

**KORELASI ANTARA GAYA LEADERSHIP  
TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA  
PADA PT. XYZ DI SERANG TAHUN 2014**

**H. RAPA ADI GAKUH AGUNG  
POLITEKNIK PIKSI INPUT SERANG  
JL. TRIP JAMAKSARI 6 A CICERI SERANG**

*Abstract*

*Problem In this study is there any relationship between transformational leadership style with employee's job satisfaction ?, How much contribution given by transformational leadership style to job satisfaction of employees ?, Variable variables of transformational leadership style dominant influence job satisfaction. While the results of research There is a very close relationship between leadership style transformational General Manager with employee satisfaction in the three divisions that become observation areas, namely HRD division, SALES & DIST, and FINANCE. This is indicated by a canonical correlation coefficient value greater than 0.90. The canonical correlation is used to measure the simultaneous relationship between 19 leadership style variables and 9 job satisfaction variables. In the division of HRD, this very close relationship is dominated by charismatic, idealistic, visionary, inspirational, creative, motivational, attention and mentor variables on leadership style and job satisfaction variables and teamwork satisfaction.*

*Key word:* Leadership and Transformational Style

**A. PENDAHULUAN**

**1. Latar Belakang**

Dalam menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin tajam, perusahaan harus memanfaatkan teknologi sebaik baiknya untuk meningkatkan mutu dan jenis pelayanannya sehingga dapat memenangkan persaingan dan mencapai tujuan perusahaan. Akan tetapi yang paling penting adalah perusahaan harus memperhatikan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini karena manusia merupakan faktor perencana, penggerak, pengendali serta sebagai pengawas utama atas jalannya suatu perusahaan.

Berbagai cara telah dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia dan salah satu kunci keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia adalah leadership . Leadership menjadi sangat penting karena pemimpinlah yang seharusnya mengarahkan perilaku para karyawan ke tujuan perusahaan. Kita

dapat melihat contoh dari sebuah perusahaan besar yang tak diragukan kredibilitasnya, yaitu *General Electric* (GE). Dibawah leadership Jack Welch, GE menjadi perusahaan yang paling menguntungkan yang pernah ada di muka bumi dan yang memberi *Capital Gains* terbanyak ke para pemegang sahamnya. Yang paling menarik, sukses GE bukan ditentukan oleh kontrol atas teknologi (seperti *Microsoft*) atau atas pasar (para monopolis, seperti perusahaan-perusahaan telekomunikasi) tetapi murni ditentukan oleh kehebatan manajemennya terutama leadership nya yang banyak dicontoh oleh perusahaan lainnya. (Poeradisastra,1999)

Stephen P. Robbins (2004) menulis bahwa Jack Welch, CEO GE ini sebagai contoh dari pemimpin transformasional. Gaya leadership transformasional adalah gaya leadership yang mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengembangan dari pengikut, mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru serta menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Menurut banyak penelitian yang telah dilakukan, leadership transformasional sangat erat kaitannya dengan tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) yang rendah, produktivitas yang tinggi, dan kepuasan karyawan yang besar.

Salah satu ukuran kesuksesan sebuah perusahaan adalah kepuasan karyawan. Ukuran-ukuran keuangan terlalu mementingkan kepentingan jangka pendek dan sederhana seperti efisiensi dan profit. Padahal, perusahaan seharusnya tidak didirikan hanya untuk satu atau dua generasi saja tetapi juga bagi generasi-generasi berikutnya. Jadi ukuran jangka panjang adalah kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan perlu dijaga terus-menerus karena dengan adanya kepuasan kerja karyawan perusahaan dapat melakukan banyak hal.

## 2 Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan dimuka, masalah yang akan diteliti dirumuskan sebagai berikut:

- a. Adakah hubungan antara gaya leadership transformasional dengan kepuasan kerja karyawan?

- b. Berapa besar kontribusi yang diberikan gaya leadership transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan?
- c. Variabel-varibel gaya leadership transformasional apa saja yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja?

## B. LANDASAN TEORI

### 1 Definisi Leadership Transformasional

Menurut B.M. Bass, pemimpin transformasional adalah gaya leadership yang mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan: membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. (Yukl, 1998)

Sedangkan Fandy Tjiptono (2000) menulis bahwa leadership transformasional adalah leadership yang menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Rasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpin membuat para karyawan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka.

### 2 Perilaku-perilaku Leadership Transformasional

B.M. Bass (2010) memaparkan tentang perilaku-perilaku leadership transformasional sebagai berikut):

#### 1. *Idealized Influence (Charisma)*

Karisma telah didefinisikan sebagai sebuah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behaviour integrity*), memberikan contoh dan bertindak sebagai model positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen pada bawahannya.

#### 2. *Inspirational Motivation*

Didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. Selain itu juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan

bawahannya.

3. *Intellectual Simulation*

Pemimpin transformasional harus berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang wajar terjadi. Pemimpin mendorong bawahan untuk memunculkan ide-ide dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi.

4. *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dengan berlaku sebagai pelatih (*coach*) atau penasihat (*mentor*). Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat.

**3. Pengertian Kepuasan Kerja**

Keith Davis (2005) mengemukakan bahwa "*Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings with which employees view their work.*" Kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami pegawai dalam bekerja. Atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kepuaan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Sedangkan Judge, T.A., and Locke, E.A. (2003) memberikan definisi mengenai kepuaan kerja secara komprehensif yaitu sebagai kondisi emosi karyawan yang positif atau menyenangkan atas penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja adalah dampak dari tanggapan karyawan sehubungan dengan seberapa besar kontribusi pekerjaan mereka terhadap kepuaan kerja.

Dengan melihat uraian diatas, maka dapat peneliti simpulkan bahwa kepuaan kerja adalah perasaan menyenangkan yang terjadi karena harapan karyawan atas imbalan yang sesuai dengan kontribusinya dalam pekerjaan dapat terpenuhi.

**4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuaan kerja, seperti pekerjaan itu sendiri, upah/imbalan, promosi, pengawasan, tim kerja dan suasana (Luthans, 2007)

1. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber dari kepuasan. Beberapa unsur yang penting yang mempengaruhi kepuasan bekerja adalah pekerjaan yang menantang, menarik, tidak membosankan dan pekerjaan yang meningkatkan status.

