tidak adanya pengawasan peneliti dalam penyebaran dan pengisian kuesioner oleh responden. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan wewenang dari objek riset, karena peneliti tidak boleh menyebar sendiri secara langsung melainkan harus melalui Bagian Kepegawaian Ditjen DEF. Dengan tidak adanya pengawasan dari peneliti ini dimungkinkan bahwa banyak responden yang tidak begitu memahami pertanyaan dalam kuesioner dan tidak ada tempat untuk bertanya yang meyakinkan, sehingga pada akhirnya mereka cenderung mengisi kuesioner secara asal untuk pertanyaan yang menurut mereka kurang begitu jelas.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Untuk Pihak Manajemen Ditjen DEF

Penting bagi pimpinan perusahaan untuk dapat memahami bagaimana menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam organisasi yang dipimpinnya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat maka diharapkan dapat meningkatkan performa bawahan yang pada akhirnya akan mempermudah dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan statistik data penelitian yang telah dibahas di bab sebelumnya telah dapat diketahui bahwa hampir seluruh dimensi kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi, terkecuali dimensi promosi yang masih rendah. Hal ini berarti kepuasan karyawan akan aspek promosi masih kurang. Untuk mengatasi ketidakpuasan karyawan akan masalah promosi, sebaiknya proses promosi lebih diperketat dan terbuka, dapat dilakukan juga *fit and proper test/assessment* untuk menguji kelayakan dari tiap individu untuk menjadi pimpinan. Hal ini untuk dapat meyakinkan karyawan bahwa pejabat yang promosi adalah yang benar-benar kompeten, sehingga tidak ada lagi kecemburuan dan kecurigaan yang terjadi atas proses promosi.

Selain melalui proses *fit and proper test* yang ketat untuk pemenuhan kepuasan atas sisi promosi dapat juga dengan melaksanakan promosi lintas instansi dalam Kementerian XYZ, ketika ada karyawan dalam Ditjen DEF yang memiliki kompetensi tinggi namun tidak mendapat posisi jabatan struktural di Ditjen DEF maka atasan langsungnya dapat mengusulkan karyawan tersebut untuk promosi ke instansi lain yang masih dalam lingkup Kementerian XYZ.

Di sisi lain, hubungan yang negatif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *contingent reward* menunjukkan bahwa janji-janji atasan untuk memberikan penghargaan kepada bawahan jika kinerjanya baik sering tidak dipenuhi, sehingga karyawan mulai melakukan penolakan atas gaya kepemimpinan ini. Untuk masalah ini sebaiknya atasan jangan terlalu sering memberikan janji yang berlebihan terhadap bawahannya sebagai bentuk penghargaan atas kinerja karyawan. Karena mengacu pada sistem birokrasi yang rumit, seringkali atasan kesulitan untuk memenuhi janji tersebut, misalnya karyawan dijanjikan untuk promosi, tetapi pada kenyataannya penentuan promosi

karyawan itu ditentukan oleh banyak pihak dan banyak faktor, sehingga akan sangat sulit bagi atasan untuk memberikan kepastian akan janji ini. Sebaiknya cukup berikan pujian saja jika bawahan telah melakukan pekerjaannya dengan baik, karena dengan pujian cukup membuat karyawan merasa senang, dihargai dan termotivasi.

Atasan juga sebaiknya memberikan beban kerja yang sesuai dengan tugas, pokok dan fungsi dari bawahannya, jangan sampai beban kerja karyawan menjadi *overload* karena harus melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan *standard operating procedure*-nya. Jika ada karyawan lainnya tidak mampu melakukan pekerjaan sesuai *SOP*-nya maka sudah seharusnya pimpinan menegur langsung orang yang bersangkutan, dan jangan kemudian melimpahkan pekerjaannya kepada pihak lain. Pengawasan ketat dari atasan sangat diperlukan agar prosedur perusahaan yang berlaku dapat berjalan dengan baik

Atasan juga sebaiknya jangan terlalu sering meninggalkan ruangan (pekerjaannya) dikarenakan komunikasi yang terjadi antar elemen organisasi banyak dipengaruhi oleh kehadiran atasan, jika atasan hadir maka komunikasi akan berjalan dengan baik sedangkan jika atasan tidak hadir maka bawahan akan merasa kesulitan dalam menjalankan komunikasi, khususnya dengan bagian lain, hal ini dikarenakan sistem birokrasi tidak mengenal *by-passing process*, semua dilakukan atas ijin atasan.

