

**Peran Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan  
Kerja Karyawan Di Bank BRI Kcp Kota Malang**



Oleh :

**Anisatun Solihah**

**11410113**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2016**

**Peran Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan  
Kerja Karyawan Di Bank BRI Kcp Kota Malang**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada  
Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh  
gelar Sarjana Psikologi

Oleh

**Anisatun Solihah  
NIM. 11410113**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2016**

**Peran Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan  
Kerja Karyawan Di Bank BRI Kcp Kota Malang**

**SKRIPSI**

Oleh

**Anisatun Solihah  
NIM. 11410113**

**Telah disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing**

**Andik Rony Irawan.M.Si  
NIP. 19731122 199903 1 003**

**Mengetahui,  
Dekan Fakultas Psikologi  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**

**Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M.Ag  
NIP. 19730710 200003 1 002**

**SKRIPSI**

**Peran Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan  
Kerja Karyawan Di Bank BRI Kcp Kota Malang**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal, 2016

**Susunan Dewan Penguji**

**Dosen Pembimbing**

**Anggota Penguji lain**

Penguji Utama

Andik Rony Irawan

NIP. 19731122 199903 1 003

NIP.

Ketua Penguji

Dr. Fathul Lubabin Nuqul, M.Si

NIP. 19760512 200312 1 002

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi  
Tanggal, .....2016

**Mengesahkan**  
**Dekan Fakultas Psikologi**  
**UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**

**Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M.Ag**  
**NIP. 19730710 200003 1 002**



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anisatun Solihah

NIM : 11410113

Fakultas : Psikologi

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul “**Peran Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Bank BRI Kcp Kota Malang**” adalah benar-benar hasil karya saya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika dikemudian hari ada *claim* dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar saya bersedia mendapatkan sangsi.