2. Upah/imbalan.

Hal ini diakui sangat menentukan kepuasan bekerja namun merupakan faktor yang multidimensional dan kompleks dalam mempengaruhi suatu pekerjaan. Gaji dan upah dipandang oleh para pekerja sebagai refleksi atas seberapa besar manajemen menghargai kontribusi mereka.

3. Promosi

Kesempatan promosi mempengaruhi kepuasan bekerja secara bervariasi. Hal ini disebabkan karena promosi sendiri memiliki banyak bentuk yang berbeda dalam penerapannya dan juga dengan variasi imbalan yang mengikutinya.

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber lain dari kepuasan kerja. Dapat dikatakan bahwa ada 2 jenis bimbingan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah pemusatan perhatian pada karyawan, kedua adalah partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan yang akhirnya berdampak pada pekerjaan mereka.

5. Tim Kerja

Keberadaan tim kerja juga berdampak pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang dapat diajak bekerja sama dengan baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Tim kerja dapat memberikan dukungan, kenyamanan, nasehat serta bantuan.

6. Suasana Kerja

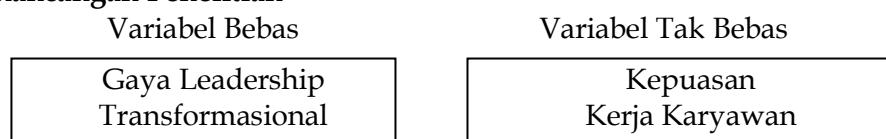
Situasi kerja adalah faktor lainnya yang juga memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja. Jika situasi kerja menunjang atau nyaman (bersih, sejuk, menyenangkan) karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya dengan baik.

Penulis berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut di atas dapat diciptakan oleh pemimpin, karena pemimpin dapat mengembangkan sebuah visi yang menarik dan menantang sehingga bawahan termotivasi dan tidak bosan pada pekerjaannya. Pemimpin juga dapat membuat kebijakan gaji/upah yang baik, melakukan promosi

dengan adil disertai dengan imbalan yang sesuai,. mengawasi dan memberikan nasihat untuk membantu bawahan, serta menciptakan rasa kekeluargaan dan suasana kerja yang baik.

### C. METODOLOGI PENELITIAN

#### 1 Rancangan Penelitian



#### Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Dalam Penelitian ini, yang merupakan variabel bebas (X) adalah gaya leadership transformasional, sedangkan variabel terikat (Y) adalah kepuasan kerja karyawan. Kriteria atau indikator dari gaya leadership transformasional adalah sebagai berikut: karismatik, idealis, visioner, inspirator, misioner, optimis, antusias, kreatif, motivator, perhatian, mentor, dan pelatih. Sedangkan indikator dari variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut : Pekerjaan itu sendiri, upah/imbalan, promosi, pengawasan, dan tim kerja.

#### 2 Alat Ukur

Kuesioner mengenai gaya leadership transformasional berbentuk skala Likert dan bersifat kontinum. Masing-masing titik menerangkan: tidak pernah dilakukan (1), jarang dilakukan (2), kadang-kadang dilakukan (3), cukup sering dilakukan (4), dan sering dilakukan (5).

Kuesioner mengenai kepuasan kerja juga berbentuk skala Likert dan bersifat kontinum. Masing-masing titik menerangkan : sangat tidak puas (1), tidak puas (2), cukup puas (3), puas (4), sangat puas (5).

Sebelum melakukan analisis data pada jawaban responden, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap butir-butir kuesioner (validitas) dan kuesioner secara umum (reliabilitas), sehingga tidak terjadi kesalahan dalam penelitian. Dengan uji validitas dan realibilitas terhadap kuesioner ini dapat diketahui sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun dan Sofyan Efendi, 2005).

Pengolahan data untuk uji validitas maupun uji reliabilitas

menggunakan program statistik SPSS (*Statistical Packages for Social Sciences*) for windows.

### 3 Hasil Pengujian Alat Ukur

Sebelum data dianalisis secara statistik, perlu dilakukan evaluasi terhadap data hasil observasi lapangan. Evaluasi dilakukan agar data yang digunakan akan menghasilkan analisis yang tepat. Seperti telah dibahas pada bagian terdahulu, banyaknya variabel yang akan dianalisis ada sebanyak 35 variabel gaya leadership transformasional dan 20 variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan data hasil observasi akan dilakukan pengujian reliabilitas (keandalan item). Pengujian dilakukan terhadap 55 variabel asli hasil observasi. Hasil pengujinya menunjukkan bahwa dari 35 variabel Gaya leadership transformasional diperoleh 19 variabel yang reliabel. Pada variabel Kepuasan Kerja diperoleh 9 variabel yang valid dari 20 variabel asli.

Variabel Gaya leadership (GK) transformasional yang valid adalah sebagai berikut:

X1 = GK01 =	menyampaikan visi perusahaan (kharismatik)
X2 = GK02 =	mendorong agar mendahulukan kepentingan bersama/kharismatik
X3 = GK03 =	membangkitkan kebanggaan bawahan (kharismatik)
X4 = GK04 =	membuat bawahan tenang dalam situasi krisis (kharismatik)
X5 = GK06 =	menyampaikan komitmen-komitmen kepada perusahaan (idealis)
X6 = GK08 =	menyampaikan peluang-peluang perusahaan pada masa mendatang (visioner)
X7 = GK12 =	mempengaruhi untuk mengambil tantangan menjadi peluang (inspirator)
X8 = GK14 =	merealisasi visi perusahaan dengan rencana terobosan (misioner)
X9 = GK17 =	memandang masalah sebagai tantangan bukan masalah (optimis)

X10 =	GK18 =	membuat percaya ada jalan keluar dari masalah yang dihadapi (optimis)
X11 =	GK20 =	mengajak mengubah cara berfikir lebih positif (optimis)
X12 =	GK22 =	bersemangat dalam memotivasi untuk berprestasi (antusias)
X13 =	GK25 =	mendorong agar memiliki berbagai alternatif memecahkan masalah (kreatif)
X14 =	GK27 =	mendorong agar berani menyampaikan ide dan pendapat (motivator)
X15 =	GK28 =	meningkatkan komitmen untuk berhasil (motivator)
X16 =	GK29 =	memperhatikan kebutuhan untuk berkembang (perhatian)
X17 =	GK31 =	peduli terhadap kesejahteraan dan keamanan kerja (perhatian)
X18 =	GK33 =	menyarankan untuk mengikuti program pengembangan (mentor).
X19 =	GK35 =	memberi contoh dan mendampingi bila menghadapi kesulitan (pelatih)