Secara umum sebaiknya para pimpinan mampu untuk mengaplikasikan nilai-nilai dari gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, karena dengan menerapkan gaya kepemimpinan tipe ini maka bawahan akan semakin termotivasi, merasa dihargai, dan mendapat contoh perilaku kerja yang baik dari atasan, sehingga diharapkan juga bawahan dapat melakukan imitasi dari nilai-nilai luhur pimpinan tersebut. Atasan pun diharapkan dalam memenuhi kepuasan kerja bawahan tidak hanya melihat dari salah satu aspek/dimensi kepuasan kerja saja, melainkan harus melihatnya dari beberapa dimensi kepuasan kerja, dan akan lebih baik jika seluruh dimensi kepuasan kerja tersebut dapat terpenuhi dengan baik, sehingga dapat meningkatkan performa bawahan.

5.3.2 Saran Untuk Pihak Akademisi

Dalam melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebaiknya tidak hanya mengukur kepuasan kerja dari satu dimensi saja, melainkan harus dilihat dari beberapa dimensi yang dimilikinya, sesuai dengan teori kepuasan kerja Spector. Hal ini dikarenakan setiap karyawan memiliki preferensi kepuasan kerja yang berbeda-beda dan instrument Spector memiliki dimensi yang lebih lengkap jika dibandingkan dengan instrument kepuasan kerja lainnya, seperti *Job Descriptive Index* dan *Job in General Scale*.

5.3.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan penelitian yang dilakukan saat ini masih banyak ruang untuk dapat dilakukan pengembangan. Pengembangan yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan menambah variabel penelitian, seperti budaya organisasi yang juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, kemudian komitmen organisasi yang dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Selain itu saat pengisian kuesioner sebaiknya peneliti terlibat langsung dan memandu sekitar 20-25 responden per kelompok agar tidak terjadi kesalahpahaman dari responden mengenai pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Dengan cara ini waktu pengambilan data dapat lebih cepat dan *response rate* dari responden dapat lebih tinggi, dan diharapkan paling tidak minimal dapat mencapai 50%

Saran terakhir yang dapat peneliti berikan adalah bahwa penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada Direktorat Jenderal lainnya yang berada di bawah Kementerian XYZ, dengan menggunakan variabel dan metode yang sama dengan penelitian ini, sehingga hasil yang di dapat dari riset tersebut dapat dibandingkan dengan riset kali ini.

