

**PERBEDAAN KEPUASAN KERJA ANTARA PERAWAT YANG DIPIMPIN
DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DI RUMAH SAKIT PANTI RAPIH
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi
Program Studi Psikologi**



Oleh :

A.Dwi Kartika Jaya

NIM : 979114028

NIRM : 970051121705120027



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2004

SKRIPSI

**PERBEDAAN KEPUASAN KERJA ANTARA PERAWAT YANG DIPIMPIN
DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DI RUMAH SAKIT PANTI RAPIH
YOGYAKARTA**

Oleh :

A.Dwi Kartika Jaya

NIM : 979114028

NIRM : 970051121705120027

Telah disetujui oleh :

Pembimbing



Dra. Tjipto Susana, M.Si.

SKRIPSI**PERBEDAAN KEPUASAN KERJA ANTARA PERAWAT YANG DIPIMPIN
DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DI RUMAH SAKIT PANTI RAPIH
YOGYAKARTA**

Dipersiapkan dan ditulis oleh

A.Dwi Kartika Jaya

NIM : 979114028

NIRM : 970051121705120027

Telah dipertahankan di depan panitia penguji

Pada tanggal 15 Juni 2004

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan panitia penguji :

	Nama lengkap	Tanda tangan
Ketua	: Dra. Tjipto Susana, M.Si.
Sekretaris	: Eddy Suhartanto, S.Psi.,M.si.
Anggota	: Titik Kristiyani, S.psi.



Yogyakarta, 2 Juli 2004

Fakultas Psikologi

Universitas Sanata Dharma



DR. T. Priyo Widiyanto

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, April 2004

Penulis

Abstrak

A. Dwi Kartika Jaya (2004). *Perbedaan kepuasan kerja antara karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional di rumah sakit Panti Rapih Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji ada tidaknya perbedaan kepuasan kerja antara karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada perbedaan antara karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan lebih tinggi tingkat kepuasan kerjanya dibandingkan karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional.

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta, subyek dalam penelitian ini adalah 2 orang kepala bangsal dan 80 orang perawat yang terdapat di dua bangsal yakni bangsal Vincentius dan bangsal Anna. Subyek dari masing-masing bangsal berjumlah 40 orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan skala. Alat pengumpulan data terdiri dari 2 skala, yaitu skala kepemimpinan faktor ganda (*Multifactor Leadership Questionnaire*) yang disusun oleh Bass dan Avolio (1990) dan skala kepuasan kerja yang disusun sendiri oleh penulis. Uji Kesahihan butir dan reliabilitas untuk skala kepemimpinan faktor ganda menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0,9172, sedangkan untuk skala kepuasan kerja adalah 0,8727. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa kedua skala tersebut valid dan reliabel.

Hasil analisis data dengan menggunakan uji-t menunjukkan $P 0,018 < 0,05\%$ dan mean kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional lebih besar daripada mean kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional (116,60 > 111,83). Dari hasil analisis penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan antara kedua kelompok perawat. Dimana tingkat kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional.

Abstrak

A. Dwi Kartika Jaya (2004). *Work Satisfacton differences between the employees lead by transformasional leadership and transactional leadership style in Panti Rapih Hospital Yogyakarta*. Yogyakarta: Sanata Dharma University.

The research was conducted to understand work satisfaction difference between employee lead by transformational style and transactional style. The research hipotesis proceed that there was a difference between both style. Employees lead by transformational had higer work satisfaction than transactional approach on the other hand

Those reaserch was conducted in Panti Rapih Hospital Yogyakarta. Two warden and 80 nurses of Vincentius and Anna ward were the participant. Each ward was represented by 40 nurses.

The data gathering instrument consist of two scale; they were MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) Scale by Bass and Avolio (1990) and work satisfaction scale written by researcher was tested. Validity items test and reliability of the multifactor leadership questionnaire showed 0,9172 reliability coefficient and the work satisfaction scale was 0,8727 and those result mean both scale were valid and reliabel.

T-test was applied to know the differences. Statistical calculation showed that t-test with $P 0,018 < 0,05\%$. The calculation mean of transformational style was higer than transactional style. (116,60 > 111,83). The research result showed that there was a significant difference between two methode of employee leader style. Finally, from statistical approach , transformational leader style was higer than transactional leader style for the employee work satisfaction.

JAWABAN MU

*Beratlah beban dikehidupanmu
 Kau letih, kau penat... kecewa
 Gentar hatimu, menghadapi semua
 Tak pernah...
 Engkau temukan jawabnya*

*Meski tlah kau coba dengan
 ...Kuatmu
 Tapi Semuanya, tak berarti
 Walau dengan tangis dan airmatamu
 Tak pernah...
 Engkau temukan jawabnya*

*Serahkanlah bebanmu
 Pada ... YESUS
 Dialah yang sanggup, mengatur hidupmu
 Dia... lebih dari jawaban yang kau perlu
 Dialah penolongmu
 Dialah penolongmu...
 YESUS penolong
 Yang setia*



Tetapi Sekarangpun aku tahu, bahwa Allah akan memberikan kepadamu segala
 sesuatu yang engkau minta kepadaNya

Yohanes 11 : 22



Dengan penuh cinta kupersembahkan karya sederhana ini untuk
 Bapak (alm) & ibu
 Mas & Mbak
 Bintang & Bulan

KATA PENGANTAR

Syukur kepada-Nya yang telah menganugrahkan segala kasih dan karunia, sehingga penulis dapat memulai dan menyelesaikan skripsi ini.

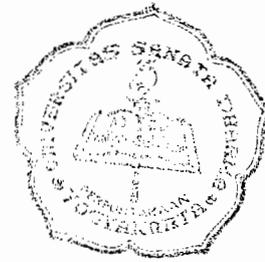
Dalam kesempatan ini , penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. T.Priyo Widiyanto, M.Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, yang telah membantu penulis dengan memberikan izin penelitian dalam penulisan skripsi ini.
2. Ibu Dra. Tjipto Susana, M.si. selaku dosen pembimbing utama, yang telah memberikan bimbingan, petunjuk dan saran kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
3. Seluruh Dosen Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, yang telah membimbing dan memberikan perhatian dan ilmu kepada penulis pada masa-masa kuliah.
4. Bapak JB, S. Amir Marwata, selaku Wadir SDM & Informasi Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta, yang telah mengijinkan penulis untuk melakukan penelitian di lembaga tersebut
5. Bapak J. Sudarto, selaku Staf Personalia Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta, yang telah memberikan waktu kepada penulis dalam menentukan jadwal penelitian sehingga skripsi ini dapat terwujud.
6. Ibu Rinaningsih. AMK, selaku Staf Wadirkep Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta, yang telah memberikan izin kepada penulis untuk mengadakan penelitian di bangsal-bangsal rumah sakit.

7. Kepada para suster dan suster kepala bangsal Rumah Sakit Panti Rapih Sr. Lusi (R. Carolus), Sr. Tri Nurhayati (R. Theresia), Sr. Sudiyanti (R. Elisabeth), Sr. Indartini (R. Albertus), Sr. Pertiwi (R. Vincentius), Sr. Sulistiowati (R. Yacinta), Sr. Antonia Kusmiati (R. Anna), Sr. Kusharti (R. Lucia), Sr. Yuli Suyekti (R. Maria), Sr. Martini (Kamar Bersalin) yang telah ikut berpartisipasi dalam penelitian.
8. Ibu dan Kakakku, Baskoro & Christiana, juga keponakanku, Bintang dan Bulan yang telah menjadi panutan hidupku, Terima kasih atas cinta dan dukungan yang luar biasa bagi penulis.
9. Maria Atik Wijayanti dan Widya Tan, yang telah banyak memberi dukungan pada penulis sehingga skripsi ini dapat terwujud.
10. Kel. Om Lorens Sukardi yang telah menyayangi penulis, Kel. Om Alexander Sutejo yang banyak membimbing penulis, Kel. Bpk Yahmin yang senantiasa menerima kedatangan penulis di waktu putus asa, Kel. Om Dicky Hastardjo terimakasih atas diskusinya, Kel. Bulek Tien dan Pakpuh Sarengat serta Kel. Om Sukap juga mbak Sandra dan Cicil.
11. Sahabat-sahabatku Ruban “Cepot”, Wahyu “Oji”, Joko “Jack”, BM “Papa” Ratmono & Keluarga, “Mbah” Giri, “Fr” Robet Tallaut, Om Andi & istri, dan IGB. W. Agung yang telah banyak memberikan bantuan dan penghiburan dikala duka mendera.

12. Kel. Bpk. Sudarno dan sahabat seperjuangan di wisma Kantil No. 5
“kakak’e” Pramono, Jeng Wisnu, kak Yuz, dik Gom, Vidi, Maman, Enggar,
Danik, Radix “Dalih” Wikamto, “Masaroe Dea Sarosa, Bongo.
13. Semua angkatan “97” yang pernah bersama-sama dengan penulis mengecap
suka duka di psikologi Sanata Dharama.
14. Romo Keiser dan semua romo di gereja St. Antonius Kota Baru, terimakasih
untuk doa dan berkatnya.
15. Adik-adik kelas (“00”) Sius, Ucup, Rini, Poe, Andre, Adri, Ellen, Ette &
Gerry, Robert “Vespa”, Bemo dan temen-temen di kost perdana Sute
makasih buat abstraknya, Yudi, Widjie.
16. Ayu Woro Kasturi, Leony Agustina, Ericka, Lucia Andriani, Dan semua
teman-teman yang pernah datang dan pergi dalam kehidupan penulis.
17. Mbak Nanik, mas Gandung, mas Muji, mas Doni, bapak Giono di
sekertariat, yang senantiasa melayani dengan senyum dan kerendahan hati,
Terimakasih pak “Gi”.
18. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu namun turut
membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih.

DAFTAR ISI



HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II. TINJAUAN TEORITIS	11
A. Kepuasan Kerja	11
1. Pengertian Kerja	11
2. Pengertian Kepuasan Kerja	14
3. Teori-Teori Kepuasan Kerja	17

4. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	21
B. Gaya Kepemimpinan	22
1. Pengertian Kepemimpinan	22
2. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku	26
3. Syarat-Syarat Pemimpin	28
4. Fungsi Kepemimpinan	29
5. Tugas Pemimpin	31
6. Pengertian Gaya Kepemimpinan	32
7. Gaya Kepemimpinan Transformasional	34
8. Gaya Kepemimpinan Transaksional	36
C. Dinamika Antar Variabel	38
D Hipotesis Penelitian	42
E. Bagan Perbedaan Kepuasan Kerja	43
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	43
A. Jenis Penelitian	43
B. Identifikasi Variabel Penelitian	43
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian	43
D. Subyek Penelitian	47
E. Metode Pengumpulan Data	47
F. Validitas Dan Reliabilitas	51
G. Metode Analisis Data	56

BAB IV. HASIL PENELITIAN	57
A. Orientasi Lapangan Dan Persiapan Penelitian	57
1. Orientasi Lapangan	57
2. Persiapan Penelitian	57
3. Uji Coba Alat	58
B. Proses Penelitian	58
C. Analisis Data Penelitian	59
1. Uji Asumsi	59
2. Uji Hipotesis	60
3. Kategorisasi	61
4. Hasil Penelitian	67
D. Pembahasan	68
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	74
A. Kesimpulan	77
B. Saran-Saran	77
KEPUSTAKAAN	80
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Jumlah aitem MLQ sebelum distribusi	49
Tabel 2	Distribusi aitem MLQ sebelum uji coba	49
Tabel 3	Jumlah aitem kepuasan kerja sebelum distribusi	50
Tabel 4	Distribusi aitem kepuasan kerja sebelum uji coba	50
Tabel 5	Blue-print aitem kepuasan kerja yang lolos dan yang gugur setelah uji coba	53
Tabel 6	Skala kepuasan kerja untuk penelitian yang sebenarnya	54
Tabel 7	Blue-print aitem kepemimpinan (MLQ) yang lolos dan yang gugur setelah uji coba	55
Tabel 8	Skala kepuasan kerja untuk penelitian yang sebenarnya	56
Tabel 9	Hasil Uji Normalitas	60
Tabel 10	Ringkasan perhitungan hasil penelitian	61
Tabel 11	Norma kategorisasi menurut Azwar	62
Tabel 12	Perbandingan skor total antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional	62
Tabel 13	Rentang nilai gaya kepemimpinan transformasional	63
Tabel 14	Rentang nilai gaya kepemimpinan transaksional	64
Tabel 15	Norma Kategorisasi menurut Azwar.....	65
Tabel 16	Rentang nilai kepuasan kerja di bangsal Vincentius.....	66
Tabel 17	Rentang nilai kepuasan kerja di bangsal Anna	66

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejalan dengan meningkatnya industri dan teknologi, maka berbagai organisasi terus berusaha untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas untuk bisa bersaing dengan organisasi lain. Namun untuk mencapai produktivitas yang tinggi tidaklah mudah, karena organisasi juga menghadapi berbagai kendala, antara lain yang berhubungan dengan sumber daya manusia, karena kita tahu bahwa manusia merupakan faktor yang sangat penting.

Masalah produktivitas sebetulnya merupakan masalah antara organisasi dan karyawannya. Suatu organisasi akan berusaha agar karyawannya bekerja dengan baik sehingga produktifitas akan meningkat, produktifitas disini tidak hanya berupa hasil yang diperoleh, tetapi juga dapat dilihat dari cara karyawan dalam menyelesaikan masalah sehingga kualitasnya semakin baik, selain itu organisasi juga mengharapkan agar karyawan dapat melakukan tugasnya secara berkesinambungan. Oleh karena itu karyawan harus dapat bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya walaupun sifatnya sederhana dan monoton. Dengan cara seperti itu, maka keefektifan kerja yang optimal dan hasil pekerjaan diharapkan dapat berkualitas dalam jangka waktu tertentu.

Namun demikian, dalam kenyataannya tidaklah mudah, mengingat bahwa banyak karyawan yang sulit mengungkapkan keluhannya apabila mereka tidak mendapatkan kepuasan kerja dalam bekerja. Hal tersebut dibutuhkan suatu tindakan

yang arif dan bijaksana dari pemimpin untuk memberi peluang kepada karyawan agar dapat memperoleh kepuasan kerja dalam pekerjaannya.

Menurut Schultz (1982) ada beberapa faktor yang dapat diamati dari kepuasan kerja seorang karyawan. misalnya, melalui sikap dan cara karyawan bekerja dalam suatu organisasi. Sikap terhadap jaminan pekerjaan dan gaji, sikap pada umumnya terhadap pihak atasan dan sikapnya terhadap beberapa faktor yang berhubungan dengan penghargaan seperti penghargaan terhadap diri sendiri dan orang lain

Pencapaian kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Robbins (1993) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah faktor pekerjaan, faktor fasilitas, faktor rekan sekerja, faktor kondisi kerja yang mendukung, faktor rekan sekerja. Selain faktor yang dikemukakan Robbins juga terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, As'ad (1986) menyatakan faktor-faktor seperti uang, pujian, perhatian, persaingan, kebanggaan, pelimpahan tanggung jawab, juga dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi para karyawan. Selain faktor-faktor yang dikemukakan oleh Robbins dan As'ad, ada faktor yang juga turut mendukung seperti faktor gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan kepada bawahan.

Pemimpin yang baik diharapkan dapat memotivasi karyawannya, serta sanggup mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kerja terutama prestasi suatu organisasi (Handoko, 1997). Kepuasan kerja karyawan tidak lepas dari pengaruh seorang pemimpin. Hal ini karena pemimpin merupakan penggerak dan

koordinator dalam pencapaian tujuan (Kartono, 1994). Maju mundur dan berkembangnya suatu organisasi ditentukan oleh keserasian, kekompakan, keharmonisan antara atasan dan bawahan sehingga membuahkan hasil yang baik pula.

Below (dalam Arifin, 1977) melihat pengertian kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dilihat dari dua sisi yaitu karyawan dan atasan. Di pihak karyawan, keadaan kepuasan kerja dikatakan sebagai suatu keadaan atau dorongan atau ketegangan yang normal. Pihak atasan juga menganggap bahwa karyawan yang merasa puas hatinya digambarkan sebagai karyawan-karyawan yang baik dan tidak menimbulkan masalah bagi mereka. Hubungan yang terjalin dengan baik antara karyawan dan atasan sebagai tanda bahwa telah terjadi kepuasan kerja diantara mereka. Para karyawan bukan saja merasa bangga tetapi juga memberikan kesetiaan kepada pihak atasan khususnya dan kepada pihak organisasi pada umumnya.

Bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. Monitoring yang cermat dan kontinyu dari kepuasan kerja karyawan tersebut sangat penting untuk mendapatkan perhatian pemimpin organisasi. Selain itu bila kepuasan kerja telah tercapai tentu akan sangat bermanfaat bagi karyawan maupun bagi organisasi karena karyawan yang mencapai kepuasan kerja akan bekerja dan melakukan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung

jawab dan selalu berusaha menyelesaikan tugas sebaik mungkin sehingga hasil yang akan diperoleh oleh organisasi akan semakin baik.

Dampak positif kepuasan kerja juga dapat dirasakan oleh banyak pihak terutama oleh organisasi, seperti meningkatnya produktifitas menjadi lebih baik, ketidakhadiran dapat diminimalisir, rendahnya *turn over*, tingkat stres karyawan dapat diminimalisir, serta konflik di tempat kerja juga dapat dihindari.

Selain itu untuk menimbulkan kepuasan kerja, seorang pemimpin harus mampu menciptakan kondisi yang dapat menyebabkan karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya, diantaranya dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang bersifat menantang, memberikan tanggung jawab ekstra agar karyawan merasa lebih dihargai dan dipercaya, menghargai prestasi bawahan atas apa yang telah dicapai oleh bawahan, memberikan pengakuan atas kemajuan karir bawahannya. Sehingga pemimpin dapat disebut sebagai motivator untuk mencapai kepuasan kerja karyawan.

Pencapaian kepuasan kerja tidak lepas dari peranan seorang pemimpin termasuk juga gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pihak atasan yang bersangkutan. Oleh karena itu penulis tertarik untuk meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dalam pendekatan terhadap perilakunya saling bertolak belakang. Penulis ingin mengetahui sejauh mana kedua gaya kepemimpinan itu dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang berkembang di suatu negara tentu dipengaruhi oleh keadaan budaya di negara tersebut. Misalnya saja di Indonesia lebih familier

menggunakan gaya kepemimpinan yang cenderung memakai pendekatan pertukaran dan penggunaan wewenang. Pendekatan dengan gaya kepemimpinan seperti ini lazim juga dengan gaya kepemimpinan *transaksional*.

Di sisi lain ada juga pemimpin yang lebih menekankan pada pendekatan hubungan pemimpin dan bawahan secara perseorangan, pemimpin tidak lagi menggunakan pendekatan pertukaran tetapi lebih menggunakan pendekatan yang lebih tinggi (C.H Cooley, 1998 dalam *Budaya Jawa*). Dalam hal ini istilah kepemimpinan sangat populer dengan istilah Trilogi Kepemimpinan yang diajarkan oleh Ki Hajar Dewantoro yang diungkapkan secara sederhana yaitu “*ing ngarso sung tulodo, Ing madyo mangun karso, Tut wuri handayani*” yang artinya seorang pemimpin harus memberi teladan yang baik kepada anak buahnya dan mampu memberi motivasi agar anak buahnya dengan senang hati melaksanakan tugasnya dengan baik dan seorang pemimpin tidak hanya memberi perintah saja tetapi ikut juga melaksanakan tugas secara bersama-sama dengan bawahannya agar tujuan bersama dapat tercapai dengan baik dan memuaskan. (Ki Hajar Dewantoro dalam *Budaya Jawa*, 1998). Selain itu masyarakat kita cenderung untuk menjunjung tinggi asas *altruisme* yang berarti hidup berbakti untuk kepentingan yang lain atau dengan kata lain lebih mementingkan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi (*Budaya Jawa*, 198)

Nilai-nilai budaya yang dikatakan oleh Ki Hajar Dewantara juga ditemukan dalam kepemimpinan *transformatif* dan *transaksional* dari Bernard M. Bass (1985). Hal ini mendorong penulis untuk menguji secara empiris mengenai perbedaan

kepuasan kerja karyawan jika diukur dengan dua gaya kepemimpinan di atas yaitu gaya kepemimpinan *transformatif* dan *transaksional*, mengingat bahwa kedua gaya kepemimpinan itu sesuai dengan pola perilaku kepemimpinan yang ada di Indonesia.