Sedangkan variabel-variabel Kepuasan Kerja (KK) yang valid adalah sebagai berikut:

Y1 =	KK01 =	kepuasan suasana kerja yang menarik dan menyenangkan (pekerjaan)
Y2 =	KK04 =	kepuasan pada penempatan sesuai dengan keahliannya (pekerjaan)
Y3 =	KK05 =	kepuasan pada kebijakan dalam pemberian gaji (upah)
Y4 =	KK09 =	kepuasan pada kebijakan promosi (promosi)
Y5 =	KK12 =	kepuasan pada perhatian / perkembangan pekerjaan (pengawasan)
Y6 =	KK14 =	kepuasan pada saran-saran untuk meningkatkan kinerja

Y7 =	KK15 =	(pengawasan) kepuasan pada kesempatan ikut ambil bagian keputusan (kewenangan)
Y8 =	KK17 =	kepuasan pada terciptanya tim kerja yang kuat (tim kerja)
Y9 =	KK19 =	kepuasan pada terciptanya rasa kekeluargaan (tim kerja)

#### 4 Metode Analisis Data

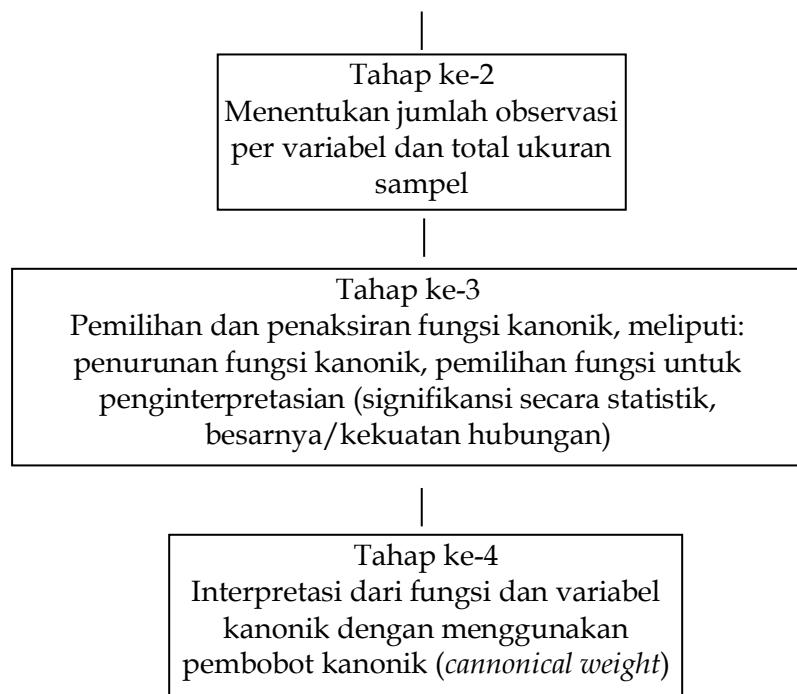
Agar supaya tujuan dari penelitian ini tercapai, diperlukan suatu teknik analisis data yang tepat yang dapat mengetahui/mengukur keeratan hubungan (korelasi) antara suatu set variabel dengan set variabel yang lain. Teknik analisis data tersebut harus dapat menggambarkan, memperkirakan atau menginterpretasikan fenomena kompleks mengenai keeratan hubungan dari suatu set variabel dengan set variabel lainnya. Teknik analisis data yang tepat untuk memecahkan permasalahan tersebut adalah Analisis Korelasi Kanonik (*Canonical Correlation Analysis*).

Analisis korelasi kanonik merupakan teknik statistika multivariate yang dapat menyelidiki hubungan antara dua kelompok/set variabel. Analisis korelasi kanonik dapat digunakan untuk menganalisis dua kelompok variabel secara simultan. Dengan menggunakan analisis korelasi kanonik dapat dijelaskan struktur hubungan yang kompleks antara dua kelompok variabel.

Secara umum, menurut Hair, Anderson, and Tatham (2006), prosedur penelitian dengan menggunakan analisis korelasi kanonik dapat dilakukan dengan tahapan-tahapan seperti pada gambar 1.

##### Tahap ke-1

Menentukan tujuan dan menspesifikasikan variabel-variabel tak bebas dan variabel-variabel bebasnya



Gambar 1. Tahapan-Tahapan Dalam Penelitian Dengan Analisis Korelasi Kanonik

Pada tahap ke-1, terlebih dahulu adalah menentukan tujuan dari pemakaian analisis korelasi kanonik dan variabel-variabel apa saja yang akan dianalisis. Pada penelitian ini, set variabel yang digunakan meliputi set variabel untuk gaya leadership transformasional yang terdiri dari 19 variabel sebagai variabel bebas, serta 9 variabel untuk variabel kepuasan kerja sebagai variabel tak bebasnya.

Tahap ke-2 adalah menentukan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian. Semakin besar jumlah sampel yang digunakan, maka akan semakin baik. Sampel yang diambil dalam penelitian ini mencakup 3 (tiga) divisi, yaitu HRD, Finance, dan Sales & Distribution. Masing-masing divisi tersebut diambil sampel sebanyak 30 orang, sehingga total sampel menjadi 90 orang.

Selanjutnya pada tahap ke-3 adalah menurunkan fungsi

kanonik dan penaksirannya. Ini merupakan langkah awal di dalam analisis korelasi kanonik. Masing-masing fungsi kanonik tersebut terdiri dari pasangan variabel, yaitu variabel bebas dan variabel tak bebas. Maksimum jumlah fungsi kanonik yang dapat dibentuk dari suatu set variabel sama dengan jumlah variabel yang terkecil dalam set data tersebut, baik itu variabel bebas maupun variabel tak bebas.