Malang, 27 Januari 2016

Penulis

Anisatun Solihah

NIM. 11410113

## MOTTO

**“Tertawalah, dan dunia tertawa denganmu. Menangislah maka kau akan menangis sendirian”**

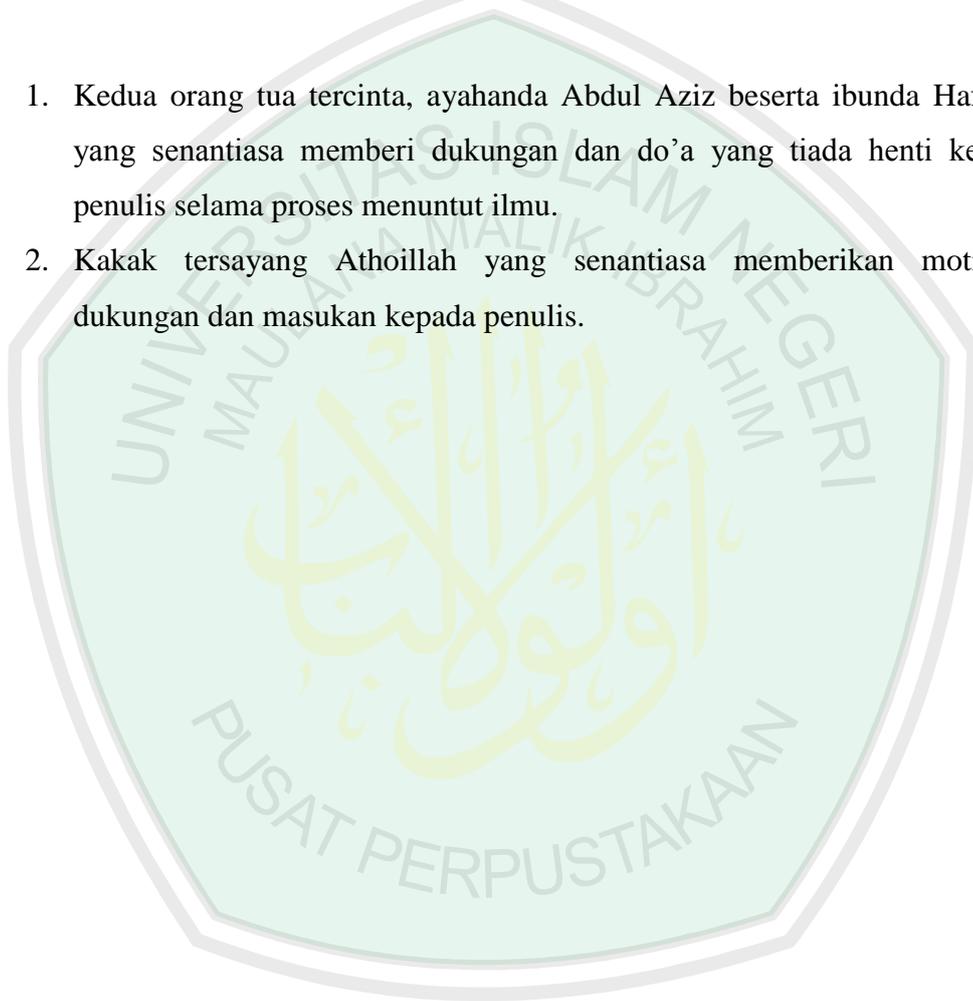
**Old Boy (film)**



## PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua tercinta, ayahanda Abdul Aziz beserta ibunda Hafshah yang senantiasa memberi dukungan dan do'a yang tiada henti kepada penulis selama proses menuntut ilmu.
2. Kakak tersayang Athoillah yang senantiasa memberikan motivasi, dukungan dan masukan kepada penulis.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah senantiasa penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam juga senantiasa penulis panjatkan atas kehadiran Nabi Muhammad SAW yang senantiasa dinantikan syafaatnya kelak di hari akhir.

Karya ini tidak akan pernah ada tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak yang telah terlibat dalam pembuatannya. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat dan karunia yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan lancar
2. Ayah dan ibu yang selalu memberikan doa, motivasi dan alasan kepada penulis untuk selalu bertahan dan berjuang
3. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Dekan fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
5. Seluruh kawan-kawan organisasi UAPM Inovasi, terimakasih untuk segalanya
6. Andik Rony Irawan selaku dosen pembimbing skripsi yang dengan sabar membimbing penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Dawi Maryam yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini

8. Segenap dosen fakultas psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan berguna bagi penulis.
9. Segenap orang yang telah bersedia meluangkan waktu untuk melibatkan diri dalam proses kepenulisan, sehingga skripsi ini bisa terselesaikan.
10. Saudara-saudara saya yang senantiasa memberikan dorongan dan tak lelah mengingatkan ketika kadang khilaf menghampiri
11. Teman-teman semasa kuliah yang tidak enggan dalam memberikan bantuan kepada penulis semasa di bangku kuliah.
12. Kawan-kawan organisasi yang tidak hentinya memberi dukungan dan motivasi kepada penulis.
13. Semua pihak yang turut membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada penulis dan pembaca.

Malang, 27 Januari 2016

Penulis

## ABSTRAK

**Anisatun Solihah.** 2016. Peran Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BRI Kcp Kota Malang. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

**Pembimbing** : Andik Rony Irawan, M.Si, P.Si.,

**Kata Kunci** : Kepemimpinan Trnasformatif dan Kepuasan Kerja

Manusia merupakan komponen penting dalam dunia kerja dan industry, meski zaman telah dikuasai oleh teknologi-teknologi canggih berupa mesin-mesin dan alat produksi yang semakin memudahkan manusia dalam melakukan suatu hal, namun kehadiran manusia di suatu perusahaan tidak bisa menggantikan alat produksi ataupun mesin-mesin apapun, karena kemampuannya berpikir (kognitif), psikis, dan afektif. Oleh karena itu, manusia tidak lagi bisa diperlakukan tak ubahnya sebagai alat produksi ataupun mesin pada suatu perusahaan, diperlukan adanya upaya agar manusia-manusia yang bekerja pada suatu perusahaan atau bisa disebut juga dengan karyawan, merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan yang dilakukan, sehingga berefek pada produktivitas dan kinerja karyawan itu sendiri, dan tentu akan berdampak pada kemajuan perusahaan. Untuk mendukung terjadinya kepuasan dalam bekerja tersebut diperlukan kerjasama yang baik antara karyawan itu sendiri dan pemimpin suatu perusahaan.

البشر هي عنصر هام في عالم العمل والصناعة، الرغم من السن قد تمت السيطرة من قبل التكنولوجيات المتقدمة للآلات ومعدات الإنتاج التي تمكن الناس على نحو متزايد أن تفعل أشياء، ولكن وجود الإنسان في الشركة لا يمكن أن تحل محل معدات الإنتاج والآلات أي شيء، بسبب قدرته أن تفكر (الإدراكية)، نفسية، والوجدانية. لذلك، يمكن للإنسان أن لم يعد من الممكن معاملة لا تختلف كأداة إنتاج أو آلة في الشركة، يتعين بذل جهود من أجل البشر الذين يعملون في شركة أو يمكن الإشارة إلى مع الموظفين، وتشعر بالراحة، وراض عن العمل المنجز، بحيث يكون التأثير على الإنتاجية والموظف الأداء نفسها، وبالتأكيد سوف يكون لها تأثير على تقدم الشركة. لدعم عمل رضا المطلوبة في التعاون الجيد بين الموظف وزعيم للشركة.