Bass (1985) mengembangkan teori kepemimpinan berdasar dua konstruk utama, yaitu kepemimpinan *transformatif* dan *transaksional*. Kepemimpinan *transaksional* dan *transformatif* dikembangkan berdasar pendapat Maslow tentang tingkat kebutuhan manusia. (menurut Kuhnert dan Lewis (1997); Bycio, Hackett, dan Allen (1995); Haddock (1989). Kebutuhan bawahan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisik, rasa aman, dan afiliasi dapat terpenuhi dengan baik melalui kepemimpinan *transaksional*, yang pada dasarnya merupakan proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan mengenai apa yang telah disepakati sebelumnya. Adapun untuk memenuhi kebutuhan bawahan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri hanya dimungkinkan terpenuhi melalui praktik kepemimpinan *transformatif* (Keller, 1992).

Seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin *transformatif* diukur dalam hubungannya dengan pengaruh pemimpin tersebut terhadap bawahan. Upaya pemimpin *transformatif* dalam mempengaruhi bawahan dapat melalui tiga cara, yaitu: (1) mendorong bawahan lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan individu, (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi (Bass, 1985; Avolio, dkk; 1988; Kaller, 1992).

Adapun hubungan kepemimpinan *transaksional* dengan bawahannya tercermin dari (1) mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kinerja mereka sesuai dengan apa yang diharapkan, (2) menukar usaha yang dilakukan dengan imbalan, (3) responsive terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukannya (Bass, 1985; Yukl, 1998).

Burn (dalam Yukl, 1989) berpendapat bahwa terdapat perbedaan pokok antara gaya kepemimpinan *transformasional* dan *transaksional*. Pemimpin *transaksional* memotivasi bawahannya melalui menjanjikan hal-hal yang menarik bagi bawahannya, sedangkan pemimpin *transformasional* memotivasi bawahannya dengan cara meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kepuasan kerja.

Nale dan Norcraft (1990) melihat perbedaan gaya kepemimpinan *transformasional* dan *transaksional* dari fungsi dan perannya. Dikemukakan bahwa kepemimpinan *transaksional* lebih berfungsi sebagai manajer yang ditugaskan memastikan bahwa pekerjaan telah dilakukan secara benar. Sedangkan kepemimpinan *transformasional* menunjukkan fungsinya sebagai pemimpin yang sesungguhnya. Pendapat tersebut diperkuat oleh Ott (1989) yang mengatakan bahwa kepemimpinan *transaksional* menekankan pada peranan, fungsi dan perilaku pemimpin dalam budaya organisasional yang telah ada. Sedangkan pemimpin *transformasional* lebih terpusat pada perubahan yang dimaksudkan untuk pengembangan.

Hasil penelitian tentang kepemimpinan *transformatif* dan *transaksional* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif dengan efektifitas pemimpin, besarnya usaha bawahan yang dicurahkan, kepuasan terhadap pemimpin, dan performansi kerja karyawan di berbagai organisasi publik (Avolio,dkk., 1988).

Alasan pemilihan judul disebabkan karena penulis tertarik untuk meneliti sejauh mana perbedaan kepuasan kerja karyawan jika diukur dengan dua gaya kepemimpinan yang berbeda. Mengingat saat ini banyak perusahaan yang pemimpinnya lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih menekankan pada proses pertukaran untuk menimbulkan kepuasan kerja karyawan, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang di mana uang merupakan kebutuhan yang vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari

Namun di sisi lain ada juga perusahaan yang para pemimpinnya mulai menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dimana gaya kepemimpinan ini lebih menekankan penghargaan atas prestasi yang diraih daripada menggunakan imbalan, karena kepuasan kerja karyawan bisa muncul tidak hanya dengan pemberian insentif saja melainkan juga dengan pengakuan dan penghargaan atas prestasi yang telah diraih.

Dari uraian diatas penulis tertarik untuk meneliti perbedaan kepuasan kerja karyawan yang selama ini telah terbiasa dengan gaya kepemimpinan *transaksional* yang lebih menekankan pada proses pertukaran yang berupa materi guna pemenuhan ekonomi apakah dapat juga dimotivasi dengan gaya kepemimpinan *transformasional*

yang tidak berorientasi pada imbalan materi tapi pada pemberian penghargaan, mengingat kepuasan kerja dan penerapan gaya kepemimpinan sangat erat kaitannya

Gaya kepemimpinan *transformatif* dan *transaksional* merupakan hal yang relatif baru di Indonesia, masih jarang diteliti dan menarik untuk dicermati perkembangannya. Bertolak dari pemikiran dan hasil penelitian yang telah diuraikan diatas maka penelitian ini mencoba menguji secara empiris keterkaitan antara “gaya kepemimpinan *transformatif* dan *transaksional* dengan kepuasan kerja karyawan”

B. Rumusan Masalah

Apakah gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasan dapat menimbulkan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada apabila atasan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan kepuasan kerja karyawan yang ditimbulkan akibat perlakuan dua gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan *transformatif* dan gaya kepemimpinan *transaksional*.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Organisasi : Dapat memberikan gambaran mengenai kondisi perusahaan terutama dalam hal gaya kepemimpinan dan kondisi kepuasan kerja karyawan.

- 2 Bagi penulis : Merupakan penerapan teori yang sudah didapat pada saat kuliah, dengan kenyataan atau keadaan yang sebenarnya mengenai kepemimpinan dan kepuasan kerja

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kerja

Kerja merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia. Kebutuhan itu bisa bermacam-macam, berkembang dan berubah, bahkan seringkali tidak disadari oleh pelakunya. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya, dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawa kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya.

Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa pada diri manusia terdapat kebutuhan-kebutuhan yang pada saatnya membentuk tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan dipenuhinya. Demi mencapai tujuan-tujuan itu, orang terdorong melakukan suatu aktivitas yang disebut kerja. Tetapi tidak semua aktivitas dapat disebut kerja, menurut Dr. Frans Von Magnis, 1978(dalam “Sekitar Manusia; Bunga Rampai Tentang Filsafat Manusia”) pekerjaan adalah kegiatan yang direncanakan. Jadi pekerjaan itu memerlukan pemikiran yang khusus dan tidak dapat dijalankan oleh binatang. Yang dilaksanakan tidak hanya karena pelaksanaan kegiatan itu menyenangkan, melainkan karena kita mau dengan sungguh-sungguh mencapai sesuatu hasil yang kemudian berdiri sendiri atau sebagai benda, karya, tenaga dan sebagainya, atau sebagai pelayanan terhadap masyarakat, termasuk dirinya sendiri. Kegiatan itu dapat berupa pemakaian tenaga jasmani ataupun rohani.

Menurut Hagel (dalam Anaroga 1980), inti pekerjaan adalah kesadaran manusia. Pekerjaan memungkinkan orang dapat menyatakan diri secara obyektif ke dunia ini, sehingga ia dan orang lain dapat memandang dan memahami keberadaan diri.

Menurut Dr. May Smith (1956), tujuan dari kerja adalah untuk hidup. Dengan demikian, maka mereka menukarkan kegiatan fisik dan kegiatan otak dengan sarana kebutuhan untuk hidup, berarti bekerja. Dari pendapat tersebut, maka hanya kegiatan-kegiatan orang yang bermotivasikan kebutuhan ekonomis sajalah yang bisa dikategorikan sebagai kerja. Mereka yang melakukan kegiatan tanpa mendapatkan imbalan apa pun tentulah tidak dapat dikatakan sebagai pekerja.

Begitu pula bila seseorang yang sebenarnya sudah berkecukupan dan tidak lagi membutuhkan mencari nafkah, tetapi masih juga bekerja untuk mendapatkan imbalan uang atau materi, maka orang itu tidak sepenuhnya dapat dikategorikan sebagai melakukan kerja. Orang seperti itu tentunya tidak menjadikan uang sebagai insentif utama dalam melakukan kerja.

Menurut seorang psikiater J.A.C. Brown (1958) bahwa kerja sesungguhnya merupakan bagian penting dari kehidupan manusia, sebab aspek kehidupan yang memberikan status kepada masyarakat. Sejak dahulu setiap manusia menyukai pekerjaan. Bila mereka tidak menyukai pekerjaan, sesungguhnya kesalahannya tidak terletak pada si pekerja, tetapi pada kondisi-kondisi sosial dan psikologis dari pekerjaan itu.

Kerja itu sesungguhnya adalah suatu kegiatan sosial. Dahulu orang beranggapan bahwa satu-satunya perangsang (Insentif) untuk bekerja hanyalah uang atau perasaan takut menganggur. Tetapi dewasa ini ternyata ini semua bukanlah merupakan faktor utama yang memotivasi semua orang untuk bekerja. Dengan kata lain tidak semua orang bekerja karena membutuhkan uang. Jadi jelaslah uang bukan satu-satunya motivator atau perangsang untuk melakukan pekerjaan.

Prof. Miller dan Prof. Form (dalam Anoraga, 1980) berpendapat bahwa motivasi untuk bekerja tidak dapat dikaitkan hanya pada kebutuhan-kebutuhan ekonomis belaka, tetapi juga itu mereka lakukan karena adanya imbalan sosial seperti pengakuan dan penghargaan dari rekan-rekan sekerja termasuk pemimpin mereka. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau ia jalankan, apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuannya bekerja.

Untuk mempertahankan karyawan merasa nyaman dalam bekerja hendaknya para pemimpin organisasi memperhatikan faktor-faktor psikologis yang pada umumnya melekat pada diri karyawan, mengingat bahwa setiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda hendaknya para pemimpin organisasi perlu menyusun dan memperhatikan aspirasi serta motivasi masing-masing karyawan sesuai dengan kategorinya sehingga para karyawan merasa dihargai dan bukan sekedar sebagai alat produksi saja.

Menurut beberapa penelitian ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh para penyelia atau atasan untuk menciptakan kegairahan karyawan dalam

bekerja diantaranya adalah “*Job Security*”, yaitu keamanan kerja, dimana karyawan menganggap bahwa pekerjaan yang dipegangnya merupakan pekerjaan yang aman dan tetap. Jadi bukan pekerjaan atau jabatan yang mudah digeser-geser, diungkit, diganti dengan sewenang-wenang oleh atasan.

Faktor yang lain adalah kemungkinan atau kesempatan untuk memperoleh kemajuan yang diberikan oleh atasan (*Opportunities for Advancement*). Faktor ini menjadi penting, karena bertalian dengan kebutuhan manusia untuk mendapatkan penghargaan, perhatian terhadap dirinya dan juga prestasinya.

Faktor selanjutnya adalah keadaan pekerjaan yang menyenangkan sehingga menimbulkan suasana yang harmonis, tidak tegang yang mengakibatkan hubungan sosial antar karyawan menjadi akrab sehingga menciptakan suasana kerjasama yang hangat antar karyawan maupun atasan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kerja merupakan suatu kegiatan yang paling mendasar dari kehidupan manusia. Sebagai bagian yang paling dasar, kerja akan memberikan status dari masyarakat yang ada di lingkungannya. Dalam bekerja manusia terlibat dengan banyak hal yang menyangkut penghargaan, kepercayaan dan hubungan sosial sehingga kerja akan memberikan isi dan makna dari kehidupan manusia yang bersangkutan.

2. Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu sasaran penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang

bersangkutan yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting. Karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi kepentingan individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi organisasi, penelitian tentang kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan, selanjutnya masyarakat tentu akan menikmati hasil yang baik dari organisasi serta naiknya nilai manusia dalam konteks pekerjaan.

Louis A. Allen (1960) berpendapat jika suatu organisasi memiliki rencana-rencana organisasi yang sempurna dan pengawasan yang baik, namun apabila mereka memiliki karyawan yang tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan kegembiraan maka suatu organisasi tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapainya.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor manusia ternyata cukup berperan dalam pencapaian hasil sesuai dengan tujuan perusahaan. Memberikan motivasi agar dicapai kepuasan kerja bagi para karyawan merupakan kewajiban bagi setiap pemimpin organisasi.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada

masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Waxley & Yulk (1977) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan Vroom (dalam As'ad, 1986) menyatakan kepuasan kerja sebagai refleksi dari *job attitude* yang bernilai positif. Kemudian Hoppeck memberikan kesimpulan dari kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Tiffin (1958) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri. Situasi kerja, kerjasama antara pemimpin dengan sesama karyawan. Kemudian Blum (1956) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

George Strauss dan Leonard R. Sayles (1980) Mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang sedang diembannya, kepuasan kerja itu juga penting sebagai sarana untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan selanjutnya akan berakibat frustrasi, semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil dan sebagainya.

Dari penjelasan mengenai kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dialami oleh para pekerja yang dapat mendorong para pekerja itu mencapai prestasi kerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja karyawan dapat terjadi baik langsung maupun tidak langsung melalui atasan dan memiliki dampak terhadap iklim organisasi dan memberikan pengaruh pada lingkungan kerja para karyawan.

3. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Waxley dan Yukl (1977) (dalam bukunya yang berjudul *Organization Behavior And Personal Psychology, 1977*), teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal diantaranya

1. Discrepancy theory

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*)

Kemudian Locke (dalam As'ad, 1984) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada (expectation, needs atau values) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standard minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawyer (1972) dikutip pada Waxley dan Yulk, menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakan.

2. *Equity theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adams (1963). Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zeleznik (1958) dikutip Locke (1969). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada beberapa yaitu: *input*, *out comes*, *comparison person*, dan *equity-inequity* (Waxley dan Yulk, 1977). Yang dimaksud dengan *input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini misalnya: pendidikan, pengalaman, keterampilan, banyaknya hasil dari yang diharapkan, banyaknya jam kerja dan tersedianya perlengkapan atau peralatan kerja.

Sedangkan out-comes adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai "hasil" dari pekerjaannya seperti misalnya: gaji, jaminan pensiun, simbol status, dll. Sedangkan yang dimaksud dengan comparison person ialah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio input-out comes yang dimilikinya. Comparison persons ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan ratio input-out comes orang lain (*comparison persons*). Bila perbandingan itu dianggapnya cukup adil (*equity*), maka ia akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation in-equity*), bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan (*under compensation in-equity*), akan timbul ketidakpuasan (Waxley dan Yukl, 1977)

Adapun kelemahan dari teori ini ialah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh individual difference. Selain itu tidak linearnya hubungan antara besarnya kompensasi (upah) dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan (locke, 1969).

3. *Two Factor theory*

Frederich Herzberg mengemukakan suatu teori yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, yang didasarkan pada penelitian bersama di kota Pitsburg dan sekitarnya. Dari hasil penelitian itu dikembangkan suatu gagasan bahwa ada dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya:

- a. Rangkaian kondisi pertama disebut "faktor motivator"

b. Rangkaian kondisi kedua disebut “faktor hygiene”

Kedua gagasan tersebut dikenal dengan nama “konsep faktor *motivator-hygiene* dari Herzberg” atau “teori dua faktor”. Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong seseorang untuk bekerja dengan baik, yakni:

- a. *Achievement* (Keberhasilan pelaksanaan)
- b. *Recognition* (Pengakuan)
- c. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri)
- d. *Responsibility* (tanggung jawab)
- e. *Advancement* (pengembangan)

Menurut Drs. Manullang, rangkaian faktor-faktor tersebut memang melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*): yakni kandungan kerjanya, prestasi pada tugasnya, penghargaan atas prestasi yang dicapainya dan peningkatan tugasnya.

Sedangkan faktor hygiene yang merupakan faktor kedua yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai atau dengan kata lain “demotivasi”, menurut Herzberg faktor-faktor itu meliputi antara lain:

- a. *Company Policy and Administration* (kebijaksanaan perusahaan)
- b. *Technical Supervisor* (pengawasan)
- c. *Interpersonal Supervision* (hubungan antar pribadi)
- d. *Working Condition* (kondisi kerja)
- e. *Wages* (gaji atau upah)

Apabila faktor-faktor hygiene ini diperbaiki, maka tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif, tetapi kalau diabaikan atau dibiarkan tidak sehat, maka akan timbul ketidakpuasan pada karyawan.

4. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Penelitian ini membahas tentang kepuasan kerja sehingga penulis menggunakan teori dua faktor dari Herzberg. Namun karena penelitian ini hanya membahas tentang kepuasan kerja maka aspek-aspek yang digunakan pun adalah yang berhubungan atau yang mendukung kepuasan kerja (*job satisfaction*) yaitu aspek motivator. Sedangkan aspek-aspek hygiene yang merupakan faktor ketidakpuasan (*disatisfaction*) tidak digunakan sebab penelitian ini hanya mengukur kepuasan kerja karyawan.

Aspek-aspek kepuasan kerja meliputi:

a. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan atau prestasi)

Achievement adalah keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya, menemukan solusi atas masalah-masalah dalam tugas dengan hasil yang memuaskan.

b. *Recognition* (pengakuan dan penghargaan)

Recognition adalah pengakuan baik dari orang lain di perusahaan yang diterima atas pekerjaan atau hasil kerja.

c. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)

The work it self adalah perasaan senang atau tidak senang yang dialami karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

d. *Responsibility* (tanggung jawab)

Responsibility adalah kebanggaan yang muncul ketika mendapat tanggung jawab dari pekerjaan sendiri, pekerjaan orang lain atau ketika mendapat tanggung jawab baru.

e. *Advancement* (pengembangan)

Advancement yaitu ada tidaknya kesempatan untuk meningkatkan atau mengembangkan diri dan karir dalam bekerja

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Keberhasilan dari suatu organisasi tergantung pada banyak faktor. Faktor yang penting adalah dampak dari pemimpin dalam organisasi tersebut. Semua manajer adalah pemimpin Karena mereka mempengaruhi orang lain dalam organisasi. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, jadi kehadiran seorang pemimpin sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi. Sukses atau kegagalan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung atas kemampuan para anggota. Pemimpin mengarahkan sumber-sumber dan alat-alat tersebut sehingga penggunaannya dapat berjalan efisien dan efektif (Siagian, 1988)

Menurut Fiedler (1967) pemimpin adalah orang yang diidentifikasi dan diterima oleh bawahannya. Menurut Haris (1984) seseorang dianggap sebagai pemimpin dapat dilihat dari dua sisi. Sisi pertama, seorang dianggap pemimpin

karena diberi wewenang formal oleh perusahaan. Sisi kedua karena kemampuan personalitinya, misalnya kemampuan memimpin.

Kepemimpinan adalah suatu tindakan dari pemimpin dalam memberi dan mengkoordinasikan tugas sesuai dengan aktivitas kelompok, yang tanpa pengawasan akan menumbuhkan tanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya. Stogdill (1974) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Senada dengan pendapat diatas, Hersey dan Blanchard (1988) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan juga merupakan proses kegiatan seseorang dalam membimbing, mempengaruhi, mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain (Effendi, 1975)

Wexley dan Yukl (1977) menyatakan bahwa kepemimpinan mengandung arti bahwa seseorang pemimpin mempengaruhi orang lain supaya bekerja lebih keras dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku mereka. Selanjutnya Soekanto (1990) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut bertindak sebagaimana yang dikehendaki oleh pemimpin. Yukl (1989) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses dimana didalamnya ada suatu hubungan antara pemimpin dan orang yang dipimpin dimana pemimpin secara terus menerus membangkitkan motivasi anggotanya dan membentuk perilaku mereka. Robbins (1989) menyatakan hal senada tentang kepemimpinan yaitu bahwa kepemimpinan

adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Toha (1995) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan untuk memengaruhi orang lain atau seni untuk mempengaruhi orang lain baik perorangan maupun kelompok untuk diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Bass (1990), menyimpulkan berbagai pengertian mengenai kepemimpinan sebagai kecenderungan kepribadian dalam suatu perilaku, cara untuk mengadakan penyesuaian, hubungan yang saling mempengaruhi, pengaruh untuk mencapai tujuan, efek dari suatu interaksi, posisi jabatan, serta perbedaan peran. Kepemimpinan dapat mencakup semua peran ini karena pemimpin adalah orang yang pertama kali merespon setiap perilaku dan performa setiap anggotanya (Minner, 1992). Menggunakan berbagai arti kepemimpinan menurut Yukl (1989) dapat membantu dalam memahami arti kepemimpinan dari berbagai perspektif sebagai suatu fenomena yang kompleks.