Seperti dikemukakan juga oleh Dillon & Goldstein (2000), bahwa untuk mendapatkan fungsi kanonik, langkah-langkah yang harus ditempuh adalah:

Membentuk pasangan-pasangan variabel kanonik dengan cara mencari koefisien-koefisiennya. Berdasarkan pasangan-pasangan variabel kanonik yang terbentuk dapat dihitung koefisien korelasi kanoniknya. Untuk memperoleh koefisien korelasi kanonik tersebut langkah-langkahnya adalah dengan menyusun matriks korelasi ( $R$ ). Struktur matriks  $R$  tersebut adalah sebagai berikut:

$$R = \begin{bmatrix} R_{XX} & R_{XY} \\ R_{YX} & R_{YY} \end{bmatrix}$$

Dimana :  $R_{XX}$  = matriks korelasi untuk  $X$ ;  
 $R_{YY}$  = matriks korelasi untuk  $Y$ ;  
 $R_{XY} = R_{YX}$  = matriks korelasi antara  $X$  dan  $Y$

Masing-masing matriks, elemennya dihitung dengan rumus

$$r_{XY} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\left[ \sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \right] \left[ \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2} \right]}$$

Mencari akar ciri atau *eigenvalue* ( $\lambda$ ) berdasarkan matriks  $R$  pada langkah 1 dengan menggunakan rumus:

$$\left| R_{XX}^{-1} R_{XY} R_{YY}^{-1} R_{YX} - \lambda^2 I \right| = 0$$

Akar ciri tersebut digunakan untuk memperoleh vektor ciri, dimana vektor ciri merupakan koefisien variabel kanonik.

Mencari vektor ciri berdasarkan akar ciri yang telah diperoleh

pada langkah 2 dengan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \left( \mathbf{R}_{XX}^{-1} \mathbf{R}_{XY} \mathbf{R}_{YY}^{-1} \mathbf{R}_{YX} - \lambda^2 \mathbf{I} \right) \mathbf{a} &= 0 \\ \left( \mathbf{R}_{YY}^{-1} \mathbf{R}_{YX} \mathbf{R}_{XX}^{-1} \mathbf{R}_{XY} - \lambda^2 \mathbf{I} \right) \mathbf{b} &= 0 \end{aligned}$$

Vektor cirinya adalah  $\mathbf{a}$  dan  $\mathbf{b}$ , yang merupakan nilai koefisien korelasi kanonik atau pembobot kanonik (*canonical weight*). Setelah memperoleh nilai vektor ciri dilanjutkan dengan mencari koefisien korelasi kanonik, yang dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$r_{V,W} = \frac{\text{Cov}(V,W)}{\sqrt{\text{Var}(V)\text{Var}(W)}} = \frac{\mathbf{a}' \mathbf{R}_{XY} \mathbf{b}}{\sqrt{(\mathbf{a}' \mathbf{R}_{XX} \mathbf{a})(\mathbf{b}' \mathbf{R}_{YY} \mathbf{b})}}$$

Mencari keragaman data yang dijelaskan oleh setiap pasangan variabel kanonik, dengan menggunakan rumus:

$$\text{Keragaman data} = \frac{\lambda_i}{\sum \lambda_i}$$

Keragaman data ini digunakan untuk memilih pasangan variabel kanonik mana yang akan dianalisis lebih lanjut. Batasan minimum keragaman kumulatif yang dikemukakan oleh Dillon & Goldstein (1984) adalah 80 %.

Tahap ke-4 dari prosedur penelitian dengan menggunakan analisis korelasi kanonik, adalah menentukan variabel yang dominan dan menginterpretasikan variabel kanonik. Jika hubungan kanonik signifikan secara statistik, maka selanjutnya dapat diinterpretasikan secara substansi dari hasil tersebut dengan menggunakan pembobot kanonik (*Canonical Weight*). Variabel dengan pembobot yang relatif besar memberikan kontribusi yang lebih besar pula terhadap variabel kanonik. Disamping itu juga dapat dianalisis lebih lanjut dengan beban kanonik (*Canonical Loading*) yang mengukur korelasi sederhana antara variabel asli dalam variabel bebas ataupun variabel tak bebas dengan variabel kanonik. Beban kanonik ini merefleksikan keragaman bahwa variabel observasi memberikan kontribusi terhadap variabel kanonik. Semakin besar koefisiennya, maka akan semakin penting dalam penurunan variabel kanonik.

## D. HASIL PENELITIAN

### 1 Gambaran Umum Sampel Penelitian

Sampel yang diambil dalam penelitian ini mencakup 3 (tiga) divisi HRD, Finance, Sales dan Distribution. Masing-masing divisi diambil sampel sebanyak 30 orang karyawan sebagai responden dalam penelitian, sehingga total sampel menjadi 90 orang. Komposisi responden menurut tingkat pendidikan terakhir, usia, masa kerja, jabatan, divisi dan jenis kelamin adalah sebagai berikut : Dari 90 orang responden ternyata terdiri 45 orang laki-laki dan 45 orang perempuan. Jumlah responden laki-laki di HRD lebih banyak dari pada perempuan, sedang pada divisi Finance dan Sales & Distribution justru sebaliknya.

Dari sisi tingkat pendidikan terakhir yang ditamatkan oleh responden, dari 3 (tiga) kelompok, yaitu SLTA, Diploma dan Sarjana, ternyata responden terbanyak adalah yang berpendidikan SLTA, kecuali untuk Divisi Finance yang terbanyak berpendidikan Diploma.

Sedangkan distribusi responden menurut umur untuk 3 (tiga) divisi ternyata cukup bervariasi. Secara umum, responden terbanyak terdapat pada kelompok umur 31-35 tahun, yaitu sebanyak 32 responden, sedangkan responden paling sedikit pada kelompok umur 21-25, yaitu sebanyak 5 orang.

Diketahui juga bahwa masa kerja minimum responden adalah 3 tahun, sehingga mereka memiliki pengalaman yang cukup dalam mengevaluasi kinerja divisi/manajernya. Masa kerja responden 6 tahun keatas sebanyak 68 orang, sedang sisanya 22 orang memiliki masa kerja 3-5 tahun. Secara umum, responden terbanyak adalah yang memiliki masa kerja 6-10 tahun, akan tetapi apabila dilihat perdivisi, responden terbanyak pada masa kerja > 10 tahun untuk HRD dan Finance, sedangkan pada divisi Sales & Distribution yang terbanyak adalah pada masa kerja 6 - 10 tahun.

Distribusi jabatan responden dibagi dalam 2 katagori, yaitu Managerial (manajer dan supervisor) dan operasional (staf). Sebagian besar responden ada pada kategori operasional, yaitu sebanyak 68 orang.

### 2 Analisis Korelasi Kanonik

Analisis korelasi kanonik yang akan dilakukan adalah untuk mengukur tingkat keeratan hubungan antara gaya

leadership transformasional dengan kepuasan kerja. Keeratan hubungan tersebut akan dianalisis untuk 3 (tiga) divisi, yaitu divisi HRD, divisi FINANCE dan divisi SALES & DISTRIBUTION.