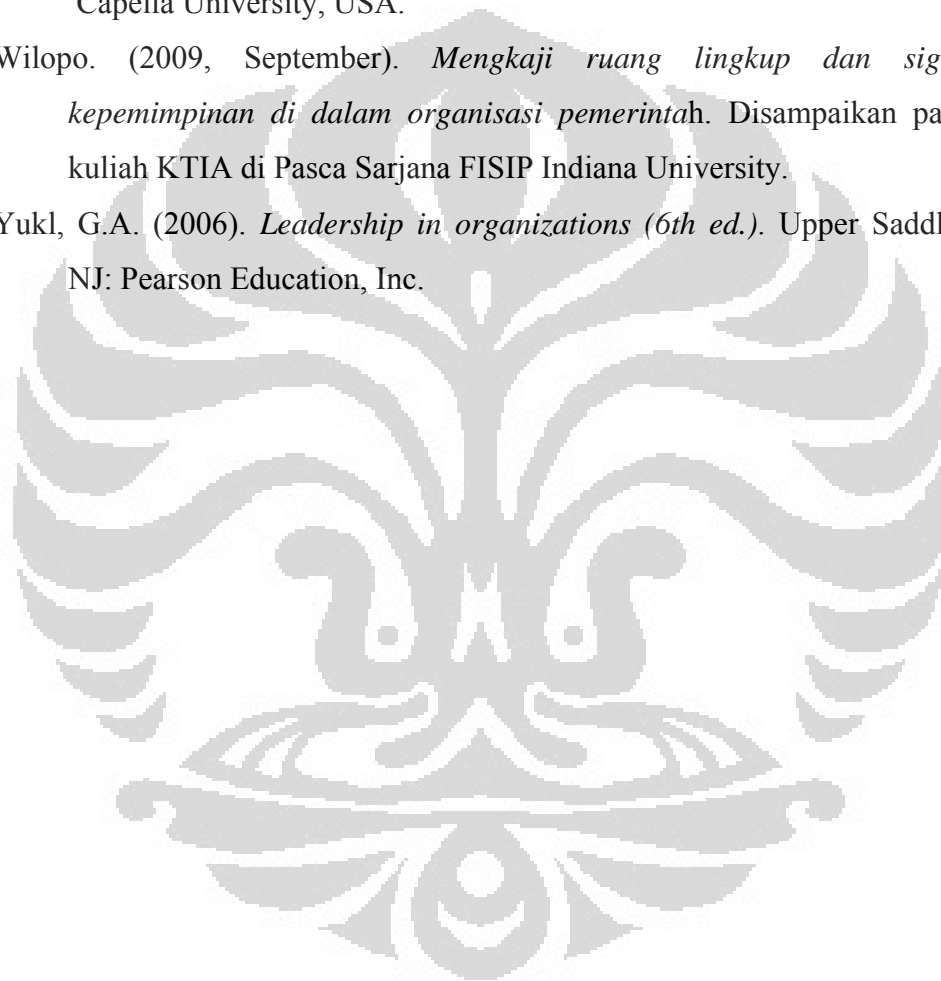
DAFTAR REFERENSI

- Amalia, R. (2012). *Analisis pengaruh peranan persepsi keadilan terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja di antara karyawan non-keluarga*. Skripsi. Program Strata Satu Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Andriana, Y. S. E. (2012). Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian, Direktorat Jenderal DEF, Kementerian XYZ tanggal 14 Mei 2012.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Anugerah, N. R. (2010). *Pengaruh karakteristik kepemimpinan yang melayani (servant leadership) terhadap kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik pegawai (Studi kasus: Kantor Pelayanan Pajak Pratama XYZ)*. Skripsi. Program Strata Satu Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Blankenship, S. L. (2010). *The consequences of transformational leadership and/or transactional leadership in relationship to job satisfaction and organizational commitment for active duty women serving in the air force medical service*. Dissertation. School Of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Bowling, A. (2002). *Research methods in health* (2nd Ed.). Buckingham: Open University Press.
- Broome, K. M., Danica K. K., Jennifer, R. E., & Patrick M. F. (2008). *Leadership, burnout, and job satisfaction in outpatient drug-free treatment programs*. Institute of Behavioral Research, Texas Christian University, Fort Worth, TX 76129, USA (www.sciencedirect.com).

- Chen, Lien-Tung. (2005). *Exploring relationship among transformational and transactional leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, and turnover on the IT Department of Research and Development in Shanghai, China*. Dissertation. Degree of Doctor of Business Administration Nova Southeastern University.
- Christanti, F. P. (2012). *Analisis pengaruh full range leadership terhadap turnover intention (Studi kasus pada sales force PT FGH)*. Skripsi. Program Strata Satu Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Darwito (2008). *Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang)*. Tesis. Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Dessler, G. (2011). *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Djarwanto, P. S., & Pangestu, S. (1998). *Statistik induktif (Edisi empat)*. Yogyakarta: BPFE.
- Effendi, T. (2007, February 9). Agenda strategis reformasi birokrasi menuju good governance. *Jurnal Negarawan Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia*. Mei 13, 2012. http://www.setneg.go.id/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=87
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Organisational behaviour* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E., & Tatham R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2002). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen* (Edisi 1). Yogyakarta: BPFE.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2003). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.

- Kurniawati, D. (2012). *Analisis hubungan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire dengan turnover intention (Studi kasus pada perusahaan pembiayaan PT. XYZ)*. Skripsi. Program S1 Ekstensi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Laurensia, R. (2004). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi*. Tesis. Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research an applied orientation*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing research (5th Ed)*. New Jersey: Pearson Education International.
- Pranaya, N. R. S. (2008). *Pengaruh gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan terhadap kepuasan kerja karyawannya. Studi kasus: Karyawan pada PT. X*. Skripsi. Program Strata Satu Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Riley, D. N. (2006). *The effects of sales management leadership styles on salesperson organizational commitment and salesperson turnover intention*. Dissertation. Degree of The Doctor of Business Administration Nova Southeastern University.
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2002). *Management (7th ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2008). *Essential of organizational behavior (9th ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Santoso, S. (2001). *Buku latihan statistik parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Snowden, D.C. (2011). *The relationship between leadership and job satisfaction in call centers in the electric utility industry*. Dissertation. School Of Advanced Studies University Of Phoenix.
- Sudarmanto, R. G. (2005). *Analisis regresi linier ganda dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Surono, S. R. (2001). *Studi perbandingan hubungan antara tindakan supervisi dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja auditor antara KAP “Big Five” dengan KAP non “Big Five” di Jakarta, Indonesia*. Tesis. Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Westlund, S. G. (2007). *Retaining talent: Assessing relationship among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions*. Doctoral Dissertation. School of Business and Technology Capella University, USA.
- Wilopo. (2009, September). *Mengkaji ruang lingkup dan signifikansi kepemimpinan di dalam organisasi pemerintah*. Disampaikan pada mata kuliah KTIA di Pasca Sarjana FISIP Indiana University.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.