Secara jelas Bass (1990) menyebutkan pengertian kepemimpinan sebagai interaksi antara dua orang atau lebih dalam suatu kelompok yang sering melibatkan struktur dan restruktur situasi dan persepsi serta harapan anggotanya. Stogdill (1974) menuliskan banyak pengertian tentang kepemimpinan dari banyak ahli dari masa ke masa dan mendefinisikan kedalam tiga kelompok besar yaitu: a) kepemimpinan sebagai atribut personal; b) kepemimpinan sebagai seperangkat perilaku; c) kepemimpinan sebagai struktur situasional.

- a. Kepemimpinan didefinisikan sebagai atribut personal yaitu kepemimpinan sebagai ciri sifat atau kepribadian dan karakteristik personal yang ada

hubungannya dengan pengaruh sosial dan kekuasaan, antara lain: kepemimpinan merupakan aspek kepribadian, seorang pemimpin memiliki ciri-ciri kepribadian positif, para ahli yang mendukung teori ini antara lain Bowden, Bingham, Kilnoure, dan Bernard. Pemimpin oleh Tead dan Bogardus dinyatakan mempunyai sejumlah ciri sifat yang berguna untuk membuat orang lain mengerjakan semua tugas. Kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh dukungan dan pemimpin mampu menangani anggotanya, beberapa ahli yang mendukung adalah Munson, Allport, Mopre, Bundel dan Phillips. Pemimpin dinyatakan oleh Allen dan Benis memiliki kemampuan membimbing dan memberi contoh untuk mengarahkan orang lain. Kepemimpinan sebagai pengaruh sosial, seorang pemimpin mampu mengubah perilaku orang lain. Kepemimpinan adalah suatu persuasi, seorang pemimpin dapat membujuk dan memaksa, pendapat ini dinyatakan oleh Schenk, Cleeton dan Munson. Pemimpin oleh Copeland, Odler dan O'Donnel dikatakan dapat mempengaruhi dengan persuasi atau contoh.

- b. Kepemimpinan sebagai seperangkat perilaku yaitu ketentuan peran yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin untuk memelihara integritas dan struktur kelompok serta motivasi kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Carter bahwa kepemimpinan merupakan perilaku yang menunjukkan fungsi kepemimpinan ketika pemimpin berperilaku dengan cara-cara yang dikenal sebagai perilaku pemimpin, yaitu dengan memberi



petunjuk dan mengkoordinasi pekerjaan. Kepemimpinan oleh Hemphill dinyatakan sebagai suatu peran perilaku yang menetapkan aturan bagi anggotanya, dan pemimpin menjalankan peran untuk mencapai harapan yang ingin dicapainya dan harapan pengikutnya. Kepemimpinan sebagai perilaku tampak dalam suatu struktur ketika pemimpin mengorganisasikan berbagai situasi, hal ini dinyatakan oleh Smith, La Piere, dan Fransworth. Seorang pemimpin menurut Stogdill membuat dan mengawali suatu struktur.

- c. Kepemimpinan menurut teori situasional dikembangkan oleh Fieder (1974), menjelaskan bahwa ada dua hal yang dijadikan sasaran pemimpin yaitu mengadakan identifikasi faktor-faktor yang sangat penting di dalam situasi dan memperkirakan gaya kepemimpinan yang paling efektif didalam situasi tersebut. Faktor situasi dapat tercermin dari tiga hal yaitu hubungan antar pemimpin dengan bawahan, struktur tugas dan kewibawaan kedudukan pemimpin.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan proses interaksi yang saling mempengaruhi antara dua orang atau lebih, antara atasan dan bawahan yang melibatkan unsur persepsi serta harapan dari anggotanya dalam suatu kelompok tertentu.

2. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku

Kepemimpinan sebagai suatu perilaku merupakan fungsi kepemimpinan yang dijalankan seseorang, ketika seorang pemimpin berperilaku dengan cara yang dikenal

sebagai perilaku pimpinan, misalnya pemimpin memberi petunjuk dan mengkoordinasikan pekerjaan. Kepemimpinan juga merupakan suatu peran perilaku dimana pemimpin menerapkan aturan bagi anggotanya dan pemimpin menjalankan peran untuk mencapai harapan yang ingin dicapai oleh pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan sebagai perilaku dinyatakan oleh Smith, La Piere, Fransworth, Gouldner, Crib dan Homans, Tapmapk dalam suatu struktur antar pemimpin mengorganisasikan berbagai situasi, serta pemimpin membuat atau mengawali dan memelihara struktur.

Kepemimpinan didefinisikan Stogdill (1974) sebagai seperangkat perilaku berupa ketentuan peran yang harus dijalankan seorang pemimpin. Peran pemimpin adalah untuk memelihara integritas dan struktur kelompok guna mencapai tujuan bersama. Perilaku kepemimpinan didefinisikan sebagai semua bentuk hubungan atasan dan bawahan yang sengaja diciptakan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan bersama.

Teori perilaku sebenarnya mencoba mendefinisikan gaya kepemimpinan seseorang dari kecenderungan perilakunya (Berry dan Houston; 1993). Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku yang diterapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain, dan dipersepsi oleh orang lain tersebut (Walte, 1978; Harsey dan Blanchard, 1988).

Tiap-tiap pemimpin dalam usahanya mencapai tujuan bersama mempunyai kekhasan tersendiri, dengan cara memilih media mana yang akan lebih diutamakannya. Seorang pemimpin dapat lebih mengutamakan kepentingan

pengikutnya, menentukan jenis interaksi serta kegunaannya, atautkah jenis instrumental yang akan dipakai seorang pemimpin untuk menunjukkan kharismanya, indikator yang menunjukkan perbedaan karakteristik seorang pemimpin sebenarnya adalah gaya kepemimpinan (Mar'at, 1981)

Walte (1978) menyatakan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan antara individu merupakan ciri khas setiap individu dalam menjalankan kepemimpinannya. Kekhususan dan ciri kepribadian tertentu akan mempengaruhi gaya kepemimpinan, kekhususan gaya kepemimpinan sering terbawa dalam lingkup organisasi yang lebih besar dan hal ini menunjukkan setiap organisasi memiliki cara khusus dalam sistem kepemimpinan manajerialnya.

3. Syarat-Syarat Pemimpin

Pemimpin adalah orang yang sikap dan tingkah lakunya sedikit banyak akan ditiru oleh bawahannya. Oleh karena itu untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif diperlukan syarat-syarat tertentu. Koonz dan O'Donell (1964) mengemukakan beberapa sifat pemimpin yang baik diantaranya :

- a. Memiliki integritas yang lebih tinggi dari bawahannya.
- b. Memiliki kemampuan untuk memimpin.
- c. Mampu menjalin komunikasi yang baik dengan anggotanya.
- d. Menggunakan metode ilmiah dalam menghadapi permasalahan.
- e. Mempunyai minat yang luas.
- f. Memiliki nilai-nilai yang bisa dicontoh oleh para anggotanya.
- g. Memiliki rasa keadilan terhadap anggotanya.

- h. Mempunyai daya kreasi dan inisiatif yang tinggi.

Menurut Wahyosumidjo (1994) pemimpin yang memiliki sikap dasar seperti rendah hati, mencintai sesama, bercita-cita tinggi, bertindak prinsipil, setia kepada kebenaran akan dapat bertahan dalam usahanya menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya menuju cita-cita dan tujuan bersama. Menurut Gerungan (1988), pemimpin yang baik mempunyai kemampuan untuk melakukan penilaian sosial, mampu berpikir abstrak dan mempunyai kestabilan emosi.

4. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai fungsi sentral dalam sebuah perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Siagian (1988) pemimpin memiliki beberapa fungsi yaitu:

- a. Pemimpin bertindak sebagai penentu arah yang akan ditempuh dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Pemimpin berperan sebagai wakil dan juru bicara dalam organisasi dalam berhubungan dengan pihak luar.
- c. Pemimpin berperan sebagai komunikator yang efektif dalam organisasi. Interaksi antara atasan dan bawahan akan serasi karena adanya komunikasi yang efektif. Demikian juga dalam kaitannya dengan hubungan keluar organisasi.
- d. Pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional dan netral

Pendapat lain mengenai fungsi pemimpin dikemukakan oleh Krech dan Crutchfield (1948) yang mengajukan 14 fungsi pemimpin yaitu:

- a. Sebagai pelaksana yang mengkoordinir kegiatan kelompok dan bertanggung jawab akan penyelesaian kegiatan tersebut.
- b. Sebagai Perencana yang menentukan dalam tugas.
- c. Sebagai penentu kebijaksanaan dan pertimbangan informasi dari atasan, bawahan dan dari dirinya sendiri.
- d. Sebagai figur yang ahli di bidangnya.
- e. Sebagai wakil kelompok yang dapat diterima oleh kelompok lain.
- f. Sebagai pengawas dan pembimbing bagi kelompoknya.
- g. Sebagai pemberi *reward* dan *punishment* kepada anggotanya
- h. Sebagai mediator dalam menyelesaikan perselisihan dalam kelompoknya.
- i. Sebagai teladan bagi kelompoknya.
- j. Sebagai simbol dari kelompoknya.
- k. Sebagai wakil yang bertanggung-jawab
- l. Sebagai simbol ideologi.
- m. Sebagai figur ayah.
- n. Sebagai figur yang berani menerima tantangan.

Dari uraian diatas, jelaslah bahwa fungsi seorang pemimpin sangat banyak, tetapi tidak semua fungsi tersebut harus dilaksanakan oleh pemimpin. Situasi dan kondisi yang dihadapi pemimpin akan menentukan fungsi-fungsi yang dapat dijalankan oleh pemimpin.

5. Tugas Pemimpin

Pada umumnya tugas seorang pemimpin adalah mengusahakan agar kelompok yang dipimpinnya dapat merealisasikan tujuan dalam kerjasama yang produktif. Selain itu seorang pemimpin harus mampu mengawasi tingkah laku dari anggota kelompok berdasarkan kesepakatan bersama, pemimpin harus dapat menyadari dan memahami kebutuhan keinginan dan cita-cita anggota kelompok. Hal ini sejalan dengan pendapat Floydruch mengenai tugas utama seorang pemimpin yaitu:

- a. Memberi struktur yang jelas tentang situasi yang rumit yang dihadapi kelompok, termasuk didalamnya hal-hal yang kurang jelas.
- b. Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok. Pemimpin harus dapat mengawasi yang tidak selaras dan meyimpang.
- c. Menjadi juru bicara kelompok. Pemimpin harus mampu merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok ke dunia luar yaitu sikap-sikap kelompok maupun pengharapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok (Gerungan, 1988)

Soekanto (1990) mengemukakan bahwa tugas pokok pemimpin adalah: a) memberikan kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan oleh anggotanya; b) mengawasi, mengendalikan, dan menyalurkan perilaku anggota yang dipimpin; c) bertindak sebagai wakil kelompok kepada dunia luar diluar kelompok yang dipimpin.

6. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Semakin kompleksnya tugas-tugas manajerial, maka keberhasilan atau prestasi kerja seorang pemimpin akan lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor kepribadian, dan bukan lagi hanya sekedar tehnik ataupun kemampuan manajerial semata (Chuden dan Sherman, 1984). Dengan kata lain, menguasai metode dan ciri-ciri kepemimpinan yang efektif bukan suatu jaminan keberhasilan memimpin.

Indikator yang memperlihatkan perbedaan karakteristik seorang pemimpin adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku kepemimpinan yang diterapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti dipersepsikan oleh orang-orang tersebut (Walte, 1978; Harsey dan Blanchard, 1988) Prilaku kepemimpinan didefinisikan sebagai semua bentuk hubungan atasan bawahan yang sengaja diciptakan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan bersama.

Glassman (1991) mengatakan gaya kepemimpinan adalah karakteristik khusus yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan seseorang dapat diketahui dengan melihat bagaimana persepsi bawahanya terhadap perilaku kepemimpinan seorang pemimpin.

Perbedaan gaya kepemimpinan antar individu merupakan suatu ciri khas setiap individu dalam menjalankan kepemimpinan. Kekhususan dari ciri kepribadian tertentu yang mempengaruhi gaya kepemimpinan membuat gaya kepemimpinan menjadi relatif permanen dan sulit untuk diubah (walte, 1978). Kekhususan gaya kepemimpinan ini sering terbawa kelingkup organisasi yang lebih besar dan dapat menjadi ciri bagi organisasi tersebut.

Linkert (dalam Luthan, hal 376-377; 1995) mengemukakan ada beberapa gaya kepemimpinan yang cenderung digunakan oleh para pemimpin seperti disebutkan dibawah ini.

1. Otoriter keras. Gaya ini ditandai dengan adanya perilaku yang berorientasi pada tugas yang tinggi dan perilaku yang berorientasi pada hubungan yang rendah. Ciri khusus lainnya adalah komunikasi satu arah, bawahan tidak mendapatkan kesempatan untuk berdiskusi dan mengemukakan pendapat dengan alasan bahwa semua keputusan dibuat atasan untuk dikerjakan bawahan. Komunikasi pada pemimpin gaya ini dicirikan dengan penugasan yang berhubungan dengan pekerjaan yang meliputi apa, kapan, bagaimana dan dimana.
2. Gaya konsultasi atau dikenal juga dengan sebutan otoriter bijaksana, gaya ini ditandai dengan tingginya perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada hubungan sekaligus. Ciri lain adalah pemimpin meminta pendapat bawahan dalam proses pembuatan keputusan dan memberi dorongan meskipun keputusan tetap dikendalikan oleh pimpinan.
3. Gaya partisipasi, gaya ini ditandai dengan perilaku yang berorientasi pada tugas yang rendah dan perilaku yang berorientasi pada hubungan yang tinggi. Pimpinan pada gaya partisipasi ini merupakan bagian dari bawahan dan ikut berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah dan pembuatan keputusan.

4. Gaya delegasi, gaya ini ditandai dengan rendahnya perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada hubungan. Di dalam gaya ini selalu ada kebebasan bagi bawahan untuk dapat berpendapat dan berdiskusi dengan atasan sampai mencapai titik temu, dan kemudian pemecahan masalah dan pembuatan keputusan diserahkan sepenuhnya pada bawahan. Gaya ini dikenal juga sebagai istilah gaya mengamati dan mengawasi.

7. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional (*to transform*) didefinisikan Bass, sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, serta memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Dengan cara demikian, antara pemimpin dan bawahan ada persepsi yang sama untuk mengoptimalkan usaha mereka ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Akibatnya, tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen, rasa hormat dan loyal kepada atasan sehingga mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka menjadi lebih baik dari biasanya. Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya

melakukan *transforming of visionary* menjadi misi bersama sehingga mereka (bawahan dan pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kalimat lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti atribut *charisma, idealized influence, inspirational motivation, dan intellectual stimulation*.

- ***Charisma***

Karisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat *inhern* dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa karisma lebih luwes dan bisa saja dimiliki oleh pemimpin level bawah sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri teladan, idola dan model oleh bawahannya.

- ***Idealized influence***

Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahan melalui komunikasi langsung dan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperhatikan kepercayaannya pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Akibatnya, dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahannya berusaha mengidentikan diri dengannya. Ini disebabkan perilaku yang menomor

satukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

- ***Inspirational Motivation***

Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi partisipasi optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Akibatnya, semangat kelompok ditimbulkan, antusiasisme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.

- ***Intellectual Stimulation***

Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Akibatnya bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara kerja baru dalam mempersepsi tugas-tugas mereka.

8. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pengertian kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan

mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Alasan ini mendorong Burns untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

Bass berpendapat bahwa fungsi utama kepemimpinan dalam proses transaksi adalah membimbing dan memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerja melalui penyediaan imbalan yang disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan bawahan. Itu sebabnya Bass menekankan sejumlah langkah dalam proses transaksional yakni pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transasaksi; pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai; dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kinerjanya.

Dengan demikian, proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan yakni *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exeption*. Perilaku *contingen reward* terjadi apabila pemimpin menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan

jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. *Active management by exception* terjadi apabila pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, *passive management by exception* memungkinkan pimpinan hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi jika masalahnya makin memburuk dan bertambah serius. Berarti *management by exception (active)* mengharuskan pemimpin aktif mengontrol pekerjaan bawahan, sementara *managemant exception (passive)* mengharuskan pemimpin memberi kepercayaan kepada bawahan tanpa perlu dikendalikan oleh berbagai aturan dan kontrol yang mengikatnya.

C. Dinamika Antar Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja di dalam suatu organisasi adalah suatu hal yang sangat penting dan perlu diperhatikan. Sebab dengan tercapainya kepuasan kerja pada karyawan diharapkan tujuan organisasipun dapat tercapai dengan baik dan akurat.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada tiap individu. Waxley dan Yukl (1977) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, sedangkan George Strauss dan Leonard R Sayles (1980) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang diembannya.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja di tempatnya bekerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan selanjutnya dapat menyebabkan karyawan mengalami frustrasi, semangat kerja menurun, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil dll. Sebaliknya apabila karyawan mendapatkan kepuasan kerja di tempat ia bekerja maka ia akan semakin bergairah dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga tingkat produktifitasnya menjadi lebih baik, *turn over* rendah, tingkat stress dapat diminimalisir serta konflik di tempat kerjapun dapat dihindari.

Untuk mencapai kepuasan kerja tentu bukanlah hal yang mudah, diperlukan banyak faktor agar kepuasan kerja karyawan dapat terwujud, diantaranya adalah faktor gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan terhadap bawahan (Harold E Burt, 1962), seringkali karyawan merasa tidak puas di tempat kerjanya karena pemimpin berlaku sewenang-wenang terhadap para karyawan sehingga aspirasi para karyawan tidak tersalurkan dan akibatnya kepuasan kerja karyawan tidak terwujud.

Ada banyak bentuk gaya kepemimpinan yang saat ini diterapkan oleh pemimpin-pemimpin organisasi, diantaranya adalah gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional, dimana kedua gaya kepemimpinan tersebut tentu memiliki karakter-karakter yang berbeda dalam mendorong para karyawan untuk memperoleh kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan transaksional memiliki beberapa aspek, diantaranya adalah *contingen reward*, terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. *Active management by exception*, terjadi apabila pemimpin menetapkan sejumlah aturan

yang mengikat dan perlu ditaati, serta secara ketat melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan dan melakukan intervensi dan koreksi. *Passive management by exception*, terjadi apabila pimpinan melakukan intervensi dan koreksi jika masalah makin memburuk atau bertambah serius.

Sedangkan pada gaya kepemimpinan transformasional juga memiliki ciri tersendiri. Ciri-ciri tersebut dapat dilihat dari berbagai aspek yang ada pada gaya kepemimpinan transformasional. Aspek-aspek tersebut antara lain *Charisma*, terjadi apabila pemimpin selalu mengutamakan kepentingan umum atau organisasi daripada kepentingan pribadinya. Aspek yang kedua adalah *Idealizes Influence*, terjadi apabila pimpinan sering mengadakan komunikasi langsung serta menghindari penggunaan kuasa, sehingga bawahan lebih termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan senantiasa bekerja ke arah tujuan organisasi. Aspek selanjutnya adalah *Inspirational Motivation*, terjadi apabila pimpinan bertindak dengan cara memberikan motivasi dan memberikan inspirasi melalui tantangan-tantangan terhadap tugas bawahan. Dan aspek yang terakhir yaitu *Intellectual Stimulation* terjadi apabila pimpinan senantiasa mendorong para bawahan untuk memikirkan dan menganalisa kembali cara kerja dan mencari cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas dan masalah.