Humans are an important component in the world of work and industry, although age has been controlled by the advanced technologies of machines and production equipment that increasingly enable people to do things, but the human presence in a company can't replace the production equipment or machinery anything, because of its ability to think (cognitive), psychic, and affective. Therefore, man can no longer be treated no different as a production tool or machine in a company, efforts are required in order to humans who work at a company or can be referred to with employees, feel comfortable and satisfied with the work done, so that the effect on productivity and employee performance itself, and it certainly will have an impact on the company's progress. To support the work of the required satisfaction in good cooperation between the employee and the leader of a company.

Penelitian ini dilakukan di Bank BRI Martadinata Kota Malang, dengan tujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan dengan menggunakan angket berupa skala. Skala dalam penelitian ini terdiri dari dua yakni skala kepemimpinan transformatif dan skala kepuasan kerja, dengan masing-masing terdiri dari 12 aitem. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis product moment.

أجريت هذه ابحاث في بنك BRI Martadinata مالانج، وذلك بهدف تحديد دور القيادة التحويلية مع رضا الموظفين. أساليب جمع البيانات المستخدمة من قبل باستخدام استبيان في شكل نطاق واسع. الحجم في هذه الدراسة من اثنين هما مقياس التحويلية القيادة والرضا الوظيفي، مع تتألف من 12 بنداً لكل منهما. تقنية التحليل المستخدمة هي استخدام تحليل حظة المنتج.

This research was conducted at Bank BRI Martadinata Malang, with the aim to determine the role of transformative leadership with employee satisfaction. Data collection methods used by using a questionnaire in the form of scale. Scale in this study consisted of two namely scale transformative leadership and job satisfaction scale, with each consisting of 12 items. The analysis technique used is to use the analysis of product moment.

Berdasarkan analisa penelitian diperoleh hasil sebagai berikut: jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 54 orang. Pada variable kepuasan kerja diketahui sebanyak

29 orang (54%) berada pada tingkat kepuasan kerja sedang, 20 orang (37%) berada pada tingkat kepuasan kerja rendah, dan 5 orang (9%) berada pada tingkat kepuasan rendah. Sedangkan untuk variable kepemimpinan transformatif diperoleh hasil 27 orang (50%) beranggapan sedang, 8 orang (15%) beranggapan tinggi, dan 19 orang (35%) beranggapan rendah. Sedangkan hasil kedua variable ditemukan tidak ada korelasi yang positif ( $r = 0.139$ , untuk nilai signifikan  $p = 0.316$ ). dengan ketentuan nilai signifikansinya dibawah atau lebih kecil dari 0.05. Artinya bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja, sehingga hipotesa ditolak.

وبناء على تحليل النتائج البحثية على النحو التالي: عدد المشاركين في هذه الدراسة العديد من مثل 54 شخصا. في الرضا الوظيفي متغير معروف لكثير من 29 شخصا (54%) على مستويات معتدلة من الرضا الوظيفي، 20 شخصا (37%) هي في الرضا الوظيفي المنخفض، و 5 أشخاص (9%) هم في معدل رضا منخفض. أما بالنسبة للنتائج التي تم الحصول عليها القيادة التحويلية متغير 27 شخصا (50%) تعتبر معتدلة، 8 (15%) تعتبر مرتفعة، و 19 شخصا (35%) تعتبر منخفضة. في حين وجدت نتائج المتغيرين عدم وجود ارتباط إيجابي (ر = 0.139، لقيمة كبيرة من ص = 0.316). مع أحكام قيمة أهمية أدناه أو أقل من 0.05. هذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، بحيث يتم رفض الفرضية.

Based on the analysis of the research results as follows: the number of respondents in this study as many as 54 people. In the variable job satisfaction known to many as 29 people (54%) are at moderate levels of job satisfaction, 20 people (37%) are at a low job satisfaction, and 5 people (9%) are in the low satisfaction rate. As for the results obtained transformative leadership variable 27 people (50%) considered moderate, 8 (15%) considered high, and 19 people (35%) considered low. While the results of the two variables found no positive correlation ( $r = 0.139$ , for the significant value of  $p = 0.316$ ). With the provisions of the significance value below or less than 0.05. This means that there is no significant relationship between transformative leadership and job satisfaction, so the hypothesis is rejected.