Lampiran 1 Uji Validitas dan Reliabilitas *Idealized Influence Atribute*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. IIA_1	3.1044	1.2505	182.0
2. IIA_2	3.6209	1.0214	182.0
3. IIA_3	3.4396	.9715	182.0
4. IIA_4	2.8846	1.1906	182.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	13.0495	7.6937	2.7737	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IIA_1	9.9451	4.2843	.3566	.3079
IIA_2	9.4286	5.7822	.1767	.4818
IIA_3	9.6099	4.9464	.4173	.2796
IIA_4	10.1648	5.3428	.1696	.5031

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .4723

Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas *Idealized Influence Behaviour*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. IIB_1	3.0939	1.1387	181.0
2. IIB_2	3.4254	1.0600	181.0
3. IIB_3	3.8122	.8807	181.0
4. IIB_4	3.6354	.9716	181.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	13.9669	8.9989	2.9998	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IIB_1	10.8729	5.7671	.3538	.7605
IIB_2	10.5414	4.8386	.6512	.5649
IIB_3	10.1547	5.9648	.5250	.6540
IIB_4	10.3315	5.5673	.5425	.6389

Reliability Coefficients

N of Cases = 181.0

N of Items = 4

Alpha = .7199

Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas *Intellectual Stimulation*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. INTEL_1	3.4670	1.0856	182.0
2. INTEL_2	3.2198	.9079	182.0
3. INTEL_3	3.3407	.9310	182.0
4. INTEL_4	3.2473	.9745	182.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	13.2747	9.4048	3.0667	4

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INTEL_1	9.8077	5.5816	.5156	.7903
INTEL_2	10.0549	5.9307	.5992	.7426
INTEL_3	9.9341	5.6089	.6642	.7104
INTEL_4	10.0275	5.5075	.6445	.7185

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .7919

Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas *Inspirational Motivation*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. INSPI_1	3.5222	1.0699	180.0
2. INSPI_2	3.5444	.9414	180.0
3. INSPI_3	3.1333	.9239	180.0
4. INSPI_4	3.6000	.8755	180.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	13.8000	8.7978	2.9661	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INSPI_1	10.2778	4.6487	.6512	.6913
INSPI_2	10.2556	5.3868	.5777	.7301
INSPI_3	10.6667	5.6313	.5274	.7548
INSPI_4	10.2000	5.5799	.5927	.7245

Reliability Coefficients

N of Cases = 180.0 N of Items = 4

Alpha = .7800

Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas *Individualized Consideration*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. INDV_1	2.9396	.9814	182.0
2. INDV_2	3.2912	1.0500	182.0
3. INDV_3	3.2198	.9839	182.0
4. INDV_4	3.3297	1.0197	182.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	12.7802	8.6918	2.9482	4

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INDV_1	9.8407	5.3391	.5268	.6261
INDV_2	9.4890	5.7098	.3745	.7195
INDV_3	9.5604	5.4190	.5032	.6403
INDV_4	9.4505	4.9893	.5845	.5879

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .7084

Lampiran 6 Uji Validitas dan Reliabilitas *Contingent Reward Leadership*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. CR_1	2.6575	1.2534	181.0
2. CR_2	3.3481	1.0195	181.0
3. CR_3	3.0442	1.0426	181.0
4. CR_4	3.4033	1.0043	181.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	12.4530	9.4603	3.0758	4

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CR_1	9.7956	5.7080	.3642	.6762
CR_2	9.1050	5.8500	.5213	.5599
CR_3	9.4088	5.8541	.4993	.5727
CR_4	9.0497	6.2142	.4468	.6076