Dari uraian tentang aspek-aspek gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional di atas dapat disimpulkan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut sama-sama dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawannya walaupun keduanya memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain.

Walaupun keduanya sama-sama dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawannya namun gaya kepemimpinan transformasional dianggap lebih efektif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Sebab karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional merasa lebih dihargai oleh pemimpin mereka karena pemimpin berusaha melakukan berbagai hal guna mewujudkan kepuasan kerja karyawannya dengan cara memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan fungsi dan perkembangan diri melalui aktualisasi diri yang nyata. Selain itu pemimpin juga menyadari bahwa kebutuhan karyawan harus ditingkatkan dari sekedar mendapatkan kepuasan ekstrinsik menjadi kepuasan intrinsik, artinya pemimpin meningkatkan kebutuhan bawahan dari hirarki yang paling dasar ke hirarki puncak yakni aktualisasi diri, dengan menumbuhkan aktualisasi diri, pemimpin menumbuhkan juga keterikatan bawahan pada tujuan organisasi. Ringkasnya atasan digambarkan sebagai figur yang sering berusaha memberikan perhatian dan perlakuan yang wajar, memberi inspirasi, membangkitkan kepercayaan diri, dan memberikan kebebasan kepada bawahan melakukan berbagai hal untuk mengoptimalkan hasil usaha yang dapat menguntungkan organisasi dan pada akhirnya juga juga meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Hal ini lah yang menyebabkan gaya kepemimpinan transformasional dianggap lebih efektif dibanding dengan gaya kepemimpinan yang lain.

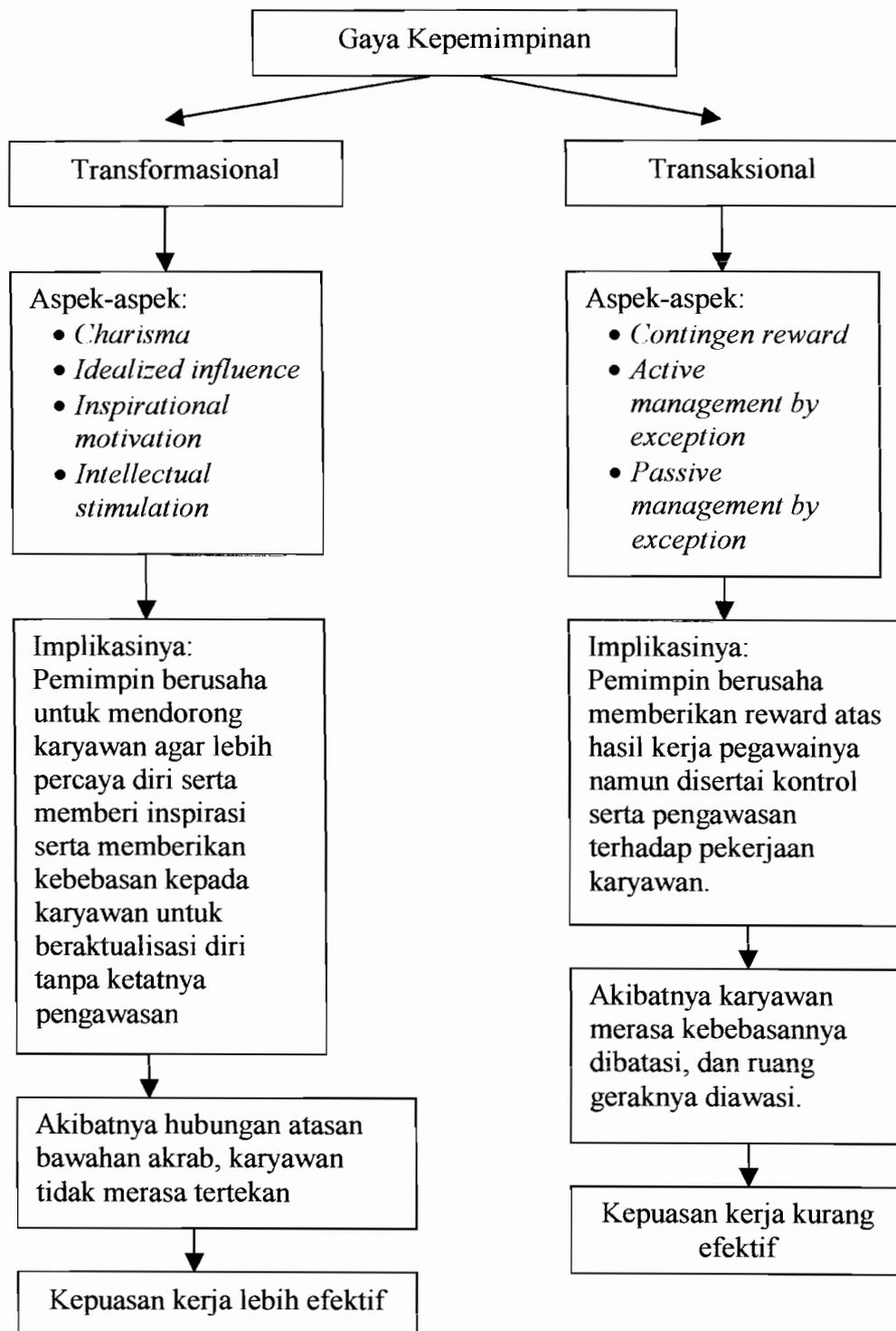
Sedangkan pada gaya kepemimpinan transaksional, hal-hal seperti diatas tidak ditemui. Pada gaya kepemimpinan ini dimana pemimpin selalu mengusahakan pemberian insentif sebagai imbalan terhadap apa yang telah diberikan karyawan

kepada perusahaan dianggap tidak lagi bisa memuaskan karyawan. Pemberian *reward* dianggap tidak lagi efektif untuk menimbulkan kepuasan kerja, karena karyawan sebenarnya tidak sekedar membutuhkan *reward*, namun juga membutuhkan kepuasan yang diperoleh dengan adanya pengakuan dari atasan atas pekerjaannya. Bahkan aspek *contingen reward* dan *management by exception active* pada gaya kepemimpinan transaksional sering dianggap sebagai suatu usaha dari atasan untuk mengontrol bawahan daripada memberikan *reward*. aspek lainnya yakni *managemant by exception active* sering dianggap sebagai usaha atasan untuk membatasi kebebasan para karyawan.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dari penelitian ini adalah ada perbedaan kepuasan kerja antara karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan lebih tinggi kepuasan kerjanya dibanding karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional

BAGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DAN KEPEMIMPINAN



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. JENIS PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah komparasi/komparatif, yang bertujuan untuk mengetahui apakah ada perbedaan kepuasan kerja bila diukur dengan dua gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional.

B. IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN

1. Variabel Terikat : Kepuasan Kerja Karyawan
2. Variabel Bebas : Gaya kepemimpinan
 - a. Gaya Kepemimpinan Transformasional
 - b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

C. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN

Berikut ini dirumuskan definisi operasional masing-masing variabel agar diperoleh pengertian yang jelas mengenai variabel-variabel penelitian ini. Definisi variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perwujudan sikap mental atau psikis yang dimiliki individu yang berhubungan dengan pekerjaan, situasi dan kondisi kerja di

lingkungan pekerjaan yang merupakan penilaian yang subyektif dari individu, merupakan hasil interaksi antara individu dengan lingkungannya. Variabel ini akan diukur dengan menggunakan skala kepuasan kerja yang akan dikenakan pada karyawan.

Kepuasan kerja diukur dengan mengacu pada faktor motivator atau *satisfiers* dari teori Herzberg (1959). *Satisfiers* atau faktor motivator adalah faktor-faktor atau situasi-situasi yang terbukti sebagai sumber kepuasan kerja. Faktor motivator ini terdiri atas aspek-aspek sebagai berikut:

a. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan atau prestasi)

Achievement adalah keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya, menemukan solusi atas masalah-masalah dalam tugas dengan hasil yang memuaskan.

b. *Recognition* (pengakuan dan penghargaan)

Recognition adalah pengakuan baik dari orang lain di perusahaan yang diterima atas pekerjaan atau hasil kerja.

c. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)

The work it self adalah perasaan senang atau tidak senang yang dialami karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

d. *Responsibility* (tanggung jawab)

Responsibility adalah kebanggaan yang muncul ketika mendapat tanggung jawab dari pekerjaan sendiri, pekerjaan orang lain atau ketika mendapat tanggung jawab baru.

e. *Advancement* (pengembangan)

Advancement yaitu ada tidaknya kesempatan untuk meningkatkan atau mengembangkan diri dan karir dalam bekerja

Peneliti memilih faktor motivator karena faktor tersebut lebih kuat menimbulkan kepuasan kerja dibandingkan dengan faktor hygiene. Skor tinggi yang diperoleh berarti menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. sebaliknya, makin rendah skor yang diperoleh menunjukkan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada arti penting hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok, dan meningkatkan kebutuhan pada yang lebih tinggi. Pengukuran gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan angket kepemimpinan faktor ganda yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1990) yang memiliki aspek sebagai berikut: *Charisma, inspirational motivational, Intellectual stimulation dan Individualized consideration*.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan. Pengukuran gaya kepemimpinan transaksional dilakukan dengan menggunakan angket kepemimpinan faktor ganda yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1990)

yang memiliki aspek sebagai berikut: *Contingent reward, Management by exception active-passive*.

D. SUBYEK PENELITIAN

Subyek penelitian ini adalah kepala perawat dan para perawat rumah sakit Panti Rapih Yogyakarta yang berlokasi di Jl. Cik Di Tiro Yogyakarta. Pemilihan subyek bagian perawat memiliki alasan sebagai berikut:

1. Karena para perawat ini mendapat perlakuan langsung dari atasan mereka yaitu kepala perawat.
2. Jumlah perawat di tiap bangsal cukup banyak sehingga memungkinkan dijadikan subyek dalam penelitian.
3. Tempat penelitian merupakan lembaga yang besar dan cukup dikenal oleh masyarakat luas.
4. Lokasi lembaga tersebut dekat dengan tempat tinggal peneliti.

E. METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu angket kepemimpinan faktor ganda yang mengungkap kepemimpinan transformasional dan transaksional dan angket kepuasan kerja karyawan.

Angket kepemimpinan faktor ganda merupakan angket yang mengukur dua tipe kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Angket kepemimpinan faktor ganda (selanjutnya disingkat MLQ) merupakan angket yang

disusun oleh Bass dan Avolio (1990). Skala ini terdiri dari 60 butir meliputi gaya kepemimpinan **Transformasional** 40 aitem terdiri dari 10 aitem *charisma*, 10 aitem *inspiration*, 10 aitem *intellectual Stimulation*, 10 aitem *individualized consideration* dan gaya kepemimpinan **Transaksional** 20 aitem terdiri dari 10 aitem *contingen reward*, 10 aitem *management by exception (active-passive)*. Komposisi dapat dilihat pada table 1

Dalam angket MLQ, jumlah aitem gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak sama, hal ini disebabkan karena aspek-aspek dalam gaya kepemimpinan transformasional lebih banyak daripada aspek yang terdapat pada gaya kepemimpinan transaksional. Pada gaya kepemimpinan transformasional terdapat empat aspek sedangkan pada gaya kepemimpinan transaksional hanya terdapat dua aspek. Namun pada skala kepemimpinan jumlah aitem pada setiap aspek memiliki kesamaan yaitu sepuluh aitem tiap aspeknya.

Skala MLQ hanya terdiri dari satu jenis aitem yaitu aitem Favorable (mendukung pernyataan). Bentuk angket kepemimpinan adalah tipe pilihan dengan empat kemungkinan jawaban. Skor penilaian bergerak dari satu sampai empat. Skor satu diartikan tidak pernah, skor empat diartikan hampir selalu.

Skala kepuasan kerja disusun oleh peneliti, yang meliputi lima aspek untuk mengungkap kepuasan kerja karyawan yang meliputi *achievement, recognition, the work it self, Responsibility, advancement*. Validitas isi dari skala ini dapat dilihat dari kisi-kisi (blue print) yang telah disusun untuk merancang aitem, seperti yang terlihat pada table 3

Skala kepuasan kerja karyawan menggunakan metode rating yang dijumlahkan (*Summated rating method*) dari Linkert (Azwar, 1993) skala ini menyajikan empat kategori jawaban mulai dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju. Selain itu skala ini juga terdiri dari dua jenis aitem *favorable* dan *unfavorable*. Dimana skor dalam aitem favorable penilaian bergerak dari satu sampai empat dimana skor empat diartikan sangat setuju dan skor satu diartikan sebagai sangat tidak setuju. Demikian juga pada aitem yang bersifat unfavorable dimana skor empat diartikan sebagai sangat tidak setuju dan skor satu diartikan sebagai sangat setuju.

Tabel 1
Jumlah aitem MLQ sebelum distribusi

No	Aspek Kepemimpinan	Jumlah aitem	Jumlah
1	Transformasional		40
	<i>1. Charisma</i>	10	10
	<i>2. Inspiration</i>	10	10
	<i>3. Intellectual Stimulation</i>	10	10
	<i>4. Individual Consideration</i>	10	10
2	Transaksional		20
	<i>1. Contingen Reward</i>	10	10
	<i>2. Management by exception</i>	10	10

Tabel 2
Distribusi aitem MLQ sebelum uji coba

No	Aspek Kepemimpinan	Nomor Aitem	Jumlah
1	Transformasional		40
	<i>1. Charisma</i>	1,7,13,19,25,31,37,43,49,55	10
	<i>2. Inspiration</i>	2,8,14,20,26,32,38,44,50,56	10

	<i>3. Intellectual Stimulation</i>	3,9,15,21,27,33,39,45,51,57	10
	<i>4. Individual Consideration</i>	4,10,16,22,28,34,40,46,52,58	10
2	Transaksional		20
	<i>1. Contingen Reward</i>	5,11,17,23,29,35,41,47,53,59	10
	<i>2. Management by exception</i>	6,12,18,24,30,36,42,48,54,60	10

Tabel 3
Jumlah aitem kepuasan kerja sebelum distribusi

NO	Indikator	Favorable	Unfavorable	Jumlah
1	Keberhasilan pelaksanaan	5	5	10
2	Pengakuan	7	8	15
3	Pekerjaan itu sendiri	8	7	15
4	Tanggung Jawab	8	7	15
5	Pengembangan	6	5	11
	Jumlah	34	32	66

Tabel 4
Distribusi aitem kepuasan kerja sebelum uji coba

NO	Indikator	Favorable	Unfavorable	Jumlah
1	Prestasi	10,33,40,52,66	19,26,37,46,61	10
2	Tanggung jawab	5,11,21,23,28, 31,43,54	2,24,45,51,55 58,63	15
3	Pekerjaan itu sendiri	8,12,13,16,20 29,41,49	3,4,6,7,42, 47,60	15
4	Pengakuan	18,25,27,36,50 53,56	15,22,32,39 44,48,62,64	15
5	Pengembangan	1,9,17,30,35 65	14,34,38,57 59	11
	Jumlah	34	32	66



Pada skala kepuasan kerja jumlah aitem tidak berimbang antara aspek satu dengan yang lainnya, hal ini dikarenakan aspek tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri dan pengakuan dianggap sebagai aspek yang saat ini sedang dijalani atau sedang aktual sehingga jumlah aitem dibuat lebih banyak daripada dua aspek yang lain yaitu prestasi dan pengembangan. Sedangkan prestasi merupakan aspek yang menggambarkan masa lalu tentang apa yang telah diraih dan kemudian aspek pengembangan dipandang sebagai aspek jangka panjang dalam mengembangkan karir. Sehingga aspek yang lebih ditekankan disini adalah aspek yang sedang faktual atau sedang dijalani saat ini.

F. VALIDITAS DAN RELIABILITAS

1. Validitas

Validitas dapat diartikan sebagai ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut mampu memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut (Azwar, 1992).

Ada dua unsur yang tidak dapat dipisahkan dari prinsip validitas yaitu kejituan dan ketelitian. Kejituan adalah seberapa jauh alat ukur dapat mengungkap dengan jitu suatu aspek yang hendak diukur dan ketelitian adalah seberapa jauh alat ukur dapat memberikan hasil yang diteliti dengan cermat (Hadi, 1984).

Uji kesahihan butir dilakukan dengan cara indeks validitas korelasi yaitu dengan mengkorelasikan skor masing-masing aitem dengan skor total keseluruhan

aitem. Cara menentukan kesahihan butir dalam skala ini mengacu pada kriteria dari korelasi aitem total yaitu aitem yang sah memiliki korelasi $>0,25$ sedangkan aitem korelasi yang bernilai $<0,25$ digugurkan.

Fungsi kesahihan butir atau validitas aitem untuk mendapatkan aitem-aitem yang sah sehingga aitem-aitem tersebut layak digunakan untuk penelitian.

2. Reliabilitas

Reliabilitas suatu alat ukur diperlukan untuk melihat sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif sama jika dilakukan pengukuran pada subyek yang sama. (Azwar, 1997)

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan konsistensi internal dengan sekali tes melalui teknik *Alpha Cronbach*. Pendekatan ini bertujuan untuk melihat konsistensi antar aitem bagian dalam skala. Prosedur pendekatan ini hanya satu kali dan pengenaan tes hanya pada sekelompok individu sebagai subyek, karena itu pendekatan ini mempunyai nilai praktis dan efisien yang tinggi (Azwar,1997) . nilai reliabilitas skala dianggap memuaskan bila $>0,900$. Namun koefisien yang tidak setinggi itu biasanya sudah dianggap cukup baik (Azwar,1999). Dengan koefisien reliabilitas 0,900 berarti perbedaan yang tampak pada skor skala tersebut mampu mencerminkan 90 % dari variasi yang terjadi pada skor murni kelompok subyek yang bersangkutan. Dengan kata lain bahwa 10 % dari perbedaan skor yang tampak disebabkan oleh variasi atau kesalahan pengukuran tersebut (Azwar, 1999)

Uji coba dilaksanakan pada tanggal 3-7 Januari 2004. Dalam uji coba disebarkan sebanyak 60 angket kepuasan kerja yang dibagikan kepada para perawat. Dari ke 60 angket yang telah dibagikan hanya terkumpul kembali sebanyak 53 angket. Sedangkan untuk skala gaya kepemimpinan (MLQ) dibagikan sebanyak 10 angket dan pada akhir pelaksanaan uji coba dapat terkumpul sebanyak 9 angket.

Hasil uji coba skala kepuasan kerja, menghasilkan daya beda item antara – 0,2565 sampai dengan 0,5502 dan skor alpha 0,8727. Aitem yang lolos seleksi berjumlah 40 aitem sedangkan aitem yang gugur berjumlah 26 aitem. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5
Blue-print skala kepuasan kerja yang lolos seleksi dan yang gugur
setelah uji coba

Indikator	Favorable	Unfavorable	Fav (gugur)	Uf (gugur)
Prestasi	10,33,40,52, 66	19,26,37,46, 61	33,66	19
Tanggung Jawab	5,11,21,23,28, 31,43,54	2,24,45,51,55, 58,63	5,21,28,31, 43	2,24,51,58
Pekerjaan itu sendiri	8,12,13,16,20, 29,41,49	3,4,6,7,42,47, 60	16,20,29,49	4,60
Pngakuan	18,25,27,36, 50,53,56	15,22,,32,35 44,48,62,64	50,53	32,35,62
Pengembangan	1,9,17,30,35, 65	14,34,38,57, 59	30,36	38
Jumlah	34	32	15	11

Setelah melakukan seleksi aitem, maka tersusunlah skala kepuasan kerja yang sebenarnya, yang nantinya akan digunakan pada penelitian. Susunan skala penelitian itu dapat dilihat pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 6
Skala kepuasan kerja untuk penelitian yang sebenarnya

NO	Indikator	Favorable	Unfavorable	Jumlah
1	Prestasi	7(10),24(40), 32(52)	18(26),23(37) 29(46),38(61)	7
2	Tanggung jawab	8(11),16(23), 33(54)	28(45),34(55), 39(63)	6
3	Pekerjaan itu sendiri	5(8),9(12), 10(13),25(41)	2(3),3(6),4(7), 26(42),30(47)	9
4	Pengakuan	14(18),17(25),19(27) ,22(36),35(56)	12(15),15(22),27(44) ,31(48),40(64)	10
5	Pengembangan	1(1),6(9),13(17), 21(35)	11(14),20(34), 36(57),37(59)	8
Jumlah		19	21	40

Keterangan : Nomor dalam tanda kurung () adalah nomor aitem uji-coba.