## ABSTRACT

**Anisatun Sholihah.** 2016. Role of Transformational Leadership on Employee Satisfaction BRI KCP Malang. Thesis. Faculty of Psychology at State Islamic University (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

**Supervisor** : Andik Rony Irawan, M.Si, psi.,

**Keywords** : Transformational Leadership and Job Satisfaction

Humans are an important component in the world of work and industry, although age has been controlled by the advanced technologies of machines and production equipment that increasingly enable people to do things, but the human presence in a company can't replace the production equipment or machinery anything, because of its ability to think (cognitive), psychic, and affective. Therefore, man can no longer be treated no different as a production tool or machine in a company, efforts are required in order to humans who work at a company or can be referred to with employees, feel comfortable and satisfied with the work done, so that the effect on productivity and employee performance itself, and it certainly will have an impact on the company's progress. To support the work of the required satisfaction in good cooperation between the employee and the leader of a company.

This research was conducted at Bank BRI Martadinata Malang, with the aim to determine the role of transformative leadership with employee satisfaction. Data collection methods used by using a questionnaire in the form of scale. Scale in this study consisted of two namely scale transformative leadership and job satisfaction scale, with each consisting of 12 items. The analysis technique used is to use the analysis of product moment.

Based on the analysis of the research results as follows: the number of respondents in this study as many as 54 people. In the variable job satisfaction known to many as 29 people (54%) are at moderate levels of job satisfaction, 20 people (37%) are at a low job satisfaction, and 5 people (9%) are in the low satisfaction rate. As for the results obtained transformative leadership variable 27 people (50%) considered moderate, 8 (15%) considered high, and 19 people (35%) considered low. While the results of the two variables found no positive correlation ( $r = 0.139$ , for the significant value of  $p = 0.316$ ). With the provisions of the significance value below or less than 0.05. This means that there is no significant relationship between transformative leadership and job satisfaction, so the hypothesis is rejected.

## الملخص

النساء صالحه. 2016 . دور القيادة التحويلية على رضا الموظفين BRI KCP مالانج. البحث العلم. بكلية

علم النفس في جامعة ولاية الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج

المشرف : اندى راني إراون الماجستير

كلمات البحث : القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

البشر هي عنصر هام في عالم العمل والصناعة، الرغم من السن قد تمت السيطرة من قبل التكنولوجيات المتقدمة للآلات ومعدات الإنتاج التي تمكن الناس على نحو متزايد أن تفعل أشياء، ولكن وجود الإنسان في الشركة لا يمكن أن تحل محل معدات الإنتاج والآلات أي شيء، بسبب قدرته أن يفكر (الإدراكية)، نفسية، والوجدانية. لذلك، يمكن للإنسان أن لم يعد من الممكن معاملة لا تختلف كأداة إنتاج أو آلة في الشركة، يتعين بذل جهود من أجل البشر الذين يعملون في شركة أو يمكن الإشارة إلى مع الموظفين، وتشعر بالراحة، وراض عن العمل المنجز، بحيث يكون التأثير على الإنتاجية والموظف الأداء نفسها، وبالتأكيد سوف يكون لها تأثير على تقدم الشركة. لدعم عمل رضا المطلوبة في التعاون الجيد بين الموظف وزعيم للشركة.

أجريت هذه البحوث في بنك BRI MARTADINATA مالانج، وذلك بهدف تحديد دور القيادة التحويلية مع رضا الموظفين. أساليب جمع البيانات المستخدمة من قبل باستخدام استبيان في شكل نطاق واسع. الحجم في هذه الدراسة من اثنين هما مقياس التحويلية القيادة والرضا الوظيفي، مع تتألف من 12 بندا لكل منهما. تقنية التحليل المستخدمة هي استخدام تحليل لحظة المنتج.