Seperti pembahasan penggabungan variabel di atas, diperoleh 19 variabel gaya leadership transformasional ( $X_1, X_2, X_3, \dots, X_{19}$ ) dan 9 variabel kepuasan kerja ( $Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_9$ ). Berdasarkan data hasil observasi, akan dilihat keeratan hubungan serta struktur hubungan antara 19 variabel gaya leadership transformasional General Manager dan 9 variabel kepuasan kerja karyawan di setiap divisi.

Dari 19 variabel asli  $X$  dan 9 variabel asli  $Y$  dan berdasarkan teori analisis korelasi kanonik seperti dibahas pada Bab III, dapat dibentuk 9 pasangan variabel kanonik yaitu  $V_1, V_2, V_3, V_4, V_5, V_6, V_7, V_8, V_9$  dan  $W_1, W_2, W_3, W_4, W_5, W_6, W_7, W_8, W_9$ . Setiap variabel kanonik  $V$  merupakan fungsi dari variabel-variabel gaya leadership transformasional ( $X$ ) artinya setiap variabel  $V$  menghimpun informasi data seluruh variabel gaya leadership transformasional ( $X$ ). Sedangkan variabel kanonik  $W$  merupakan fungsi dari variabel-variabel kepuasan kerja ( $Y$ ), artinya setiap variabel  $W$  menghimpun informasi data seluruh variabel kepuasan kerja ( $Y$ ).

Adanya 9 pasangan variabel kanonik tersebut akan menghasilkan 9 koefisien korelasi kanonik, namun demikian tidak semua korelasi kanonik tersebut akan dianalisis. Korelasi kanonik yang akan dianalisis dibatasi berdasarkan keragaman data yang diterangkan, dimana menurut Dillon dan Goldstein (2000) minimal sebesar 80%.

Kemudian setelah mengetahui tingkat keeratan hubungan tersebut, akan ditinjau mengenai variabel-variabel yang dominan dalam mempengaruhi struktur hubungan tersebut baik pada gaya leadership transformasional maupun pada kepuasan kerja. Penentuan variabel yang dominan ini berdasarkan nilai pembobot kanonik (*canonical weight*) yang juga merupakan koefisien pada persamaan variabel kanonik. Pembobot kanonik dikatakan dominan bila nilainya lebih besar atau sama dengan 0,5 tanpa memperhatikan tanda apakah negatif atau positif.

### 3 Gaya Leadership Transformasional dengan Kepuasan Kerja di Divisi HRD

Seperti prosedur analisis korelasi kanonik yang telah

dibahas di atas, maka untuk melihat keeratan hubungan diperlukan koefisien korelasi kanonik. Berdasarkan hasil pengolahan lengkap program SAS 6.04, diperoleh 9 koefisien korelasi kanonik seperti ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Koefisien Korelasi Kanonik dan Korelasi Kanonik Kuadrat

Variabel Kanonik	Koefisien Korelasi Kanonik	Korelasi Kanonik Kuadrat
	1	0.998478
2	0.972944	0.946621
3	0.963222	0.927796
4	0.881959	0.777851
5	0.821194	0.674360
6	0.737693	0.544190
7	0.701810	0.492537
8	0.693269	0.480622
9	0.571264	0.326342

Berdasarkan Tabel 4. dapat dikatakan bahwa korelasi kanonik pertama, kedua dan ketiga menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara gaya leadership transformasional dan kepuasan kerja secara umum. Kekuatan hubungan ini ditandai dengan koefisien korelasi kanonik yang lebih besar dari 0,9. Korelasi kanonik ke-4, ke-5, ke-6 dan ke-7 nilainya lebih dari 0,7 tetapi kurang dari 0,9 yang berarti bahwa ada hubungan yang kuat antara gaya leadership transformasional dan kepuasan kerja. Dua koefisien korelasi kanonik yang terakhir yaitu yang ke-8 dan ke-9 tergolong cukup kuat dengan korelasi kanonik masing-masing sebesar 0,693269 dan 0,571264. Hal-hal tersebut di atas menjelaskan bahwa secara umum pada level manapun ada hubungan yang kuat antara gaya leadership transformasional dengan kepuasan kerja di divisi HRD.

Dari sembilan korelasi kanonik tersebut tidak semua akan dianalisis, namun dibatasi sampai keragaman data minimum yang

diterangkan oleh korelasi kanonik telah mencapai 80%. Tabel 5 menunjukkan bahwa keragaman data yang diterangkan oleh korelasi kanonik pertama sebesar 89,19%, yang berarti memenuhi syarat keragaman data minimum untuk menjelaskan keeratan hubungan antara gaya leadership transformasional dengan kepuasan kerja karyawan di divisi HRD.

Tabel 5 Besarnya Keragaman Data Yang Diterangkan dan Keragaman Kumulatif

Variabel Kanonik	Keragaman Yang Diterangkan	Data Keragaman Kumulatif
	1	0.8919
2	0.0482	0.9402
3	0.0350	0.9751
4	0.0095	0.9846
5	0.0056	0.9903
6	0.0032	0.9935
7	0.0026	0.9962
8	0.0025	0.9987
9	0.0013	1.0000

Apabila ditinjau dari segi sumbangannya variabel-variabel gaya leadership transformasional dalam mempengaruhi variabel-variabel kepuasan kerja juga sangat besar, yaitu sebesar 99,69%. Besarnya sumbangannya ini terlihat dari besarnya koefisien korelasi kanonik kuadrat sebesar 0,9969 pada Tabel 4.2. Hal ini mengandung arti pula bahwa masih ada faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja tetapi sangat kecil, yaitu sebesar 0,31%.

Selanjutnya akan dilihat variabel-variabel apa saja yang dominan dalam menjelaskan struktur hubungan antara gaya leadership transformasional dan kepuasan kerja. Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian terdahulu bahwa untuk melihat dominasi variabel digunakan pembobot kanonik (*canonical weight*).

Dalam analisis ini hanya diperlukan pembobot kanonik untuk variabel kanonik pertama. Alasan hanya meninjau variabel kanonik pertama adalah didasarkan pada keramagan data minimum seperti yang telah dikemukakan sebelumnya.

Tabel 6 memperlihatkan pembobot kanonik baik untuk variabel gaya leadership transformasional (X1, X2, ..., X19) maupun variabel kepuasan kerja (Y1, Y2, ..., Y9).