Sedangkan hasil uji coba skala kepemimpinan (MLQ) menghasilkan daya beda aitem $-0,4695$ sampai $0,947$ dengan skor alpha $0,9172$. aitem yang lolos seleksi berjumlah 39 aitem, dan aitem yang gugur berjumlah 21 aitem untuk selanjutnya dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7
Blue-print skala kepemimpinan (MLQ) yang lolos seleksi dan yang gugur setelah uji coba

No	Aspek Kepemimpinan	Nomor Aitem	Nomor aitem gugur
1	Transformasional		26
	<i>1. Charisma</i>	1,7,13,19,25,31,37, 43,49,55	1,13,19,31
	<i>2. Inspiration</i>	2,8,14,20,26,32,38, 44,50,56	2,20,26,50
	<i>3. Intellectual Stimulation</i>	3,9,15,21,27,33,39, 45,51,57	15,21,33,45
	<i>4. Individual Consideration</i>	4,10,16,22,28,34,40, ,46,52,58	16,46
2	Transaksional		13
	<i>1. Contingen Reward</i>	5,11,17,23,29,35,41, 47,53,59	17,23,35
	<i>2. Management by exception</i>	6,12,18,24,30,36,42, ,48,54,60	6,12,30,42

Setelah melakukan seleksi aitem, maka tersusunlah skala kepemimpinan yang sebenarnya, skala ini nantinya akan digunakan pada penelitian. Susunan skala penelitian dapat dilihat pada tabel 8 berikut:

Tabel 8
Skala Kepemimpinan untuk penelitian yang sebenarnya

No	Aspek Kepemimpinan	Nomor Aitem	Jumlah
1	Transformasional		26
	<i>1. Charisma</i>	4(7),13(25),20(37),25(43),29(49),34(55)	6
	<i>2. Inspiration</i>	5(8),9(14),17(32),21(38),26(44),35(56)	6
	<i>3. Intellectual Stimulation</i>	1(3),6(9),14(27),22(39),30(51),36(57)	6
	<i>4. Individual Consideration</i>	2(4),7(10),11(22),15(28),18(34),23(40), 31(52),37(58)	8
2	Transaksional		13
	<i>1. Contingen Reward</i>	3(5),8(11),16(29),24(41),27(47),32(53), 38(59)	7
	<i>2. Management by exception</i>	10(18),12(24),19(36),28(48),33(54), 39(60)	6

Keterangan : Nomor dalam tanda kurung () adalah nomor aitem uji-coba

G. METODE ANALISIS DATA

Metode yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah uji t dari program SPSS versi 11,5 (*Statistical Product and Service Salution*). Uji-t adalah suatu cara untuk membandingkan dua kelompok subyek dengan mencari perbedaan kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan *transformasional* dan gaya kepemimpinan *transaksional*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Orientasi Lapangan dan Persiapan Penelitian

1. Orientasi Lapangan

Penelitian ini membahas tentang perbedaan kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, dengan responden sebagai sampel penelitian adalah kepala perawat di tiap bangsal dan juru rawat atau perawat di rumah sakit Panti Rapih Yogyakarta. Jumlah responden yang menjadi sampel penelitian adalah 80 orang perawat yang terdapat di dua bangsal, masing masing bangsal 40 orang perawat.

2. Persiapan Penelitian

Berkaitan dengan proses pengumpulan data maka yang perlu dilakukan terlebih dahulu adalah mengadakan persiapan diantaranya:

- a. Mempersiapkan alat tes untuk mengukur tingkat kepuasan kerja, skala kepuasan kerja dirancang sendiri oleh penulis. Sedangkan alat ukur untuk mengetahui gaya kepemimpinan digunakan alat tes MLQ dari Bass dan Avolio.
- b. Mengurus ijin penelitian, pengurusan izin penelitian dilakukan di bagian personalia Rumah Sakit Panti Rapih sebagai lembaga yang berwenang.

3. Uji Coba Alat Tes

Uji coba alat tes dilakukan di Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta, Jumlah keseluruhan responden dalam uji coba adalah 70 orang, terdiri dari 60 orang perawat dan 10 orang kepala perawat. Dari 60 skala kepuasan kerja yang dibagikan kepada 60 perawat hanya terkumpul kembali sebanyak 53 angket, sedangkan 10 angket kepemimpinan MLQ yang dibagikan kepada kepala perawat hanya kembali 9 angket.

Validitas dan reliabilitas dari alat test MLQ dengan jumlah subyek 9 orang didiapat koefisien alpha 0,9172 dengan skor terendah $-0,4695$ dan tertinggi $0,9047$. Sedangkan validitas dan reliabilitas alat tes kepuasan kerja dengan jumlah subyek 53 didapat koefisien alpha 0,8727 dengan skor terendah $-0,2565$ dan tertinggi $0,5520$. (bukti perhitungan ada pada lampiran).

B. Proses Penelitian

Proses penelitian dilakukan selama 4 hari yaitu pada tanggal 13-17 Januari 2004. Pada penelitian ini terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan oleh peneliti diantaranya adalah menyebarkan angket MLQ yang telah di uji coba kepada kepala perawat, selanjutnya adalah menskoring angket yang telah diisi oleh kepala perawat dan mencari skor total dari tiap-tiap kepala perawat, setelah menemukan kepala perawat yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional maka mulai disebarkan angket kepuasan kerja kepada para perawat yang dipimpin oleh kedua gaya kepemimpinan tersebut.

Bangsas-yang terlibat dalam penelitian adalah bangsal yang memiliki jumlah perawat diatas 40 orang setiap bangsalnya. Bangsal-bagsal tersebut meliputi bangsal Carolus, Theresia, Elisabeth, Albertus, Vincentius, Yacinta, Anna, Lucia, Maria, Kamar Bersalin

C. Analisis Data Penelitian

1. Uji Asumsi

a) Uji Normalitas

Sebelum dilakukan pengujian hipotesa terlebih dahulu dilakukan uji normalitas. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sebaran atau distribusi skor mengikuti distribusi normal. Jika $p > 0,05$ maka sebaran skor dinyatakan normal. Sebaliknya jika $p < 0,05$ maka sebaran skor dinyatakan tidak normal.

Uji normalitas dilakukan dengan program seri SPSS versi 11,5 windows (*one-sample kolmogorof-smirnof test*). Hasil uji normalitas menghasilkan probabilitas (p) untuk kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional diperoleh p sebesar 0,348. sedangkan untuk kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional diperoleh p sebesar 0,432. Ini berarti bahwa $p > 0,05$ maka distribusi skor kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dikatakan normal.

Tabel 9
Hasil Uji Normalitas

	Kepuasan kerja dengan pemimpin transaksional	Kepuasan kerja dengan pemimpin transformasi
Kolmogorof smirnov	0,934	0,872
Asymp. Sig. (2 tailed)	0,348	0,432

b) Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan pada variabel kepuasan kerja melalui komputer program SPSS versi 11,5 for windows. Ini dilakukan untuk mengetahui apakah varians tersebut adalah sama. Hasil uji homogenitas menunjukkan p adalah 0,110 jadi $p > 0,05$ sehingga sampel dalam penelitian merupakan sampel yang berasal dari populasi yang sama.

2) Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah *“Ada perbedaan kepuasan kerja antara karyawan yang yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih tinggi kepuasannya dibandingkan karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional”*. Karena hipotesis pada penelitian ini sudah terarah, maka memiliki dampak pada pemilihan metode statistik uji t, dampaknya adalah penggunaan metode one tailed. Pengujian ini dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS versi 11,5 for windows.

Tabel 10

Ringkasan perhitungan tertera pada tabel berikut ini

Kep Kerja dengan	N	Mean	Sd	Db	P	t hitung	Ket
Gaya transformasional	40	116,60	11,02	78	0,018	-2,151	Signifikan
Gaya transaksional	40	111,83	8,69				

Taraf Signifikansi 5 %

Keterangan

- N : Jumlah Subyek
- SD : Besarnya standar deviasi
- T : Hasil perhitungan dengan uji T
- P : Probabilitas

P dalam t-test adalah sebesar 0,018 dengan taraf signifikansi pada penelitian ini adalah 0,05 %. Sehingga dapat dikatakan bahwa $P < 0,05\%$. Maka hipotesis dalam penelitian yang berbunyi "*ada perbedaan kepuasan kerja perawat yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, perawat yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih tinggi kepuasan kerjanya dibandingkan dengan perawat yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional*" ini dinyatakan signifikan

3. Kategorisasi

Tingkat sikap terhadap gaya kepemimpinan diperoleh dari jenjang kategorisasi berdasarkan distribusi normal dengan penggolongan kedalam tiga kategorisasi. Kategorisasi berdasarkan kategorisasi normal tersebut berdasarkan pada norma kategorisasi Azwar (2000). Norma kategorisasi dapat dilihat pada tabel 11.

Tabel 11
Norma Kategorisasi Menurut Azwar

Kategori	Keterangan
$X \leq (\mu - 1,0 \sigma)$	Rendah
$(\mu - 1,0 \sigma) < X \leq (\mu + 1,0 \sigma)$	Sedang
$(\mu + 1,0 \sigma) \leq X$	Tinggi

Dasar dari kategorisasi terhadap skor kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah berdasarkan skor total. Perbandingan jumlah skor total dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dilihat dalam tabel perbandingan berikut ini.

Tabel 12
Perbandingan Skor Total Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

No	Bangsas	Skor Transformasional	Skor Transaksional
1	R. Bersalin	85	41
2	R. Elisabeth	81	33
3	R. Maria	79	38
4	R. Anna	86	47
5	R. Albertus	88	42
6	R. Yacinta	84	43
7	R. Carolus	82	37
8	R. Vincentius	92	39
9	R. Lucia	90	43
10	R. Theresia	78	37

Skala kepemimpinan transformasional terdiri dari 26 aitem, setiap aitem diberi skor 1,2,3,4. Rating minimum adalah $26 \times 1 = 26$ sedang maksimum adalah $26 \times 4 = 104$. dengan range $104 - 26 = 78$. Sedangkan meannya (μ) adalah $26 \times 3 = 78$ dan standar deviasi (σ) adalah $(104 - 26) / 6 = 13$. Hasil perhitungan menurut norma kategorisasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 13
Rentang Nilai Gaya Kepemimpinan Transformasional

Alat ukur	Rentang Nilai	Kategori	Bangsai
Transformasional	$X < 65$	Rendah	-
	$65 \leq X < 91$	Sedang	Yacinta, Lucia, Elisabeth, Carolus, Theresia, Maria, Anna, R. bersalin, Albertus
	$91 \leq X$	Tinggi	Vincentius

Skala kepemimpinan transaksional terdiri dari 13 aitem, setiap aitem diberi skor 1,2,3,4. Rating minimum adalah $13 \times 1 = 13$ sedang maksimum adalah $13 \times 4 = 52$. dengan range $52 - 13 = 39$. Sedangkan meannya (μ) adalah $13 \times 3 = 39$ dan standar deviasi (σ) adalah $(52 - 13) / 6 = 6,5$. Hasil perhitungan menurut norma kategorisasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 14
Rentang Nilai Gaya Kepemimpin Transaksional

Alat ukur	Rentang Nilai	Kategori	Bangsas
Transaksional	$X < 32,5$	Rendah	-
	$32,5 \leq X < 45,5$	Sedang	Yacinta, Lucia, Elisabeth, Carolus, Theresia, Maria, Vincentius, R. bersalin, Albertus
	$45,5 \leq X$	Tinggi	Anna

Dari kedua tabel kategorisasi dapat dilihat bahwa pemimpin bangsal yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional adalah bangsal Vincentius, sedangkan pemimpin bangsal yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional adalah bangsal Anna.

Setelah diketahui bahwa kepala perawat pada bangsal Vincentius menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan kepala perawat pada bangsal Anna menggunakan gaya kepemimpinan transaksional maka langkah selanjutnya adalah menyebar angket kepuasan kerja kepada para perawat yang ada di bangsal Vincentius dan bangsal Anna. Pada saat menyebarkan angket kepuasan kerja peneliti tidak diperkenankan untuk menyebarkan langsung kepada para perawat. Peneliti hanya diperkenankan untuk berhubungan dengan kepala bangsal dan selanjutnya proses penyebaran angket dilakukan oleh kepala bangsal setelah sebelumnya mendapat petunjuk pengerjaan skala. Hal ini dimaksudkan agar proses penelitian ini tidak sampai mengganggu pekerjaan

para responden yang memang padat. Setelah waktu yang ditentukan peneliti datang untuk mengambil kembali angket yang telah diisi oleh responden.

Sedangkan kategorisasi sikap terhadap kepuasan kerja diperoleh dari jenjang kategorisasi berdasarkan distribusi normal dengan penggolongan subyek kedalam lima kategori. Kategorisasi berdasarkan kategorisasi normal tersebut berdasarkan pada norma kategorisasi Azwar (2000)

Tabel 15
Norma Kategorisasi Menurut Azwar

Kategori	Keterangan
$X \leq (\mu - 1,5 \sigma)$	Sangat Rendah
$(\mu - 1,5 \sigma) < X \leq (\mu + 0,5 \sigma)$	Rendah
$(\mu + 0,5 \sigma) < X \leq (\mu + 0,5 \sigma)$	Sedang
$(\mu + 0,5 \sigma) < X \leq (\mu + 1,5 \sigma)$	Tinggi
$(\mu + 1,5 \sigma) \leq X$	Sangat Tinggi

Skala kepuasan kerja terdiri dari 40 item, setiap itemnya diberi skor berkisar mulai dari 1,2,3,4. Rating minimum adalah $40 \times 1 = 40$ sedang maksimum adalah $40 \times 4 = 160$, dengan range $160 - 40 = 120$. Sedangkan meannya (μ) adalah $(160 + 40)/2 = 100$, dan standar deviasi (σ) $(160 - 40)/6 = 20$. Hasil perhitungan menurut norma kategorisasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 16
Rentang Nilai Kepuasan Kerja di Bangsal Vincentius

Alat Ukur	Rentang Nilai	Kategori	Frekuensi	Prosentase
Kepuasan Kerja	$X \leq 70$	Sangat Rendah	0	0%
	$70 < X \leq 90$	Rendah	2	5%
	$90 < X \leq 110$	Sedang	9	22,5%
	$110 < X \leq 130$	Tinggi	26	65%
	$130 \leq X$	Sangat Tinggi	3	7,5%

Dari tabel dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja untuk kategori “sangat rendah” tidak terdapat subyek. Sedang untuk kategori “rendah” sebanyak 2 orang, dan kategori “sedang” sebanyak 9 orang. Lalu untuk kategori “tinggi” terdapat 26 orang dan kategori “sangat tinggi” terdapat 3 orang.

Tabel 17
Rentang Nilai Kepuasan Kerja di Bangsal Anna

Alat Ukur	Rentang Nilai	Kategori	Frekuensi	Prosentase
Kepuasan Kerja	$X \leq 70$	Sangat Rendah	0	0%
	$70 < X \leq 90$	Rendah	2	5%
	$90 < X \leq 110$	Sedang	8	20%
	$110 < X \leq 130$	Tinggi	30	75%
	$130 \leq X$	Sangat Tinggi	0	0%

Dari tabel kategorisasi kepuasan kerja disimpulkan bahwa untuk kategori “sangat rendah” dan “rendah” terdapat 2 subyek, sedangkan kategori

“sedang” terdapat 8 subyek , lalu pada kategori “tinggi” terdapat 30 subyek, dan pada kategori “sangat tinggi” tidak terdapat subyek.

4. Hasil Penelitian

Dari hasil analisis berdasarkan pada tabel 10 diketahui bahwa penelitian menghasilkan P sebesar 0,018 dengan taraf signifikansi 0,05 %, ($P < 0,05\%$) maka hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan signifikan sehingga dapat dikatakan ada perbedaan yang signifikan pada kepuasan kerja antara karyawan yang dipimpin dengan gaya transformasional dan transaksional. Kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional lebih positif dibanding kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional. Dilihat dari perbedaan meannya pada kepuasan kerja karyawan dengan pemimpin transformasional sebesar 116,60 sedang mean kepuasan kerja karyawan dengan pemimpin transaksional sebesar 111,83. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini terbukti.

Perhitungan berdasarkan kategorisasi pada tabel 16 dan 17 diatas kepuasan kerja karyawan dengan pemimpin transformasional pada kategori “rendah” sebanyak 2 orang (5 %) , sedang kepuasan kerja karyawan dengan pemimpin transaksional terdapat 2 orang (5 %). Pada kategori “sedang” kepuasan kerja karyawan dengan pemimpin transformasional sebanyak 9 orang (22,5%) sedang pada kepuasan kerja karyawan dengan gaya pemimpin transaksional sebanyak 8 orang (25 %). Namun pada kategori “tinggi” kepuasan kerja karyawan dengan pemimpin transaksional lebih banyak yaitu sebanyak 30

orang (75 %) sedang kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan transformasional sebanyak 26 orang (65 %). Sedang pada kategori “sangat tinggi” kepuasan kerja karyawan dengan gaya pemimpin transformasional sebanyak 3 orang (7,5 %) sedang kepuasan kerja karyawan dengan pemimpin transaksional tidak ada (0 %). Sedangkan pada kategori “sangat rendah” kepuasan kerja baik karyawan yang dipimpin oleh gaya kepemimpinan transformasional maupun gaya kepemimpinan transaksional tidak ada. Ini berarti taraf kepuasan kerja karyawan berada berkisar antara kategori “rendah” hingga “sangat tinggi”

D. Pembahasan

Berdasarkan temuan empiris penelitian ini, tampak bahwa P sebesar 0,018 dengan taraf signifikasni 0,05 % dengan kata lain $P < 0,05\%$. Dengan demikian hipotesis yang berbunyi *“Ada perbedaan kepuasan kerja antara karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional, karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih tinggi kepuasannya dibandingkan dengan karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional ”* dinyatakan signifikan. Hasil analisis data statistik uji hipotesis menunjukkan mean kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 116,60 dan mean kepuasan kerja karyawan dengan pemimpin transaksional sebesar 111,83. Berdasarkan temuan tersebut berarti

kepuasan kerja karyawan dengan pemimpin *transformatif* lebih tinggi dibandingkan kepuasan kerja karyawan dengan pemimpin *transaksional*.

Hal lain yang patut dibahas dari penelitian ini adalah tidak adanya subyek pada kategori “sangat rendah” dari kedua kelompok yang diteliti. Dari tabel 16 dan 17 dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat subyek pada kategori kepuasan kerja sangat rendah. Hal ini menunjukkan indikator kepuasan kerja seperti prestasi, tanggungjawab, pekerjaan itu sendiri, pengakuan dan pengembangan di Rumah Sakit Panti Rapih sudah terpenuhi. Terlebih sebagian besar subyek di bangsal Vincentius berada pada kategori “tinggi” yaitu sebanyak 65 %, demikian juga di bangsal Anna menunjukkan bahwa sebagian besar para karyawan di bangsal tersebut mengalami kepuasan kerja pada kategori “tinggi” yaitu sebesar 75%.