Reliability Coefficients

N of Cases = 181.0

N of Items = 4

Alpha = .6701

Lampiran 7 Uji Validitas dan Reliabilitas *Management by exception active*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. MBEA_1	3.3571	1.1069	182.0
2. MBEA_2	3.5934	.9040	182.0
3. MBEA_3	3.4121	.9919	182.0
4. MBEA_4	3.1538	1.1167	182.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	13.5165	8.3727	2.8936	4

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEA_1	10.1593	4.6761	.5162	.5223
MBEA_2	9.9231	5.8836	.3812	.6188
MBEA_3	10.1044	5.2211	.4782	.5550
MBEA_4	10.3626	5.2379	.3693	.6333

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .6528

Lampiran 8 Uji Validitas dan Reliabilitas *Management by exception passive*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. MBEP_1	2.7527	1.1072	182.0
2. MBEP_2	1.7582	1.0120	182.0
3. MBEP_3	2.0879	1.0939	182.0
4. MBEP_4	1.9505	1.1432	182.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	8.5495	8.5362	2.9217	4

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEP_1	5.7967	6.3507	.1720	.6668
MBEP_2	6.7912	5.3926	.4509	.4626
MBEP_3	6.4615	5.4212	.3766	.5158
MBEP_4	6.5989	4.6614	.5202	.3909

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .5908

Lampiran 9 Uji Validitas dan Reliabilitas *Laissez Faire*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. LF_1	1.8056	1.0199	180.0
2. LF_2	2.0611	.9225	180.0
3. LF_3	1.8611	1.0558	180.0
4. LF_4	2.1778	.9925	180.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	7.9056	8.5441	2.9230	4

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
LF_1	6.1000	4.8391	.5939	.5854
LF_2	5.8444	5.8975	.4008	.7014
LF_3	6.0444	5.4729	.3961	.7117
LF_4	5.7278	4.8696	.6140	.5741

Reliability Coefficients

N of Cases = 180.0

N of Items = 4

Alpha = .7105

Lampiran 10 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Pay*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. PAY1	4.2473	1.0717	182.0
2. PAY2_R	2.3297	1.1568	182.0
3. PAY3_R	4.2527	1.1667	182.0
4. PAY4	3.8297	2.4288	182.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	14.6593	14.7231	3.8371	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PAY1	10.4121	11.0834	.3491	.3363
PAY2_R	12.3297	11.7139	.2110	.4232
PAY3_R	10.4066	10.6293	.3592	.3166
PAY4	10.8297	5.7664	.2621	.4991

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 4

Alpha = .4506

Lampiran 10 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Pay* (Lanjutan)**Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. PAY1	4.2473	1.0717	182.0
2. PAY2_R	2.3297	1.1568	182.0
3. PAY3_R	4.2527	1.1667	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	10.8297	5.7664	2.4013	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PAY1	6.5824	3.4158	.3035	.4195
PAY2_R	8.5000	3.3122	.2650	.4846
PAY3_R	6.5769	2.8863	.3832	.2769

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 3

Alpha = .4991

Lampiran 11 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Promotion***Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. PROMO1_R	2.6593	1.0535	182.0
2. PROMO2	4.1099	1.2522	182.0
3. PROMO3	3.1703	1.1018	182.0
4. PROMO4	3.1209	1.0857	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13.0604	8.9963	2.9994	4

Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PROMO1_R	10.4011	.61200	.3389
PROMO2	8.9505	5.5390	.3206
PROMO3	9.8901	5.9879	.3328
PROMO4	9.9396	5.4162	.4752

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .5819

Lampiran 12 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Benefits***Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. BENEF1_R	3.6703	1.3342	182.0
2. BENEF2	3.0110	1.2917	182.0
3. BENEF3	3.7912	1.2703	182.0
4. BENEF4_R	3.8956	1.2327	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14.3681	14.0019	3.7419	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BENEF1_R	10.6978	7.6706	.6158	.5611
BENEF2	11.3571	9.9767	.2888	.7613
BENEF3	10.5769	7.8034	.6460	.5450
BENEF4_R	10.4725	9.1346	.4493	.6687

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 4

Alpha = .7066

Lampiran 13 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Contingent Reward***Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases	
1. C_REW1	4.1923	.9527	182.0	
2. C_REW2_R	4.0879	.9765	182.0	
3. C_REW3_R	3.3132	1.4047	182.0	
4. C_REW4_R	3.9615	.9881	182.0	