**Tabel 6. Pembobot Kanonik Pertama**

Variabel Asli	Pembobot Kanonik Pertama	Variabel Asli	Pembobot Kanonik Pertama
X1	<b><u>1.0425</u></b>	Y1	<b><u>0.5408</u></b>
X2	<b><u>-0.5146</u></b>	Y2	0.1353
X3	<b><u>0.9428</u></b>	Y3	-0.0735
X4	<b><u>2.0047</u></b>	Y4	-0.0071
X5	<b><u>1.6092</u></b>	Y5	0.1011
X6	<b><u>-1.8761</u></b>	Y6	0.3805
X7	<b><u>0.6921</u></b>	Y7	-0.4180
X8	0.2952	Y8	-0.3997
X9	0.0267	Y9	<b><u>-0.6698</u></b>
X10	-0.4662		
X11	-0.4786		
X12	0.4390		
X13	<b><u>1.0561</u></b>		
X14	<b><u>-0.7450</u></b>		
X15	<b><u>-0.9440</u></b>		
X16	0.2591		
X17	<b><u>1.5792</u></b>		
X18	<b><u>1.8641</u></b>		
X19	0.0766		

Apabila dilihat dari pembobot kanonik yang dominan ( $\geq 0,5$ ) maka diperoleh variabel-variabel yang dominan adalah sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Leadership Transformasional (GK):

- X1 = menyampaikan visi perusahaan (kharismatik)
- X2 = mendorong agar mendahulukan kepentingan bersama (kharismatik)
- X3 = membangkitkan kebanggaan bawahan (kharismatik)
- X4 = membuat bawahan tenang dalam situasi krisis (kharismatik)

- X5 = menyampaikan komitmen-komitmen kepada perusahaan (idealis)
- X6 = menyampaikan peluang-peluang perusahaan pada masa mendatang (visioner)
- X7 = mempengaruhi untuk mengambil tantangan menjadi peluang (inspirator)
- X13 = mendorong agar memiliki berbagai alternatif memecahkan masalah (kreatif)
- X14 = mendorong agar berani menyampaikan ide dan pendapat (motivator)
- X15 = meningkatkan komitmen untuk berhasil (motivator)
- X17 = peduli terhadap kesejahteraan dan keamanan kerja (perhatian)
- X18 = menyarankan untuk mengikuti program pengembangan (mentor)

2. Sedangkan variabel-variabel Kepuasan Kerja (KK):

- Y1 = kepuasan suasana kerja yang menarik dan menyenangkan (pekerjaan)
- Y9 = kepuasan pada terciptanya rasa kekeluargaan (tim kerja)

Berdasarkan tabel 6, dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja yang dominan adalah pada terciptanya suasana kerja yang menarik dan terciptanya rasa kekeluargaan. Hal tersebut bukan berarti kepuasan kerja hanya tercipta pada dua variabel tersebut, tetapi bisa pada variabel-variabel lain. Pada umumnya kepuasan terjadi pada Y1, Y2, Y5, Y6, sedangkan Y3, Y4, Y7, Y8 dan Y9 mengalami ketidakpuasan. Hal ini bisa dilihat dari tanda pada pembobot kanonik positif untuk kepuasan dan negatif untuk ketidakpuasan.

Kepuasan dan ketidakpuasan yang terjadi secara substansi seperti dibahas pada bab II adalah akibat dari gaya leadership transformasional managernya. Gaya leadership transformasional yang menurut karyawan divisi HRD baik adalah pada X1, X3, X4, X5, X7, X9, X12, X13, X16, X17, dan X18. Sedangkan gaya leadership transformasional yang kurang adalah pada X2, X6, X8, X10, X11, X14, X15, dan X19. Hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di divisi HRD, maka General Managernya perlu meningkatkan sifat-sifat yang

berkaitan dengan X2, X6, X8, X10, X11, X14, X15, dan X19.

**4. Gaya Leadership Transformasional dengan Kepuasan Kerja di Divisi SALES & DISTRIBUTION**

Dalam mengukur keeratan hubungan antara gaya leadership transformasional dan kepuasan kerja digunakan koefisien korelasi kanonik. Pengolahan data yang dilakukan dengan program SAS 6.04 menghasilkan angka-angka statistik yang diperlukan dalam analisis. Seperti pada data divisi HRD, data pada divisi SALES & DIST juga diperoleh 9 koefisien korelasi kanonik, karena hubungan 19 variabel gaya leadership transformasional dan 9 variabel kepuasan kerja akan menghasilkan 9 variabel kanonik seperti dibahas pada Bab III. Kesembilan koefisien korelasi kanonik tersebut ditunjukkan pada Tabel 7.

**Tabel 7 Koefisien Korelasi Kanonik dan Korelasi Kanonik Kuadrat**

Variabel Kanonik	Koefisien Korelasi Kanonik	Korelasi Kanonik Kuadrat
1	0.994571	0.989172
2	0.980443	0.961269
3	0.963546	0.928420
4	0.899166	0.808500
5	0.848485	0.719927
6	0.763093	0.582310
7	0.608798	0.370635
8	0.426633	0.182016
9	0.349288	0.122002

Secara umum ada hubungan yang kuat antara gaya leadership transformasional dengan kepuasan kerja. Hal ini tercmin pada Tabel 7 yang menampilkan kesembilan korelasi kanonik. Korelasi kanonik pertama, kedua dan ketiga menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara gaya leadership transformasional dan kepuasan kerja secara umum. Kekuatan hubungan ini ditandai dengan koefisien korelasi kanonik yang lebih besar dari 0,9. Korelasi kanonik keempat, sampai dengan ketujuh menunjukkan hubungan yang kuat dan

cukup kuat antara gaya leadership transformasional dan kepuasan kerja.

Dari sembilan korelasi kanonik yang ada di Tabel 7 akan diambil 2 korelasi kanonik pertama, karena keragaman data minimum yang diterangkan oleh korelasi kanonik telah melebihi 80%. Keragaman data yang diterangkan oleh korelasi kanonik pertama dan kedua secara kumulatif sebesar 84,01% (Tabel 8). Sehingga korelasi kanonik yang pertama dan telah memenuhi syarat untuk menjelaskan keeratan hubungan antara gaya leadership transformasional General Manager dengan kepuasan kerja karyawan di divisi SALES & DISTRIBUTION.