Kepuasan kerja tidak lepas dari pengaruh gaya seorang pemimpin (Kartono, 1994), kepuasan kerja dapat timbul dari sikap atasan yang senantiasa memperhatikan dan memberikan penghargaan serta memberikan kebebasan dalam beraktualisasi diri dan kesempatan untuk berpartisipasi. (Steers dan Porter, 1983).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang atasan terhadap bawahan tentu memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja bawahannya, hal ini dapat juga dilihat dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di dua bangsal yakni Vincentius dan Anna sebagian besar ada pada kategori tinggi, hal ini disebabkan gaya kepemimpinan

transformatif maupun *transaksional* dianggap mampu memberikan kepuasan kerja bagi para bawahannya. Selain gaya kepemimpinan juga terdapat faktor-faktor lain yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan ada pada kategori “tinggi” misalnya saja adanya pemberian tanggungjawab yang menyebabkan karyawan merasa lebih dipercaya dalam mengembangkan kemampuannya, adanya perhatian yang menumbuhkan suasana informal dan akrab, terdapat kebanggaan pada diri perawat atas tugas yang diembannya serta kebanggaan terhadap organisasi.

Gaya kepemimpinan *transformatif* dan *transaksional* adalah gaya kepemimpinan yang mempunyai karakteristik yang khas bagi masing-masing sehingga pantas diangkat sebagai kondisi yang berbeda satu dengan yang lain dalam menumbuhkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian dengan uji t menunjukkan adanya perbedaan kepuasan kerja antara karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan *transformatif* dan yang menggunakan gaya kepemimpinan *transaksional*. Kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan *transformatif* lebih tinggi dibandingkan kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan *transaksional*, ini ditunjukkan dengan adanya perbedaan mean dari kedua kelompok yang dipimpin dengan dua gaya kepemimpinan tersebut.

Temuan ini mendukung pendapat para ahli, bahwa praktik gaya kepemimpinan *transformatif* lebih mampu menumbuhkan kepuasan kerja

yang tinggi bagi karyawan dibanding kepuasan kerja yang ditimbulkan oleh gaya kepemimpinan *transaksional*. Hal ini dikarenakan pemimpin transformasional bisa memenuhi kebutuhan bawahan akan sesuatu yang lebih tinggi seperti harga diri, aktualisasi diri yang semuanya itu dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional (Keller, 1992)

Salah satu perbedaan kepemimpinan *transaksional* dan *transformasional* dapat diidentifikasi yakni dari inti teori kepemimpinan *transaksional* terutama menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan berupa proses transaksi dan pertukaran (*exchanges process*) yang bersifat ekonomis, sementara kepemimpinan *transformasional* pada hakekatnya menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari oleh nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Berarti pandangan teori kepemimpinan *transaksional* mendasarkan diri pada pertimbangan ekonomis-rasional, sementara teori *transformasional* melandaskan diri pada pertimbangan pemberdayaan manusia.

Hasil penelitian sebagaimana dipaparkan diatas memberi gambaran bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* mampu menumbuhkan kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan *transaksional* dalam mengembangkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini diperkuat pendapat para ahli bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* mampu membawa

perubahan yang lebih mendasar, seperti nilai-nilai, tujuan, dengan kebutuhan bawahan (Avolio, dkk 1990)

Sedangkan pada gaya kepemimpinan *transaksional* kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan lebih rendah, hal ini disebabkan dalam praktiknya, seorang pemimpin *transaksional* berusaha membeli ketaatan bawahannya dengan imbalan dan hukuman (Buchori, 1994). Adanya keterbatasan pemimpin dalam memenuhi kebutuhan bawahan yang sangat beragam dan selalu meningkat mengakibatkan efektifitas seorang pemimpin menjadi berkurang. Apalagi jika pemimpin menggunakan hukuman dalam menjalankan kepemimpinannya maka dapat diduga bahwa kepuasan kerja karyawan sulit untuk berkembang. Selain itu pada dasarnya para karyawan senantiasa menginginkan otonomitas, kemandirian dan menolak untuk bekerja dalam kondisi kontrol dan pengawasan yang ketat dari atasannya.

Penjelasan lain yang diperoleh yakni transaksi yang dibuat antara atasan dan bawahan jarang dipenuhi secara konsisten dalam pelaksanaannya. Pemberian imbalan apabila karyawan bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan baik merupakan alasan atasan agar bisa mengawasi kinerja bawahan. Karyawan menilai kepemimpinan transaksional kurang efektif dalam penerapannya atau mungkin saja antara atasan dan bawahan belum terbiasa melakukan transaksi mengenai imbalan-imbalan yang tersedia dan yang seharusnya diperoleh bawahan. Akibatnya bawahan cenderung berpikir realistis daripada hanya mengharapkan iming-iming. Hal ini mendukung pendapat Tsui (1988) yang

mengatakan bila terdapat transaksi antara karyawan dan atasan dan penerapannya tidak konsisten maka karyawan akan memandang kepemimpinan transaksional tidak efektif (Howell dan Avolio, 1993).

Pada dasarnya, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para atasan tidak lepas dari pengaruh budaya, mengacu pada studi yang dilakukan oleh Redding & Casey, Dananjaya, A.S. Munandar, Hadisumarto, Hofstade, Harjatmo dan Basuki, pada intinya menyimpulkan pola kepemimpinan atasan didominasi oleh perilaku orientasi *vertikal*, yang oleh A.S. Munandar (1997) diterminologikan dengan *Bapak-ism*. Artinya bawahan melihat atasan sebagai orang yang lebih tinggi kedudukannya, lebih senior, lebih tua, lebih bertanggungjawab, lebih dipercaya, lebih berpengaruh, lebih bijak dan terhormat, serta lebih dipatuhi.

Pandangan Mochtar Naim (Matullada, 1992) tentang pola kepemimpinan dalam tradisi masyarakat nusantara. Menurutnya, pola kebudayaan nusantara terutama kebudayaan jawa, amat menjunjung tinggi keserasian, keselarasan dan keseimbangan. Pola tersebut juga mencirikan kepemimpinan bersifat *paternalistic*, yang mengakibatkan praktek kepemimpinan bersifat hirarkis dan tradisionalistis.

Terapan semboyan Ki Hadjar Dewantoro, dalam kepemimpinan bahwa seorang pemimpin harus memperlihatkan perilaku *ing ngarsa sung tulada; ing madya mangun karsa; dan tut wuri handayani*. Perilaku *ing ngarsa sung tulada*: pemimpin harus mampu menjadi teladan lewat sikap dan

perbuatannya sehingga perilaku tersebut mengambil posisi sebagai *front leader* (tokoh panutan); *ing madya mangun karsa*: berarti pemimpin mampu membangun semangat dan inisiatif untuk mencipta, bertindak dan berkemauan untuk mengabdikan sehingga perilaku tersebut berposisi sebagai *social leader* (tokoh pemersatu dan pendamping) serta perilaku *tut wuri handayani* berarti pemimpin mampu memotivasi dan memberdayakan pengikut untuk berkembang ke arah yang tepat sehingga perilaku tersebut berposisi sebagai *back leader*. Pendapat Ki Hadjar Dewantara ini juga ditemukan karakteristik dalam kepemimpinan *transformasional* yang dijelaskan oleh Bernard M. Bass (1985)

Pendapat dari Ki Hadjar Dewantoro tentang trilogi kepemimpinan ini sejalan dengan apa yang diinginkan oleh perawat terhadap karakter pemimpin dari pengamatan yang dilakukan bahwa secara umum para perawat sebenarnya menginginkan tipe pemimpin yang dapat menjadi teladan lewat sikap dan tindakannya sehingga menjadi panutan bagi mereka dalam bekerja. Selain itu juga para perawat berharap mendapatkan pemimpin yang dapat menumbuhkan motivasi dan memberdayakan kemampuan para perawat sehingga kemampuan mereka dalam bekerja dapat ditingkatkan misalnya pemberdayaan lewat pelatihan, seminar, dsb. Hal ini sesuai dengan aspek-aspek dalam kepemimpinan transformasional terutama aspek *attribud charisma* dan *idealized influence*, serta *inspirational motivation*. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang seperti itu lebih dapat memberikan ketenangan dalam bekerja

dibandingkan dengan tipe pemimpin yang berlaku lebih mementingkan tugas (*task orientation*) daripada hubungan antar pribadi, hal ini menyebabkan para perawat merasa tegang dalam bekerja dan inisiatif dalam bekerjapun rendah karena mereka tidak bisa berpikir secara kreatif akibat adanya pengawasan dan kontrol yang ketat yang dilakukan atasan terhadap pekerjaan perawat. Selain itu juga perawat menginginkan seorang pemimpin yang dapat berperilaku *sepi ing pamrih* maksudnya adalah perawat menginginkan adanya pemimpin yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain diatas kepentingannya sendiri.

Namun karena dalam penelitian ini tidak menyertakan variabel kontrol maka tidak dapat disimpulkan begitu saja bahwa hanya faktor gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Namun ada faktor-faktor lain yang tentunya juga dapat mempengaruhi tingginya kepuasan kerja para perawat. Faktor-faktor itu antara lain faktor pekerjaan dimana dalam melakukan pekerjaan mereka diberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan mereka dalam mengerjakan suatu tugas, pada kondisi yang menantang kebanyakan karyawan akan merasakan kesenangan dan kepuasan. Selain itu adanya faktor lain seperti fasilitas kerja yang mendukung menyebabkan karyawan merasa puas karena alat-alat maupun fasilitas lain dapat diperoleh dengan mudah untuk membantu pekerjaannya. Terciptanya kondisi kerja yang mendukung juga merupakan salah satu faktor yang dapat menyebabkan seseorang merasa puas dalam bekerja, para karyawan yang bekerja dalam lingkungan kerja yang nyaman dan sehat serta sarana pendukung



yang baik dapat menimbulkan kepuasan kerja dalam diri mereka. Faktor lain seperti teman sekerja merupakan faktor penting bagi kebanyakan karyawan, karena dalam bekerja juga mereka dapat memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Maka tidak mengejutkan jika memiliki teman sekerja yang bersahabat dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa :

1. Terdapat perbedaan kepuasan kerja antara karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dan dengan gaya kepemimpinan transaksional.
($P = 0,018 < 0,05\%$)
2. Kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional lebih tinggi dibanding kepuasan kerja karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional (mean 116,60 > 111,83)

B. Saran-saran

1. Dalam penelitian ini terdapat beberapa kelemahan yang harus diperhatikan diantaranya, penelitian ini tidak menyertakan variabel kontrol sehingga kurang begitu akurat dalam pembahasan. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah dalam melakukan uji coba terhadap instrumen kepemimpinan, jumlah subyek yang diikuti sertakan dalam uji coba jumlahnya kurang representatif sehingga validitas dari instrumen ini masih jauh dari yang diharapkan.
2. Kelemahan lain dalam penelitian ini adalah design penelitian yang dianggap lemah karena tidak ada pre test pada kedua kelompok sehingga sulit dilihat apakah sebenarnya perbedaan tingkat kepuasan kerja tersebut memang disebabkan oleh perbedaan gaya kepemimpinan atau karena sejak awal kedua

kelompok tersebut memang berbeda dalam hal tingkat kepuasan kerjanya, maka apabila ada peneliti yang berminat meneliti dengan menggunakan topik yang sama sebaiknya menggunakan design experiment dengan pre test dan post test. Selanjutnya sebagai saran dalam penelitian ini, untuk meneliti gaya kepemimpinan hendaknya jangan hanya mengandalkan self report dari pihak pimpinan saja namun juga perlu melibatkan para karyawan untuk menilai gaya kepemimpinan para atasan sehingga penelitian ini tidak menjadi bias, karena jika hanya meneliti satu pihak saja maka akan menyebabkan kemungkinan terjadinya efek bias sehingga penelitian tidak lagi menjadi efektif. Saran lainnya yang juga penting adalah dalam menentukan kecenderungan gaya kepemimpinan, hendaknya peneliti memilih perbedaan skor yang extrem sehingga dapat menunjukkan bahwa pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lain benar-benar memiliki karakter yang berbeda apabila dilihat dengan adanya perbedaan skor yang tajam. Langkah ini bertujuan untuk menghindari terjadinya kecenderungan seorang pemimpin menggunakan dua gaya kepemimpinan.

3. Sejalan dengan teori, maka hendaknya pemimpin mengetahui apa yang menjadi kebutuhan karyawannya, pemenuhan kebutuhan tidak saja hanya berupa insentif atau imbalan-imbalan lainnya, namun dalam bentuk lain misalnya perhatian, pemberian tanggungjawab yang lebih besar sehingga kepercayaan diri para bawahan meningkat dan merasa dibutuhkan oleh

pemimpin sehingga secara tidak sadar akan bekerja lebih giat karena merasa dihargai dalam organisasi.

4. Dalam menumbuhkan kepuasan kerja hendaknya pemimpin tidak saja berorientasi pada tugas semata, namun juga memberikan perhatian khusus pada hubungan antar pribadi, karena bagaimanapun juga karyawan adalah manusia yang memiliki kebutuhan untuk dihargai.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Louis A. (1958). *Management and Organizational*. Tokyo; Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd
- Anoraga, Panji (1980). *Psikologi Kerja*. Pustaka Jaya , Jakarta
- As'ad, M. (1984). *Psikologi Industri*, Rineka Cipta, Jakarta
- As'ad, M. (1986). *Psikologi Industri dan Sosial*, Rineka Cipta, Jakarta
- Avolio, B.J & Dong I. Jung (2000). Opening the Black Box: *An Experimental Investigation of The Mediating Effect of Trust and Value Congruence on Transformasional and Transaksional Leadership*, Journal of Organizational Behavior.
- Avolio, B.J, (1990). Dalam Journal of Psychology Vol 13 No.1 :*Transformasional leadership in a management game simulation*. Group and Organizational Studies.
- Azwar, Saifudin (1997). *Reliabilitas dan Validitas*, Jakarta; Pustaka Pelajar.
- Azwar, Saifudin (2002). *Penyusunan Skala Psikologi*, Jakarta; Pustaka Pelajar.
- Bass. B.M (1998). *Transformasional Leadership and Organizational Culture*. PAQ Spring.
- Blum, M.L (1956). *Industrial Psychology and it's Social Fondation*. New York: Harper & Row Publisher.
- Brown J.A.C (1958). *The Social Psychology of Industry*. Harmondworth; Penguin Books
- Herzberg, (1959). *Motivation to Work*. John Wiley and Sons. Inc. New York.
- Kartono, Kartini (1989). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Koentjaraningrat (1984). *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- _____, *Budaya Jawa dan Mundurnya Suharto*, Jakarta: PT. Gramedia.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*, Tokyo: McGraw-Hill International Book Company.

- Maridjo, Herry (2001). *Gaya Kepemimpinan yang Efektif; Antisipasi/Vol 5. No.1*
- Magnis, Frans Von (1978). *Sekitar Manusia; Bunga Rampai tentang Filsafat Manusia*, Jakarta; Gramedia.
- Matullada, (1992) *Gaya Management di Perusahaan Swasta, Makalah pada Seminar Bisnis dan Gaya Management di Indonesia*. Jakarta
- Miller ((1976) *Instruktur's Resource Manual Economics Today*, 2 nd.ed; San Fransisco: Canfield Press
- Munandar, A.S (2001) *Transformasional Leadership and Productivity*, Universitas Indonesia; Jakarta
- Nale & Norcraftt (1989) *Gagasan-Gagasan Besar Dalam Management*; Parkinson, MK Rustomji, SA Sapre: Diterjemahkan oleh Agus Maulana; Jakarta: Publication-Binarupa Aksara.
- Ott, S. (1989). *Classic Reading in Organization Behavior*. California: Brooks/ Cole Publishing Company.
- Pidekso Suryo, Yulius (2001). dalam jurnal Kinerja, Vol 5 No.1 *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin*, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Purwanto, Budi (2000). *Penyusunan Skala Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional*. Fakultas Psikologi; Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Purwanto, Budi (2001). dalam Sosiohumanika Vol.14 : *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Komitmen Terhadap Organisasi*.
- Rini Pasca, Amanda, Rr (1999). Dalam Fenomena Jurnal Psikologi: *Pola Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Dosen PTN/PTS*. Universitas Tujuh Belas Agustus, Surabaya.
- Robbins (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and applications*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Smith, May.Dr (1956). *Introduction to Industrial Psychology*; Harcourt, Brance: New York

- Strauss and Syles (1980). *Personel: The Human Problem of Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited
- Temalaluru, Johanes (2001). *Hubungan Antara Komitmen Terhadap Organisasi dan Faktor-Faktor Demografis dengan Kepuasan Kerja Karyawan*, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Tiffin & Mc Cormic (1958). *Industrial Psychology*. Prentice-Hall, New Jersey
- Udaya, Jusuf (1999). *Relevansi Kepemimpinan Karismatis Terhadap Situasi Di Indonesia Saat Ini*, Fakultas Ekonomi; Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Walte, A (1955) *The psychology of Economics*; London Routledge and Kagen Paul. Ltd.
- Waxley. Phd, dan Yukl, Phd (1994). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Bina Aksara, Jakarta.
- Waxley. Phd, dan Yukl, Phd (1977) *Kepemimpinan dalam Organisasi, (edisi bahasa indonesia)*. Penhallindo, Jakarta.
- Waxley. Phd, dan Yukl, Phd (1977). *Organizational Behavior and Personal Psychology*.
- Wijono, Sutarto (2002). dalam Jurnal Psikolog Vol.9 No.1, *Hubungan Antara Karakteristik Pekerjaan Dan Kepuasan Kerja Supervisor Pasaraya Semarang*. Fakultas Psikologi Universitas Satya Wacana; Semarang.
- _____. *Psikologi Industri dan Organisasi; Kepemimpinan dalam Perusahaan*, IEU.
- Wutun Patty, Wutun (2001). *Persepsi Karyawan tentang Perilaku Kepemimpinan Atasan; Kajian Teori Transformasional-Transaksional, Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*, Jakarta, Fakultas Psikologi; Universitas Indonesia.