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	15.5549	10.1047	3.1788	4

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C_REW1	11.3626	7.1274	.4069	.6786
C_REW2_R	11.4670	6.1287	.6251	.5560
C_REW3_R	12.2418	5.7755	.3490	.7630
C_REW4_R	11.5934	5.9885	.6492	.5396

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .6985

Lampiran 14 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Standar Operating Procedure***Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. SOP1_R	3.5000	1.1211	182.0
2. SOP2_R	3.3297	1.0412	182.0
3. SOP3_R	3.8516	1.0538	182.0
4. SOP4_R	3.5000	1.0861	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14.1813	8.1382	2.8528	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SOP1_R	10.6813	4.6272	.4674	.4062
SOP2_R	10.8516	5.3867	.3450	.5123
SOP3_R	10.3297	5.3935	.3339	.5209
SOP4_R	10.6813	5.5001	.2863	.5587

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 4

Alpha = .5746

Lampiran 15 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Co-Workers***Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. CO_WRK1	4.8022	.7007	182.0
2. CO_WRK2R	3.8956	1.0538	182.0
3. CO_WRK3	4.7198	.7961	182.0
4. CO_WRK4R	3.9835	1.0847	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	17.4011	5.3797	2.3194	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CO_WRK1	12.5989	3.8880	.3621	.3731
CO_WRK2R	13.5055	3.2900	.2561	.4508
CO_WRK3	12.6813	3.5222	.4095	.3169
CO_WRK4R	13.4176	3.4711	.1811	.5340

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0

N of Items = 4

Alpha = .4877

Lampiran 15 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Co-Workers* (Lanjutan)**Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. CO_WRK1	4.8022	.7007	182.0
2. CO_WRK2R	3.8956	1.0538	182.0
3. CO_WRK3	4.7198	.7961	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13.4176	3.4711	1.8631	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CO_WRK1	8.6154	2.0833	.4433	.3254
CO_WRK2R	9.5220	1.6874	.2459	.6668
CO_WRK3	8.6978	1.9358	.4070	.3452

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 3

Alpha = .5340

Lampiran 16 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Nature Of Work***Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. JOB1_R	3.7143	1.2941	182.0
2. JOB2	4.5330	.9614	182.0
3. JOB3	4.6154	.9434	182.0
4. JOB4	4.4066	.8729	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	17.2692	9.1813	3.0301	4

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
JOB1_R	13.5549	5.4528	.3398	.7913
JOB2	12.7363	5.6538	.5694	.6174
JOB3	12.6538	5.7745	.5551	.6269
JOB4	12.8626	5.7324	.6428	.5870

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 4

Alpha = .7160

Lampiran 17 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Communication*

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases	
1. COMMUN1	4.6758	.7125	182.0	
2. COMMUN2R	4.2253	1.2826	182.0	
3. COMMUN3R	3.9121	1.1766	182.0	
4. COMMUN4R	3.8681	1.0844	182.0	

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	16.6813	7.5664	2.7507	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COMMUN1	12.0055	6.4364	.1722	.5199
COMMUN2R	12.4560	4.2384	.3187	.4142
COMMUN3R	12.7692	4.6094	.3112	.4168
COMMUN4R	12.8132	4.5616	.3948	.3369

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 4

Alpha = .5028

Lampiran 17 Uji Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Communication* (Lanjutan)**Reliability**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. COMMUN2R	4.2253	1.2826	182.0
2. COMMUN3R	3.9121	1.1766	182.0
3. COMMUN4R	3.8681	1.0844	182.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.0055	6.4364	2.5370	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COMMUN2R	7.7802	3.4100	.2916	.4983
COMMUN3R	8.0934	3.6321	.3166	.4466
COMMUN4R	8.1374	3.5998	.4036	.3168