Tabel 8 Keragaman Data yang Diterangkan dan Keragaman Data Kumulatif

Variabel Kanonik	Keragaman Data Yang Diterangkan	Keragaman Kumulatif
1	0.6606	0.6606
2	0.1795	0.8401
3	0.0938	0.9339
4	0.0305	0.9645
5	0.0186	0.9830
6	0.0101	0.9931
7	0.0043	0.9972
8	0.0016	0.9990
9	0.0010	1.0000

Selain itu dapat diketahui pula sumbangan variabel-variabel gaya leadership transformasional dalam mempengaruhi variabel-variabel kepuasan kerja juga sangat besar, yaitu sebesar 98,92%. Besarnya sumbangan ini terlihat dari besarnya koefisien korelasi kanonik kuadrat sebesar 0,9892 pada Tabel 9. Keadaan tersebut berarti masih ada faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja meskipun sangat kecil, yaitu sebesar 1,08%.

Variabel-variabel yang mendominasi dalam struktur hubungan antara gaya leadership transformasional dan kepuasan kerja dapat diketahui melalui nilai pembobot kanonik. Pembobot kanonik pertama dan kedua disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Pembobot Kanonik Pertama dan Kedua

Variabel Asli	Pembobot Kanonik Pertama	Pembobot Kanonik Kedua	Variabel Asli	Pembobot Kanonik Pertama	Pembobot Kanonik Kedua
X1	0.4079	- <u>1.0728</u>	Y1	0.3504	- <u>0.6861</u>
X2	0.2070	- 0.3728	Y2	<u>0.5080</u>	0.1271
X3	- 0.2419	<u>0.6378</u>	Y3	0.1972	<u>0.5227</u>
X4	0.3182	- 0.3082	Y4	0.3118	- 0.0071
X5	0.1048	<u>0.6375</u>	Y5	0.0637	0.0502
X6	- 0.1068	0.1385	Y6	-0.3151	- 0.3887
X7	- 0.3414	- 0.0764	Y7	-0.3462	0.3854
X8	<u>0.5015</u>	- 0.1783	Y8	<u>0.9386</u>	0.4511
X9	0.4635	- <u>1.1374</u>	Y9	0.1427	- 0.2551
X10	-0.1257	<u>0.5891</u>			
X11	-0.3641	<u>0.6888</u>			
X12	-0.2059	- 0.0505			
X13	<u>-0.5112</u>	0.3754			
X14	0.0499	- <u>1.0333</u>			
X15	0.2804	<u>-0.5076</u>			
X16	0.1384	<u>-0.7249</u>			
X17	0.3035	<u>-0.5375</u>			
X18	-0.1920	<u>0.7828</u>			
X19	<u>0.5264</u>	<u>0.8697</u>			

Tabel 9 memperlihatkan pembobot kanonik baik untuk variabel gaya leadership transformasional (X1, X2, ..., X19) maupun variabel kepuasan kerja (Y1, Y2, ..., Y9). Apabila dilihat dari pembobot kanonik yang dominan ( $\geq 0,5$ ) maka diperoleh variabel-variabel yang dominan adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kanonik Pertama

Variabel-variabel Gaya leadership transformasional

X8 = merealisasi visi perusahaan dengan rencana terobosan (misioner)

X1 = mendorong agar memiliki berbagai alternatif memecahkan masalah (kreatif)

X19= memberi contoh dan mendampingi bila menghadapi kesulitan (pelatih)

Variabel-variabel Kepuasan Kerja

Y2 = kepuasan pada penempatan sesuai dengan

keahliannya (pekerjaan)

Y8 = kepuasan pada terciptanya tim kerja yang kuat (tim kerja)

## 2. Variabel Kanonik Kedua

Variabel-variaabel Gaya leadership transformasional (GK):

- X1 = menyampaikan visi perusahaan (kharismatik)
- X3 = membangkitkan kebanggaan bawahan (kharismatik)
- X5 = menyampaikan komitmen - komitmen kepada perusahaan (idealis)
- X9 = memandang masalah sebagai tantangan bukan masalah (optimis).
- X10 = membuat percaya ada jalan keluar dari masalah yang dihadapi (optimis)
- X11 = mengajak mengubah cara berfikir lebih positif (optimis)
- X14 = mendorong agar berani menyampaikan ide dan pendapat (motivator)
- X15 = meningkatkan komitmen untuk berhasil (motivator)
- X16 = memperhatikan kebutuhan untuk berkembang (perhatian)
- X17 = peduli terhadap kesejahteraan dan keamanan kerja (perhatian)
- X18 = menyarankan untuk mengikuti program pengembangan (mentor)
- X19 = memberi contoh dan mendampingi bila menghadapi kesulitan (pelatih)

Variabel-variaabel Kepuasan Kerja (KK):

- Y1 = kepuasan suasana kerja yang menarik dan menyenangkan (pekerjaan)
- Y3 = kepuasan pada kebijakan dalam pemberian gaji (upah)

## 5 Gaya Leadership Transformasional dengan Kepuasan Kerja di Divisi FINANCE

Seperti pada dua pembahasan terdahulu, maka pembahasan di divisi FINANCE juga mengikuti prosedur analisis korelasi kanonik yang sama. Sebagaimana divisi HRD dan FINANCE, mengingat jumlah dan jenis variabel yang digunakan sama, maka akan diperoleh 9 koefisien korelasi kanonik. Tabel 10 menyajikan 9 koefisien korelasi kanonik tersebut.

**Tabel 10 Koefisien Korelasi Kanonik dan Korelasi Kanonik Kuadrat**

Variabel Kanonik	Koefisien Korelasi Kanonik	Korelasi Kanonik Kuadrat
1	0.991401	0.982876
2	0.953129	0.908455
3	0.949233	0.901044
4	0.921432	0.849036
5	0.878737	0.772179
6	0.835541	0.698128
7	0.757136	0.573255
8	0.656234	0.430642
9	0.597391	0.356876

Berdasarkan Tabel 10 dapat dikatakan bahwa korelasi kanonik pertama, kedua, ketiga dan keempat menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara gaya leadership transformasional dan kepuasan kerja secara umum, dengan koefisien korelasi kanonik yang lebih besar dari 0,9. Korelasi kanonik berikutnya juga tergolong kuat dan cukup kuat dengan korelasi kanonik lebih dari 0,5. Hal-hal tersebut di atas menunjukkan bahwa secara umum hubungan antara gaya leadership transformasional dengan kepuasan kerja sangat kuat.