LAMPIRAN 1

- DATA UJI COBA KEPUASAN KERJA
- DATA UJI COBA KEPEMIMPINAN
- VALIDITAS & RELIABILITAS AITEM KEPUASAN
KERJA
- VALIDITAS & RELIABILITAS AITEM MLQ

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

KEPUASAN KERJA

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
I_01	182.6226	148.8549	.2839	.8710
I_02	183.0377	150.5370	.1966	.8720
I_03	182.7547	149.1118	.2651	.8712
I_04	182.7170	151.0914	.1322	.8727
I_05	182.8491	151.9383	.0384	.8743
I_06	182.8679	146.5015	.4579	.8687
I_07	183.0189	149.3266	.2677	.8712
I_08	182.7925	146.7446	.4339	.8690
I_09	182.9811	146.7496	.4187	.8692
I_10	183.3208	146.9528	.4047	.8694
I_11	183.1509	147.4768	.5046	.8689
I_12	183.0377	146.0370	.4544	.8686
I_13	182.8302	145.3360	.5257	.8677
I_14	183.2075	148.8599	.3284	.8705
I_15	183.2075	145.3599	.5115	.8679
I_16	182.8868	150.0254	.2340	.8716
I_17	182.9623	146.3062	.5502	.8680
I_18	183.3952	145.0515	.4682	.8682
I_19	183.4340	150.4427	.1782	.8722
I_20	183.1698	151.0283	.0809	.8743
I_21	183.0189	150.7496	.1669	.8723
I_22	183.2642	147.6981	.2750	.8712
I_23	182.8491	145.4768	.4930	.8681
I_24	183.0377	149.7678	.1774	.8725
I_25	183.4906	147.4855	.2757	.8713
I_26	183.3585	148.3882	.3374	.8704
I_27	183.5660	145.3657	.4851	.8681
I_28	183.8679	150.0399	.1621	.8727
I_29	182.8868	150.7946	.1481	.8726
I_30	183.2264	148.9862	.2287	.8718
I_31	183.9811	155.9804	-.2565	.8776
I_32	183.5660	151.7119	.0510	.8743
I_33	183.3396	151.6132	.0707	.8737
I_34	183.2453	147.1118	.3144	.8706
I_35	183.0755	146.1096	.5170	.8681
I_36	183.2830	145.7068	.4089	.8691
I_37	183.4151	146.4398	.4196	.8691
I_38	183.2642	150.5058	.2084	.8718
I_39	183.8491	153.4768	-.0670	.8758
I_40	183.4151	147.5936	.2869	.8710
I_41	183.4151	143.9782	.5102	.8674

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

KEPUASAN KERJA

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
I_42	183.8491	147.0537	.4060	.8694
I_43	182.9623	151.8832	.1044	.8727
I_44	183.8491	145.4768	.3561	.8699
I_45	183.2075	149.6676	.2868	.8711
I_46	183.1698	147.6821	.4644	.8692
I_47	183.0566	149.3237	.3782	.8704
I_48	183.4906	144.9470	.4429	.8685
I_49	183.0189	151.4419	.1054	.8730
I_50	182.9811	150.9035	.1388	.8727
I_51	183.3019	151.1379	.1012	.8734
I_52	183.2264	146.4093	.4547	.8687
I_53	183.1509	150.5152	.1669	.8724
I_54	183.0189	147.8266	.3167	.8705
I_55	183.3208	146.7221	.4218	.8691
I_56	183.4151	148.4782	.2331	.8719
I_57	183.4528	145.7910	.3766	.8695
I_58	183.5660	148.7888	.2102	.8723
I_59	183.4717	146.0617	.4999	.8682
I_60	183.1509	151.3229	.1289	.8726
I_61	183.1321	147.8091	.4017	.8696
I_62	183.2642	150.0443	.1747	.8724
I_63	183.1509	148.7845	.3376	.8704
I_64	183.3208	146.6451	.3596	.8699
I_65	183.1509	149.8614	.1546	.8731
I_66	183.1132	150.2562	.1289	.8735

Reliability Coefficients

N of Cases = 53.0

N of Items = 66

Alpha = .8727

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S
S C A L E (A L P H A)

SKALA KEPEMIMPINAN (MLQ)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
I_01	173.7778	166.6944	.1439	.9176
I_02	173.7778	165.6944	.1392	.9185
I_03	173.6667	161.2500	.4532	.9153
I_04	173.3333	160.5000	.7011	.9137
I_05	173.3533	160.5000	.7011	.9137
I_06	174.2222	167.6944	.0450	.9185
I_07	173.6667	157.5000	.7072	.9128
I_08	173.5556	160.5278	.6117	.9141
I_09	173.4444	164.2778	.4844	.9156
I_10	173.2222	156.9444	.9047	.9117
I_11	173.3333	160.5000	.7011	.9137
I_12	174.3333	165.5000	.1506	.9184
I_13	173.5556	170.0278	-.1342	.9199
I_14	173.6667	162.0000	.4031	.9157
I_15	173.7778	162.9444	.2298	.9184
I_16	173.6667	172.2500	-.4381	.9203
I_17	173.4444	172.5278	-.4695	.9204
I_18	173.1111	160.1111	.6102	.9140
I_19	173.4444	165.7778	.1544	.9180
I_20	173.5556	168.5278	.0000	.9175
I_21	173.5556	168.5278	.0000	.9175
I_22	173.6667	161.7500	.4198	.9156
I_23	174.0000	169.5000	-.0793	.9212
I_24	173.5556	161.2778	.5512	.9146
I_25	174.1111	158.3611	.5272	.9145
I_26	174.0000	171.2500	-.2175	.9207
I_27	174.0000	157.0000	.8518	.9120
I_28	173.1111	163.6111	.3441	.9162
I_29	173.2222	152.6944	.8774	.9105
I_30	173.8889	170.8611	-.1976	.9203
I_31	173.8889	168.3611	-.0064	.9189
I_32	173.5556	161.2778	.5512	.9146
I_33	173.5556	168.5278	.0000	.9175
I_34	173.6667	151.5000	.8531	.9104
I_35	174.1111	167.3611	.0340	.9200
I_36	173.5556	161.0278	.5713	.9144
I_37	173.4444	157.7778	.6882	.9130
I_38	173.7778	161.6944	.5920	.9145
I_39	173.5556	166.0278	.1746	.9175
I_40	173.4444	165.0278	.3957	.9160
I_41	173.6667	154.5000	.6904	.9124
Item-total Statistics				

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
I_42	174.2222	168.4444	-.0128	.9189
I_43	173.7778	163.4444	.4336	.9156
I_44	173.6667	164.7500	.4285	.9159
I_45	173.5556	163.7778	.2348	.9177
I_46	173.5556	168.0278	.0193	.9187
I_47	173.6667	164.7500	.4285	.9159
I_48	173.3333	160.5000	.7011	.9137
I_49	173.4444	164.2778	.4844	.9156
I_50	174.0000	165.2500	.2214	.9172
I_51	173.7778	155.9444	.7290	.9123
I_52	173.4444	157.5278	.7053	.9128
I_53	173.3333	160.5000	.7011	.9137
I_54	173.5556	161.7778	.5110	.9149
I_55	173.6667	164.7500	.4285	.9159
I_56	173.4444	164.2778	.4844	.9156
I_57	173.5556	165.0278	.2530	.9169
I_58	173.3333	161.2500	.6325	.9142
I_59	173.2222	156.9444	.9047	.9117
I_60	173.0000	160.2500	.5995	.9141

Reliability Coefficients

N of Cases = 9.0

N of Items = 60

Alpha = .9172

skor total kepemimpinan.sav

	i_01	i_02	i_03	i_04	i_05	i_06	i_07	i_08	i_09	i_10	i_11	i_12	i_13	i_14	i_15	i_16	i_17	i_18	i_19	i_20	i_21
1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3
6	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3
7	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
8	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3
9	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	3	3

skor total kepemimpinan.sav

	i_22	i_23	i_24	i_25	i_26	i_27	i_28	i_29	i_30	i_31	i_32	i_33	i_34	i_35	i_36	i_37	i_38	i_39	i_40	i_41	i_42	
1	3	3	3	2	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	
2	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	2
3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2
4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2
5	3	2	4	3	3	3	4	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3
6	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2
7	3	3	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2
8	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
9	4	4	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3

skor total kepemimpinan.sav

	i_43	i_44	i_45	i_46	i_47	i_48	i_49	i_50	i_51	i_52	i_53	i_54	i_55	i_56	i_57	i_58	i_59	i_60
1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
6	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4
8	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4

	i_01	i_02	i_03	i_04	i_05	i_06	i_07	i_08	i_09	i_10	i_11	i_12	i_13	i_14
1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
8	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
9	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
10	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3
11	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
12	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
13	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
14	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
15	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2
16	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	3
17	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
18	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	2
20	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
21	4	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3
22	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
25	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3

	i_15	i_16	i_17	i_18	i_19	i_20	i_21	i_22	i_23	i_24	i_25	i_26	i_27	i_28
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2
5	2	3	3	1	2	3	3	3	3	4	1	3	2	2
6	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	2
7	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2
8	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
9	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	2	2
12	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2
13	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2
14	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	0	3	3	3
15	3	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3
16	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1
17	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1	3	2	2
18	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2
19	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2
20	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1
21	3	4	3	3	2	3	3	1	4	3	1	2	3	1
22	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	2
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
24	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4

data kepuasan kerja sav

	i_29	i_30	i_31	i_32	i_33	i_34	i_35	i_36	i_37	i_38	i_39	i_40	i_41	i_42
1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2
3	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3	2	3	2	2
4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3
5	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	1	1	3
6	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	2
7	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1
8	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1
9	4	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3
10	3	3	1	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2
11	2	3	4	2	3	3	3	2	1	3	3	3	1	2
12	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
13	4	4	1	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3
14	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
15	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
16	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
17	3	1	2	2	1	3	3	4	3	3	4	3	3	2
18	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
19	3	4	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	4	3
20	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	1	1	3	3
21	4	3	1	3	2	4	3	2	4	3	2	4	4	2
22	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2
23	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
24	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2
25	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2

data kepuasan kerja.sav

	i_43	i_44	i_45	i_46	i_47	i_48	i_49	i_50	i_51	i_52	i_53	i_54	i_55	i_56
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
5	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2
6	3	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	2	1
7	3	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3
8	3	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3
9	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
11	3	2	2	3	4	1	4	3	4	3	2	3	1	2
12	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
13	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
15	2	1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3
16	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2
18	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
19	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2
20	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3
21	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	2	4	2	1
22	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
23	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
24	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2
25	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

data kepuasan kerja.sav

	i_57	i_58	i_59	i_60	i_61	i_62	i_63	i_64	i_65	i_66
1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3
5	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2
6	1	2	2	3	3	2	3	3	4	3
7	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
8	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
9	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
10	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
11	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3
12	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1
14	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
16	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2
17	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
19	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2
20	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3
21	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
23	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
24	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
25	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4

data kepuasan kerja.sav

	i_01	i_02	i_03	i_04	i_05	i_06	i_07	i_08	i_09	i_10	i_11	i_12	i_13	i_14
26	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3
29	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
30	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
35	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3
36	2	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	1	2	2
37	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	1	4	3
38	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
39	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3
40	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
41	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
42	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
43	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3
44	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4
45	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
46	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3
47	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
49	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
50	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3

data kepuasan kerja.sav

	i_15	i_16	i_17	i_18	i_19	i_20	i_21	i_22	i_23	i_24	i_25	i_26	i_27	i_28
26	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
28	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2
29	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2
31	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
32	3	3	3	2	2	1	4	1	4	4	2	2	1	2
33	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
35	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
36	1	3	2	3	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2
37	3	4	2	3	2	2	2	4	4	2	1	3	2	2
38	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
39	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	3	2	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2
41	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	2	2	2	3
42	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2
43	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2
44	3	4	3	2	2	3	3	1	3	3	2	2	2	1
45	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
46	2	3	3	1	2	4	3	3	2	3	1	2	2	2
47	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	2	2	3	3
48	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2
49	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	2	2
50	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1

data kepuasan kerja.sav

	i_29	i_30	i_31	i_32	i_33	i_34	i_35	i_36	i_37	i_38	i_39	i_40	i_41	i_42
26	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2
27	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3
28	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2
29	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2
30	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2
31	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
32	4	4	2	1	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3
33	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2
34	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1
35	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
36	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
37	4	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2
38	4	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2
39	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
40	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
41	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2
42	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1
43	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2
44	3	3	1	3	2	4	3	3	2	2	2	2	3	3
45	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2
46	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2
47	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2
48	3	3	4	2	3	3	3	2	1	3	3	3	1	2
49	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2
50	3	2	2	2	1	1	2	4	2	2	2	2	2	2

data kepuasan kerja.sav

	i_43	i_44	i_45	i_46	i_47	i_48	i_49	i_50	i_51	i_52	i_53	i_54	i_55	i_56
26	3	1	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3
27	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
28	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3
29	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2
30	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	1	3	4	3	1	3	4	2	4	4	2	3	4
33	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
34	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
35	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2
36	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	1
37	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2
38	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	4
39	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2
41	4	1	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3
42	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3
43	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
44	3	1	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	3	2
45	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2
46	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	2
47	3	1	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3
48	3	2	2	3	4	1	4	3	4	3	2	4	2	3
49	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	4	2	2
50	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3

data kepuasan kerja.sav

	i_57	i_58	i_59	i_60	i_61	i_62	i_63	i_64	i_65	i_66
26	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3
27	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	2	3	2	3	1	3	2	4	4
29	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4
33	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3
34	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
35	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
36	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
37	3	2	3	2	2	3	3	2	3	1
38	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	1	1	3	3	3	2	3	3	2	3
41	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
42	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
43	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4
44	1	2	2	4	4	4	4	4	3	3
45	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4
46	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2
47	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3
48	2	1	2	3	4	2	3	2	3	3
49	3	2	3	2	3	1	3	2	4	4
50	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2



data kepuasan kerja.sav

	i_01	i_02	i_03	i_04	i_05	i_06	i_07	i_08	i_09	i_10	i_11	i_12	i_13	i_14
51	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2
53	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

data kepuasan kerja.sav

	i_15	i_16	i_17	i_18	i_19	i_20	i_21	i_22	i_23	i_24	i_25	i_26	i_27	i_28
51	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2
52	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
53	4	3	3	2	2	1	4	1	4	4	2	3	1	2

	i_29	i_30	i_31	i_32	i_33	i_34	i_35	i_36	i_37	i_38	i_39	i_40	i_41	i_42
51	4	3	3	2	3	3	4	2	2	3	2	2	2	3
52	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2
53	4	4	2	1	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2

	i_43	i_44	i_45	i_46	i_47	i_48	i_49	i_50	i_51	i_52	i_53	i_54	i_55	i_56
51	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2
52	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
53	3	1	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3

	i_57	i_58	i_59	i_60	i_61	i_62	i_63	i_64	i_65	i_66
51	2	2	2	3	2	3	3	1	2	3
52	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
53	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3

KUESIONER TINGKAT KEPUASAN KERJA

1. Identitas Subyek.

Nama :

Pekerjaan :

Bertugas di bangsal :

2. PETUNJUK Pengerjaan

- ❖ Tulislah identitas anda pada kolom yang tersedia
- ❖ Bacalah setiap pertanyaan dengan seksama
- ❖ Pilihlah satu pernyataan yang paling sesuai dngan diri anda
- ❖ Berilah tanda silang (X) pada kolom pernyataan yang anda pilih
- ❖ Anda bebas dalam menjawab karena tidak ada jawaban benar ataupun salah

Terimakasih atas patisipasi anda dalam penelitian ini.

Angket Penelitian Kepuasan Kerja

1. Pemutaran posisi jabatan dalam perusahaan sangat berguna.
SS S TS STS
2. Saya sulit berkonsentrasi dalam melakukan pekerjaan saya.
SS S TS STS
3. Saya bekerja dengan perasaan tertekan.
SS S TS STS
4. Saya sulit menyesuaikan diri dengan pekerjaan, karena pembagian kerja dengan sistem rotasi.
SS S TS STS
5. Saya menikmati tugas-tugas dalam pekerjaan.
SS S TS STS
6. Pekerjaan saya menjadi sarana untuk mencapai karir yang saya cita-citakan.
SS S TS STS
7. Hasil kerja di kantor mendapat penilaian tinggi.
SS S TS STS
8. Saya menerima pekerjaan baru dengan senang hati.
SS S TS STS
9. Pekerjaan saya saat ini menyenangkan.
SS S TS STS
10. Pekerjaan saya adalah bagian dari hidup saya.
SS S TS STS
11. Pergantian posisi dalam organisasi tidak begitu menarik bagi saya.
SS S TS STS
12. Pemimpin kurang menghargai hasil kerja saya.
SS S TS STS
13. Saya berusaha melakukan pekerjaan secara kreatif dan inovatif.
SS S TS STS
14. Atas kinerja yang baik atasan memberikan penghargaan.
SS S TS STS

15. Saya merasa kurang berguna bagi pemimpin saya.
SS S TS STS
16. Pekerjaan seberat apapun akan saya kerjakan karena itu merupakan tanggung jawab saya.
SS S TS STS
17. Pemimpin memahami batas kemampuan setiap karyawannya.
SS S TS STS
18. Saya kurang merasakan fungsi dari prestasi yang telah saya raih.
SS S TS STS
19. Aspirasi setiap karyawan mendapat perhatian dari atasan.
SS S TS STS
20. Tugas luar membuat saya lelah sehingga pekerjaan lain terbengkalai.
SS S TS STS
21. Pekerjaan yang sulit justru membantu saya meningkatkan kreatifitas dalam memecahkan masalah.
SS S TS STS
22. Atasan memberikan ucapan-ucapan yang membesarkan hati.
SS S TS STS
23. Sulit membuat atasan terkesan dengan hasil kerja saya.
SS S TS STS
24. Pemimpin memberikan penghargaan bagi setiap karyawan yang berprestasi.
SS S TS STS
25. Untuk kelancaran tugas, atasan sering memberikan bantuan kepada karyawan.
SS S TS STS
26. Saya mengalami kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan yang belum pernah saya lakukan.
SS S TS STS
27. Atasan terlalu menuntut hasil yang maksimal.
SS S TS STS
28. Saya jarang bisa mencapai target dalam pekerjaan saya.

- SS S TS STS
29. Prestasi saya di sini kurang mendukung karir saya.
SS S TS STS
30. Saya cepat bosan dengan pekerjaan saya.
SS S TS STS
31. Atasan bersikap biasa-biasa saja terhadap keberhasilan saya.
SS S TS STS
32. Prestasi yang saya raih, membuat karir saya semakin baik pula.
SS S TS STS
33. Pembagaian tugas di sini disesuaikan dengan kemampuan dan pendidikan masing-masing karyawan.
SS S TS STS
34. Beban pekerjaan yang saya tanggung terlalu berat sehingga hasil kerja saya kurang bagus.
SS S TS STS
35. Atasan memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap pekerjaan yang kurang baik.
SS S TS STS
36. Lebih baik menghindari tugas-tugas berat yang tidak sesuai dengan kemampuan dan jabatan saya.
SS S TS STS
37. Atasan memberikan kesempatan pelatihan hanya pada jabatan tertentu.
SS S TS STS
38. Tidak ada yang bisa saya banggakan dari hasil kerja saya.
SS S TS STS
39. Tugas-tugas baru membuat pekerjaan saya terbengkalai.
SS S TS STS
40. atasan tidak memperlihatkan perhatian terhadap prestasi kerja saya.
SS S TS STS

KUESIONER KEPEMIMPINAN

Multifactor Leadership Questionnaire

1. Identitas Subyek.

Nama :

Pekerjaan :

Bertugas di bangsal :

2. PETUNJUK Pengerjaan

- ❖ Tulislah identitas anda pada kolom yang tersedia
- ❖ Bacalah setiap pertanyaan dengan seksama
- ❖ Pilihlah satu pernyataan yang paling sesuai dengan diri anda
- ❖ Berilah tanda silang (X) pada kolom pernyataan yang anda pilih
- ❖ Anda bebas dalam menjawab karena tidak ada jawaban benar ataupun salah

Terimakasih atas partisipasi anda dalam penelitian ini.

Kuesioner Penelitian MLQ

1. Ide yang saya miliki menjadikan bawahan memikirkan kembali ide-ide mereka yang dianggap telah sempurna.
SS S TS STS
2. Saya memberikan perhatian kepada bawahan yang tampaknya butuh perhatian.
SS S TS STS
3. Saya menciptakan suasana agar karyawan dapat merundingkan tentang apa yang akan mereka capai bila mereka dapat menyelesaikannya
SS S TS STS
4. Saya menumbuhkan perasaan bangga pada diri karyawan dengan menjadi rekan kerjanya.
SS S TS STS
5. Saya memiliki pandangan yang mendorong para bawahan.
SS S TS STS
6. Saya menjadikan bawahan mampu memikirkan tentang masalah lama dengan cara baru.
SS S TS STS
7. Saya mengajak para bawahan dalam menghadapi masalah-masalah sebagai kesempatan belajar.
SS S TS STS
8. Saya mengakui prestasi dan karir mereka.
SS S TS STS
9. Tujuan-tujuan penting dalam organisasi selalu saya jelaskan dengan cara sederhana kepada bawahan.
SS S TS STS
10. Saya merasa puas jika mereka mampu mencapai prestasi kerja bagus sesuai yang telah ditetapkan.
SS S TS STS
11. Saya memperlakukan setiap bawahan secara pribadi.