Reliability Coefficients

N of Cases = 182.0 N of Items = 3

Alpha = .5199

Lampiran 18 Analisis Deskriptif Dimensi Kepuasan Kerja dan Gaya
Kepemimpinan

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
JOB_SATF	182	2.36	5.05	3.8366	.52562
PAY	182	1.00	5.33	3.6099	.80044
PROMOSI	182	1.00	5.00	3.2651	.74985
BENEFIT	182	1.00	5.25	3.5920	.93548
C_REWARD	182	1.50	5.25	3.8887	.79470
SOP	182	2.00	5.75	3.5453	.71319
CO_WRKER	182	2.33	5.67	4.4725	.62103
NAT_WORK	182	1.75	5.75	4.3173	.75751
COMMUNIC	182	1.67	6.00	4.0018	.84567
Valid N (listwise)	182				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TRANSFRM	179	1.10	4.63	3.3801	.62574
IDEAL_A	182	1.00	5.00	3.3883	.77049
IDEAL_B	181	1.00	5.00	3.4917	.74995
INTEL	182	1.00	5.00	3.3187	.76668
INSPI	180	1.00	5.00	3.4500	.74153
INDIV	182	1.00	5.00	3.1951	.73704
TRANSACT	181	1.33	4.08	2.8785	.48967
CR	181	1.00	4.50	3.1133	.76894
MBEA	182	1.00	5.00	3.3791	.72339
MBEP	182	1.00	4.25	2.1374	.73042
LF	180	1.00	4.00	1.9764	.73076
Valid N (listwise)	178				

Lampiran 19 Analisis *General Linear Model (Multivariate)***General Linear Model****Parameter Estimates**

Dependent Variable	Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
PAY	Intercept	3.702	.449	8.236	.000	2.815	4.589
	TRANSFRM	.155	.175	.886	.377	-.190	.500
	TRANSACT	-.149	.210	-.707	.481	-.563	.266
	LF	-.102	.098	-1.033	.303	-.296	.093
PROMOSI	Intercept	2.439	.422	5.778	.000	1.606	3.272
	TRANSFRM	.410	.164	2.498	.013	.086	.734
	TRANSACT	-.329	.197	-1.668	.097	-.718	.060
	LF	.200	.092	2.167	.032	.018	.382
BENEFIT	Intercept	3.688	.529	6.974	.000	2.644	4.732
	TRANSFRM	.311	.206	1.510	.133	-.095	.717
	TRANSACT	-.400	.247	-1.618	.107	-.888	.088
	LF	.003	.116	.023	.982	-.226	.231
C_REWARD	Intercept	4.304	.435	9.889	.000	3.445	5.162
	TRANSFRM	.359	.169	2.120	.035	.025	.693
	TRANSACT	-.471	.203	-2.317	.022	-.873	-.070
	LF	-.136	.095	-1.433	.154	-.324	.052
SOP	Intercept	4.546	.397	11.463	.000	3.763	5.329
	TRANSFRM	-.103	.154	-.670	.504	-.408	.201
	TRANSACT	-.096	.185	-.519	.605	-.462	.270
	LF	-.195	.087	-2.250	.026	-.367	-.024
CO_WRKER	Intercept	4.462	.357	12.491	.000	3.757	5.167
	TRANSFRM	.006	.139	.042	.966	-.268	.280
	TRANSACT	.034	.167	.203	.840	-.296	.363
	LF	-.053	.078	-.676	.500	-.207	.101
NAT_WORK	Intercept	4.029	.426	9.461	.000	3.189	4.870
	TRANSFRM	.320	.166	1.930	.055	-.007	.647
	TRANSACT	-.238	.199	-1.197	.233	-.631	.155
	LF	-.048	.093	-.519	.604	-.232	.136
COMMUNIC	Intercept	4.950	.471	10.512	.000	4.020	5.879
	TRANSFRM	-.053	.183	-.292	.771	-.415	.308
	TRANSACT	-.059	.220	-.266	.790	-.493	.376
	LF	-.301	.103	-2.923	.004	-.505	-.098

- a R Squared = .023 (Adjusted R Squared = .007)
 b R Squared = .041 (Adjusted R Squared = .024)
 c R Squared = .021 (Adjusted R Squared = .004)
 d R Squared = .083 (Adjusted R Squared = .067)
 e R Squared = .049 (Adjusted R Squared = .032)
 f R Squared = .005 (Adjusted R Squared = -.012)
 g R Squared = .042 (Adjusted R Squared = .026)
 h R Squared = .065 (Adjusted R Squared = .049)

Lampiran 20 Lisensi *MLQ Questionnaire*

For use by Nova Agung Tirto Bhakti only. Received from Mind Garden, Inc. on June 27, 2012

**Permission for Nova Agung Tirto Bhakti to reproduce 200 copies
within one year of June 27, 2012**

Multifactor Leadership Questionnaire

Instrument (Leader and Rater Form)

and Scoring Guide
(Form 5X-Short)

English and Indonesian (Rater Form only)
versions

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase**. **You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.**

Copyright © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com