Tabel 12 menunjukkan bahwa keragaman data yang diterangkan oleh korelasi kanonik pertama sebesar 63,49%, kedua sebesar 10,98%, ketiga sebesar 10,07% dan seterusnya semakin mengecil. Secara kumulatif korelasi kanonik pertama, kedua dan ketiga tersebut telah menerangkan keragaman data secara kumulatif sebesar 84,54%, yang berarti telah memenuhi syarat keragaman data minimal untuk menjelaskan keeratan hubungan antara gaya leadership transformasional General Manager dengan kepuasan kerja karyawan di divisi FINANCE.

Sumbangan      variabel-variabel      gaya      leadership

transformasional dalam mempengaruhi variabel-variabel kepuasan kerja sangat besar, yaitu sebesar 98,29%. Besarnya sumbangan ini terlihat dari besarnya koefisien korelasi kanonik kuadrat sebesar 0,9829 pada Tabel 10. Hal ini mengandung arti bahwa masih ada faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja tetapi sangat kecil, yaitu sebesar 1,71%.

Tabel 11 Keragaman Data yang Diterangkan dan Keragaman Data Kumulatif

Variabel Kanonik	Keragaman Data Yang Diterangkan	Keragaman Kumulatif
1	0.6349	0.6349
2	0.1098	0.7446
3	0.1007	0.8454
4	0.0622	0.9076
5	0.0375	0.9451
6	0.0256	0.9706
7	0.0149	0.9855
8	0.0084	0.9939
9	0.0061	1.0000

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang dibahas pada bab IV, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Ada hubungan yang sangat erat antara gaya leadership transformasional General Manager dengan kepuasan kerja karyawan di 3 divisi yang menjadi wilayah observasi, yaitu divisi HRD, SALES & DIST, dan FINANCE. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi kanonik yang lebih besar dari 0,90. Korelasi kanonik yang dimaksud digunakan untuk mengukur hubungan yang simultan antara 19 variabel gaya leadership dan 9 variabel kepuasan kerja. Pada divisi HRD, hubungan yang sangat erat tersebut ternyata didominasi oleh variabel-variabel karismatik, idealis, visioner, inspirator, kreatif, motivator, perhatian dan mentor pada gaya leadership dan variabel-variabel kepuasan pekerjaan dan kepuasan kerja tim. Ini menunjukkan bahwa General Manager pada divisi HRD memiliki gaya leadership yang cukup lengkap, namun sebaliknya kepuasan kerja karyawan yang

dominan hanya tercipta pada aspek pekerjaan dan kerja tim. Pada divisi SALES & DIST, hubungan antara gaya leadership transformasional dan kepuasan kerja juga sangat erat. Sebagian besar karyawan mengemukakan bahwa General Managernya memiliki gaya leadership missioner, kreatif dan pelatih, dimana kepuasan kerja dominan tercipta pada aspek pekerjaan dan kerja tim. Sebagian kecil karyawan mengatakan bahwa General Managernya memiliki gaya leadership karismatik, idealis, optimis, motivator, perhatian, mentor dan pelatih, sedang kepuasan kerja yang dominan tercipta pada pekerjaan dan upah.

Pada divisi FINANCE juga terjadi hal serupa dengan 2 divisi yang lain, yaitu ada hubungan yang sangat erat antara gaya leadership transformasional General Manager dengan kepuasan kerja karyawan. Ada 3 kelompok karyawan yang memberikan informasi mengenai hubungan tersebut. Kelompok pertama yang jumlahnya cukup besar mengatakan bahwa General Managernya memiliki gaya leadership karismatik dan kreatif, dengan kepuasan dominan terdapat pada aspek pengawasan dan tim kerja. Kelompok kedua mengatakan bahwa General Managernya memiliki gaya leadership karismatik, inspirator dan motivator, dengan kepuasan dominan terjadi pada aspek pekerjaan. Kelompok ketiga mengemukakan gaya leadership General Managernya adalah karismatik, dengan kepuasan kerja dominan terjadi pada aspek promosi dan tim kerja.

Perbedaan penilaian gaya leadership seorang General Manager pada suatu divisi dan perbedaan aspek kepuasan kerja yang terjadi, diperkirakan karena adanya perlakuan atau pendekatan gaya leadership yang berbeda antara kelompok karyawan tertentu dengan kelompok yang lain.

## **2 Saran**

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah diambil kesimpulan, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut: Meskipun secara statistik maupun secara substansi menyatakan hubungan antara gaya leadership dan kepuasan kerja sangat erat, namun kenyataan menunjukkan bahwa kelengkapan gaya leadership tidak selalu menjamin kepuasan kerja yang menyeluruh. Untuk itu perlu ditekankan pada para General Manager untuk selalu berkomunikasi kepada para karyawan, agar kedua belah pihak dapat saling mengenal dan saling memahami.

Perusahaan perlu mengadakan forum tatap muka antara pimpinan dan karyawan secara periodik, agar terjadi komunikasi 2 (dua) arah, sehingga ada masukan untuk memperbaiki kinerja, terutama menyangkut tercapainya kepuasan kerja. Perbedaan Persepsi karyawan pada suatu divisi mengenai gaya leadership dan kepuasan kerja dapat dijadikan bahan evaluasi diri (introspeksi). Aspek-aspek gaya leadership yang tidak dominan dapat dijadikan sebagai acuan untuk perbaikan pada masa yang akan datang. Demikian pula cara pendekatan yang dilakukan haruslah tepat dan dapat memberikan perlakuan yang adil (proporsional), meskipun disadari untuk hal-hal tertentu harus berbeda.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M., 1997, Does Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *Journal American Psychologist*, New York.
- Dillon, W. R and M. Goldstein, 2000. Multivariate Analysis, Method and Application, John Wiley and Sons Inc. New York.
- Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham. 2006. *Multivariate Data Analysis..* Macmillan Publishing Company. New York.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 2005, Metode Penelitian Survei. LP3ES Jakarta
- Sugiyono, 2002, Metode Penelitian Bisnis, CV Alfabeta, Bandung.
- Stephen P. Robbins, 2004, Management, Prentice Hall, New Jersey.
- Stephen P. Robbins, 2001. Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 1, Edisi Kedelapan, PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Stephen P. Robbins, 1996. Organizational Behavior(Terjemahan) Jilid 2, Edisi Ketujuh, PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Yukl, G.A. 1998. Leadership in Organization. Second Edition. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.