- SS S TS STS
12. Saya menunjukkan bahwa saya mempercayai organisasi kerja yang saya pimpin.
- SS S TS STS
13. Karyawan menganggap saya sebagai simbol kesuksesan.
- SS S TS STS
14. Saya selalu menekankan penggunaan kecerdasan dalam menghadapi masalah atau kesulitan yang dialami para bawahan.
- SS S TS STS
15. Saya mengetahui apa yang bawahan inginkan dan membantunya untuk mendapatkannya
- SS S TS STS
16. Saya memberikan pujian jika karyawan bekerja dengan baik.
- SS S TS STS
17. Saya berusaha mengucapkan kata-kata yang membesarkan hati.
- SS S TS STS
18. Saya memberikan penghargaan jika karyawan bekerja dengan baik.
- SS S TS STS
19. Saya memusatkan pada kegagalan yang tidak sesuai dengan ketentuan atau standar.
- SS S TS STS
20. Saya bersemangat menyediakan apa saja yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja.
- SS S TS STS
21. Harapan-harapan tentang kinerja yang tinggi selalu saya beritahukan kepada bawahan.
- SS S TS STS
22. Saya mengajak para bawahan untuk mengenali aspek-aspek kunci dari masalah-masalah yang rumit.
- SS S TS STS

23. Saya akan melatih para bawahan jika mereka memerlukannya.
SS S TS STS
24. Saya memberi tahu bahwa mereka akan mendapat apa yang mereka inginkan bila mereka bekerja sesuai kesepakatan.
SS S TS STS
25. Misi dan tujuan yang saya miliki selalu saya sampaikan kepada bawahan.
SS S TS STS
26. Saya selalu menghendaki para bawahan untuk bekerja keras dengan kemampuannya.
SS S TS STS
27. Saya menjelaskan tentang apa yang akan kami lakukan untuk rekan sekerja.
SS S TS STS
28. Saya menekankan akan kemungkinan terjadinya kesalahan, maka harus dipikirkan sebelum bertindak.
SS S TS STS
29. Saya menumbuhkan perasaan optimisme kepada para bawahan untuk menghadapi masa depan.
SS S TS STS
30. Saya selalu memastikan apakah bawahan telah berfikir secara matang sebelum bertindak.
SS S TS STS
31. Saya siap memberi pelatihan apabila sewaktu-waktu bawahan membutuhkan.
SS S TS STS
32. Saya menunjukkan apa yang akan bawahan peroleh jika mereka melakukan apa yang seharusnya mereka kerjakan.
SS S TS STS
33. Saya memusatkan pada kegagalan yang tidak sesuai dengan ketentuan atau standar.
SS S TS STS

34. Para bawahan percaya bahwa saya memiliki kemampuan untuk mengatasi kesulitan.

SS S TS STS

35. Saya mendorong para bawahan untuk mencapai sukses.

SS S TS STS

36. Dalam memecahkan masalah saya menghendaki agar para bawahan menggunakan penalaran dan kepercayaan diri.

SS S TS STS

37. Saya akan memberikan bantuan kepada karyawan baru.

SS S TS STS

38. Saya memberikan pujian kepada bawahan sewaktu mereka dapat bekerja dengan baik.

SS S TS STS

39. Saya mengadakan pertemuan untuk membahas suatu kesalahan.

SS S TS STS

Case Summaries

		Kepuasan Kerja
1 Gaya Kepemimpinan Transaksional	1	97
	2	100
	3	119
	4	123
	5	113
	6	94
	7	96
	8	89
	9	106
	10	111
	11	100
	12	119
	13	113
	14	115
	15	115
	16	119
	17	111
	18	116
	19	122
	20	116
	21	109
	22	109
	23	117
	24	121
	25	114
	26	116
	27	112
	28	115
	29	121
	30	120
	31	122
	32	122
	33	116
	34	120
	35	112
	36	109
	37	113
	38	110
	39	103
	40	98
Total	N	40

Case Summaries

		KEP. KE1	KEP. KE2	KEP. KE3	KEP. KE4	KEP. KE5	KEP. KE6	KEP. KE7	KEP. KE8	KEP. KE9	KEP. KE10	KEP. KE11	KEP. KE12	KEP. KE13	KEP. KE14	KEP. KE15	KEP. KE16	
1 Gaya Kepemimpinan Transaksional	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	3	
	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	
	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	
	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	
	5	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	
	6	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	3	3	3	4
	7	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4
	8	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3
	9	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	
	10	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3
	11	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4
	12	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
	13	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3
	14	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
	15	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
	16	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
	17	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2
	18	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3
	19	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
	20	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
	22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
	23	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3
	24	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3
	25	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
	26	3	3	2	3	2	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
	27	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	28	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	

LAMPIRAN 2

- AITEM KEPUASAN KERJA SETELAH UJI COBA
- AITEM KEPEMIMPINAN SETELAH UJI COBA
- DATA PENELITIAN KEPUASAN KERJA
- DATA PENELITIAN KEPEMIMPINAN

Case Summaries

		KEP. KE17	KEP. KE18	KEP. KE19	KEP. KE20	KEP. KE21	KEP. KE22	KEP. KE23	KEP. KE24	KEP. KE25	KEP. KE26	KEP. KE27	KEP. KE28	KEP. KE29	KEP. KE30	KEP. KE31	KEP. KE32
1 Gaya Kepemimpinan Transaksional	1	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	1	3	2	2	2	2
	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	4
	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	1	3	4	3	2	3
	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
	6	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2
	7	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
	8	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2
	9	2	3	4	2	1	2	2	4	4	4	1	4	2	1	3	4
	10	4	3	1	2	4	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3
	11	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1
	12	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
	13	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
	14	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
	15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
	16	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3
	17	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2
	19	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	20	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
	21	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3
	22	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3
	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
25	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	
26	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	
27	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
28	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	

Case Summaries

		KEP. KE33	KEP. KE34	KEP. KE35	KEP. KE36	KEP. KE37	KEP. KE38	KEP. KE39	KEP. KE40
1 Gaya Kepemimpinan Transaksional	1	3	2	3	3	2	3	2	2
	2	3	2	3	3	2	3	2	2
	3	4	3	3	3	2	3	3	3
	4	4	3	3	4	2	3	3	2
	5	3	3	3	4	2	4	2	2
	6	3	2	2	2	2	2	2	2
	7	3	2	3	3	2	2	3	2
	8	3	2	3	2	2	2	2	2
	9	2	3	2	1	1	2	2	2
	10	3	3	3	3	2	2	3	1
	11	3	2	2	2	2	2	2	2
	12	3	3	3	3	2	3	2	3
	13	3	3	3	3	2	2	2	2
	14	3	3	3	3	3	3	2	3
	15	3	3	3	3	3	3	3	3
	16	3	3	3	3	4	3	3	3
	17	3	3	3	3	2	3	3	3
	18	3	2	3	3	2	3	3	3
	19	3	3	3	3	2	3	3	3
	20	3	3	3	3	2	3	3	3
	21	3	3	3	3	2	3	3	3
	22	3	2	3	3	2	3	3	3
	23	3	3	3	3	2	3	2	3
	24	3	3	3	3	2	3	2	3
	25	3	3	3	2	2	3	2	2
	26	4	3	3	3	2	3	2	3
	27	3	3	3	3	2	3	3	3
	28	3	3	3	3	2	3	2	3

Case Summaries

		Kepuasan Kerja
2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	1	103
	2	109
	3	99
	4	117
	5	103
	6	111
	7	106
	8	88
	9	112
	10	116
	11	116
	12	122
	13	124
	14	129
	15	125
	16	124
	17	126
	18	128
	19	120
	20	123
	21	126
	22	125
	23	122
	24	126
	25	121
	26	123
	27	124
	28	125
	29	132
	30	131
	31	116
	32	107
	33	107
	34	132
	35	87
	36	118
	37	111
	38	109
	39	108
	40	113
	Total N	40
Total	N	80

Case Summaries

		KEP. KE1	KEP. KE2	KEP. KE3	KEP. KE4	KEP. KE5	KEP. KE6	KEP. KE7	KEP. KE8	KEP. KE9	KEP. KE10	KEP. KE11	KEP. KE12	KEP. KE13	KEP. KE14	KEP. KE15	KEP. KE16
2 Gaya Kepemimp inan Transform asional	1	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	2	3	2
	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3
	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2
	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	5	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2
	6	4	3	2	4	4	3	2	3	4	4	2	1	3	2	3	4
	7	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2	3
	8	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
	9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3
	10	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	11	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
	13	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
	14	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
	15	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4
	16	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
	17	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
	18	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
	19	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
	20	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
	21	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4
	22	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4
	23	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
	24	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3
	25	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
	26	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
	27	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
	28	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3

Case Summaries

		KEP. KE1	KEP. KE2	KEP. KE3	KEP. KE4	KEP. KE5	KEP. KE6	KEP. KE7	KEP. KE8	KEP. KE9	KEP. KE10	KEP. KE11	KEP. KE12	KEP. KE13	KEP. KE14	KEP. KE15	KEP. KE16
2 Gaya	29	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
Kepemimpinan	30	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
Transformasional	31	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	32	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
	33	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3
	34	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
	35	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3
	36	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
	37	2	2	2	2	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	4
	38	4	2	3	3	3	3	4	2	2	1	2	2	3	3	3	3
	39	4	2	3	2	3	3	4	2	2	1	2	2	3	3	3	3
	40	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3
	Total	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80



Case Summaries

		KEP. KE17	KEP. KE18	KEP. KE19	KEP. KE20	KEP. KE21	KEP. KE22	KEP. KE23	KEP. KE24	KEP. KE25	KEP. KE26	KEP. KE27	KEP. KE28	KEP. KE29	KEP. KE30	KEP. KE31	KEP. KE32
2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	1	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3
	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2
	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3
	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	5	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
	6	2	2	2	3	4	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2
	7	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3
	8	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
	9	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	2	3
	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	14	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3
	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3
	17	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	18	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3
	19	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	20	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
	21	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3
	22	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3
	23	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4
	24	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
	25	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3
	26	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2
	27	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4
	28	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3

Case Summaries

		KEP. KE33	KEP. KE34	KEP. KE35	KEP. KE36	KEP. KE37	KEP. KE38	KEP. KE39	KEP. KE40
2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	1	3	3	2	2	2	2	3	2
	2	3	2	3	3	3	2	3	3
	3	3	2	3	3	3	2	2	3
	4	3	3	3	3	3	3	3	3
	5	2	3	3	2	3	2	2	3
	6	2	2	4	4	3	3	3	2
	7	3	3	2	3	2	2	3	3
	8	2	2	2	3	2	3	2	2
	9	3	3	3	4	3	3	3	3
	10	3	2	3	3	3	3	3	2
	11	3	2	3	3	3	3	3	2
	12	4	2	4	3	3	3	3	3
	13	4	2	4	3	3	3	3	4
	14	4	2	4	3	3	3	3	3
	15	3	2	3	3	3	3	3	3
	16	3	1	4	3	3	3	3	3
	17	3	2	4	3	3	3	3	3
	18	4	2	4	3	3	3	3	3
	19	3	1	2	3	3	3	3	3
	20	3	2	4	3	3	3	3	4
	21	4	2	4	3	2	3	2	3
	22	4	2	4	3	2	4	3	3
	23	4	2	4	3	2	3	2	3
	24	4	2	4	3	3	3	3	3
	25	3	2	3	3	3	2	3	3
	26	4	2	3	3	3	3	3	3
	27	3	2	3	3	3	3	3	3
	28	4	2	4	3	3	3	2	3

data penelitian MLQ.sav

	i_01	i_02	i_03	i_04	i_05	i_06	i_07	i_08	i_09	i_10	i_11	i_12	i_13	i_14	i_15	i_16	i_17	i_18	i_19	i_20	i_21
1	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3
5	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	1	3	3	4	4	4	3	3	4
6	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	1	4	4	4	4	4	3	3	3
7	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
8	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4
9	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3
10	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3

data penelitian MLQ.sav

	i_22	i_23	i_24	i_25	i_26	i_27	i_28	i_29	i_30	i_31	i_32	i_33	i_34	i_35	i_36	i_37	i_38	i_39	tot_trf
1	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	85
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	81
3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	79
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	86
5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	88
6	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	84
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	82
8	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	92
9	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	90
10	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	78

	tot_trs	bangsal
1	41	R. bersalin
2	33	R. Elisabeth
3	38	R. Maria
4	47	R. Anna
5	42	R. Albertus
6	43	R. Yacinta
7	37	R. Carolus
8	39	R. Vincentius
9	43	R. Lucia
10	37	R. Theresia

LAMPIRAN 3

- UJI ASUMSI
 - * UJI NORMALITAS
 - * UJI HOMOGENITAS
- UJI T
- SURAT IJIN PENELITIAN
- SURAT KETERANGAN PENELITIAN

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KE.KER Kepuasan Kerja	1 Gaya Kepemimpinan Transaksional	40	111.83	8.694	1.375
	2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	40	116.60	11.022	1.743

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
KE.KER Kepuasan Kerja	Equal variances assumed	2.608	.110
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
KE.KER Kepuasan Kerja	Equal variances assumed	-2.151	78	.035	-4.77	2.220	-9.848	.298
	Equal variances not assumed	-2.151	73.987	.035	-4.77	2.220	-9.853	.303

NPar Tests (Gaya Kepemimpinan Transaksional)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepuasan Kerja
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	111.82
	Std. Deviation	8.69
Most Extreme Differences	Absolute	.148
	Positive	.099
	Negative	-.148
Kolmogorov-Smirnov Z		.934
Asymp. Sig. (2-tailed)		.348

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests (Gaya Kepemimpinan Transformasional)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepuasan Kerja
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	116.60
	Std. Deviation	11.02
Most Extreme Differences	Absolute	.138
	Positive	.081
	Negative	-.138
Kolmogorov-Smirnov Z		.872
Asymp. Sig. (2-tailed)		.432

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Descriptives

Kepuasan Kerja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
1 Gaya Kepemimpinan Transaksional	40	111.83	8.69	1.37
2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	40	116.60	11.02	1.74
Total	80	114.21	10.15	1.13

Descriptives

Kepuasan Kerja

	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
	Lower Bound	Upper Bound		
1 Gaya Kepemimpinan Transaksional	109.04	114.61	89	123
2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	113.08	120.12	87	132
Total	111.95	116.47	87	132

Test of Homogeneity of Variances

Kepuasan Kerja

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.608	1	78	.110



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA**

Paingan, Maguwoharjo, Depok, Sleman

Telp. 883037, 883968, 886529, 886530 Fax (0274) 562383 Jogjakarta

Jogjakarta, 26 November 2003

No. : 186a/D/Psi/USD/XI/2003

Lamp. : 2 Lembar

Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada :

Yth. Kepala Personalia

Rumah Sakit Panti Rapih Jogjakarta

Dengan Hormat,

Dengan ini kami mohon kesediaan saudara untuk memberikan ijin penelitian kepada:

Nama : Antonius Dwi Kartika Jaya

No. Mhs. : 979114028

Fak./Prodi. : Psikologi/Psikologi

Tujuan : Untuk penyusunan skripsi yang berjudul: “ **Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Diukur Dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional** “

Subyek : Kepala perawat dan perawat

Waktu : Desember-Januari 2004

Atas perhatian dan bantuan saudara kami ucapkan terimakasih

Dekan,

Dr. T. Priyo Widiyanto, M.Si.



YAYASAN PANTI RAPIH
RUMAH SAKIT PANTI RAPIH

Jalan Cik Ditiro 30 Yogyakarta 55223

Telepon : 0274 - 514014, 514845, 563333 (hunting system) Fax : 0274 - 564583
0274 - 552118 Instalasi Gawat Darurat
0274 - 514004, 514006, Informasi/Pendaftaran
email : admin@pantirapih.or.id http://www.pantirapih.or.id

Nomor : RAPIH-UMUM / 1203/L. 1277
Hal : Ijin Penelitian.

23 Desember 2003

KEPADA Yth. :
Dekan Fak.Psikologi
USD
Yogyakarta.

Dengan hormat,

Menanggapi surat Saudara nomor : 186a/ D/ Psi/ USD/ XI/ 2003 tentang permohonan ijin penelitian di Rumah Sakit Panti Rapih, atas nama :

Nama : Antonius Dwi Kartika Jaya
N I M : 979114028
Program studi : Psikologi
Judul : **PERBEDAAN TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN DIUKUR DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL.**

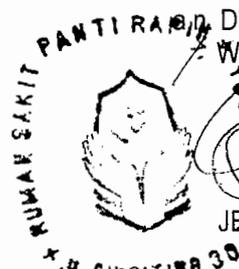
Dapatlah kami sampaikan bahwa pada dasarnya kami dapat mengijinkan mahasiswa tsb. diatas melaksanakan Penelitian di Rumah Sakit Panti Rapih dengan ketentuan sbb:

1. Data yang diperoleh semata-mata hanya untuk kepentingan studi, tidak untuk dipublikasikan.
2. Menyerahkan pas foto ukuran 3 x 4 sebanyak 2 lembar.
3. Membayar biaya sebesar Rp.50.000,-
4. Bersedia bekerja sama dengan penyedia data dan mentaati peraturan RS Panti Rapih.
5. Menyerahkan 1 eksemplar karya tulis yang berkenaan dengan pengambilan data dimaksud, setelah memperoleh pengesahan dari yang berwenang.
6. Waktu pelaksanaan penelitian adalah bulan Januari 2004.

Proses selanjutnya, mohon Anda yang bersangkutan menghubungi Bagian Personalia RS Panti Rapih .

Atas perhatian dan kerjasama yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Direktur,
Wadir SDM & Informasi

J.S. Amir Marwata.


Tembusan : 1.Kepala Bagian Personalia RS.Panti Rapih
2.Bagian R.Inap RS.Panti Rapih.

BIDANG PELAYANAN KEPERAWATAN
RUMAH SAKIT PANTI RAPIH
JALAN CIK DI TIRO 30
YOGYAKARTA

No. : 13 /SDM-BPK/1/2004
Hal : Pengantar penelitian

Kepada Yth.
Segenap Kepala Ruang Rawat Inap
Rumah Sakit Panti Rapih
YOGYAKARTA

Dengan hormat,

Dengan ini kami beritahukan bahwa Sdr. Antonius Dwi Kartika Jaya mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, telah mendapat ijin dari Direktur RS Panti Rapih untuk melakukan penelitian dengan judul "Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Diukur Dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional".

Adapun ruang perawatan yang akan terlibat dalam penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Maria-Yosep
2. Lucia
3. Kamar Besalin
4. Anna
5. Yacinta
6. Vincentius
7. Albertus
8. Carolus
9. Elisabeth
10. Theresia

Mohon bantuan seperlunya.

Atas perhatian yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 13 Januari 2004
Bidang Pelayanan Keperawatan
RS Panti Rapih



Rinaningsih, AMK
Staf Wadirkep



YAYASAN PANTI RAPIH RUMAH SAKIT PANTI RAPIH

Jalan Cik Ditiro 30 Yogyakarta 55223

Telepon 0274 - 514014, 514845, 563333
0274 - 552118
0274 - 514004, 514006
email admin@pantirapih.or.id

(Hunting system)
Instalasi Gawat Darurat
Informasi/Pendaftaran
http www.pantirapih.or.id

Fax : 0274 - 564583

SURAT KETERANGAN RAPIH-UMUM/1302/L 1390

Dengan ini kami menerangkan bahwa berdasarkan surat keterangan penelitian nomor 186a/ D/ Psi/ XI/ 2003, tanggal 26 November 2003, kami menerangkan bahwa mahasiswa tersebut dibawah ini

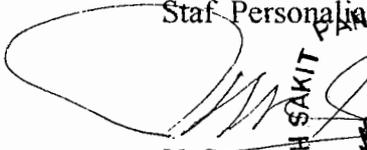
Nama : Antonius Dwi Kartika Jaya
N I M : 979114028
Program Studi : Psikologi
Judul : **PERBEDAAN TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN YANG DIPIMPIN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL.**

Telah benar-benar melaksanakan penelitian kepada para perawat dan kepala perawat di Rumah Sakit Panti Rapih pada bulan Januari dan Maret 2004.

Demikianlah surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

a.n. Direktur

Staf Personalia


Y. Sudarto