وبناء على تحليل النتائج البحثية على النحو التالي: عدد المشاركين في هذه الدراسة العديد من مثل 54

شخصا. في الرضا الوظيفي متغير معروف لكثير من 29 شخصا (54%) على مستويات معتدلة من الرضا الوظيفي،

20 شخصاً (37%) هي في الرضا الوظيفي المنخفض، و 5 أشخاص (9%) هم في معدل رضا منخفض. أما بالنسبة للنتائج التي تم الحصول عليها القيادة التحويلية متغير 27 شخصاً (50%) تعتبر معتدلة، 8 (15%) تعتبر مرتفعة، و 19 شخصاً (35%) تعتبر منخفضة. في حين وجدت نتائج المتغيرين عدم وجود ارتباط إيجابي ( $r = 0.139$ )، لقيمة كبيرة من ص ( $= 0.316$ ). مع أحكام قيمة أهمية أدناه أو أقل من 0.05. هذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة

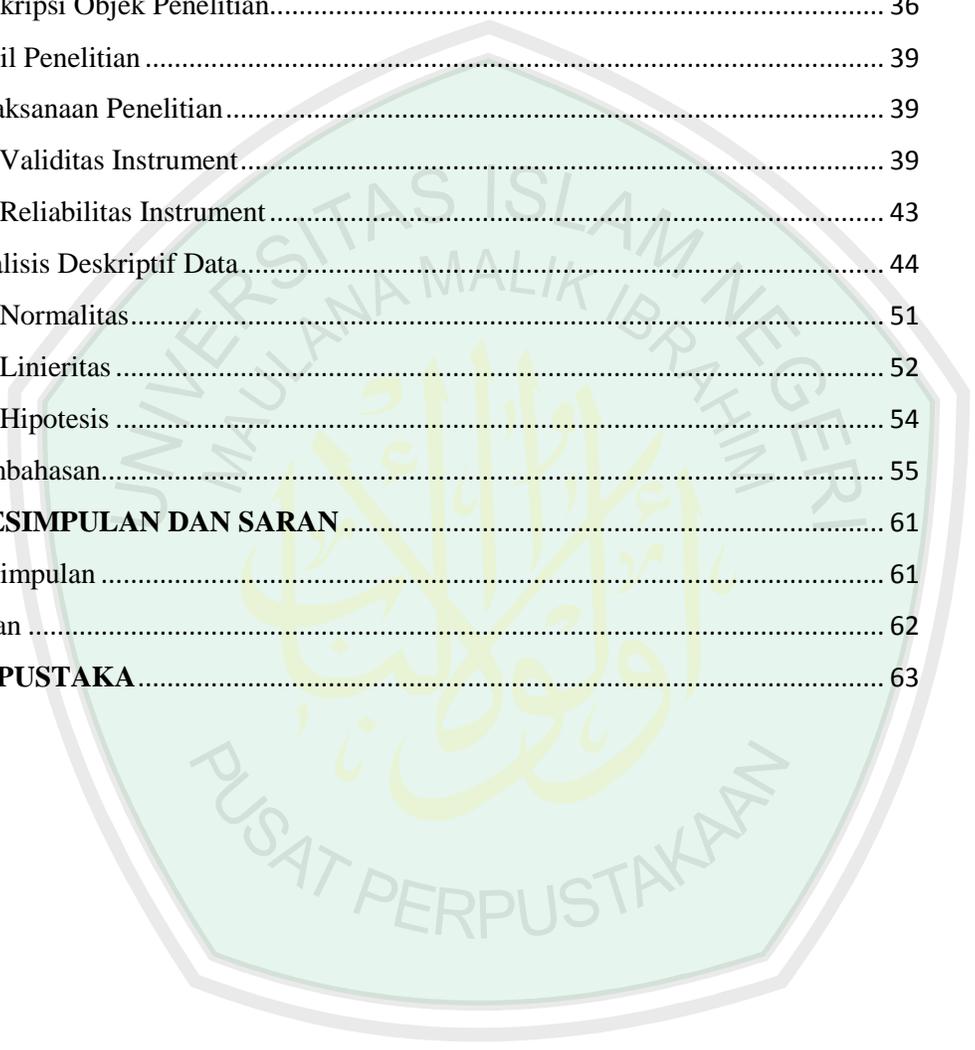
إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، بحيث يتم رفض الفرضية.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN .....	v
HALAMAN MOTTO .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
A. Kepuasan Kerja.....	11
1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	11
2. Komponen-komponen Kepuasan Kerja.....	12
3. Faktor-faktor Kepuasan Kerja.....	14
B. Kepemimpinan Transformatif.....	17
1. Pengertian Kepemimpinan Transformatif.....	17
2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformatif .....	19
C. Peran Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja .....	20
D. Hipotesa Penelitian .....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>24</b>
A. Rancangan Penelitian.....	24
B. Identifikasi Variabel Penelitian.....	24
C. Definisi Operasional .....	25
D. Populasi dan Sampel .....	26

E. Metode Pengumpulan Data.....	26
F. Instrument Penelitian .....	27
G. Validitas dan Reliabilitas .....	31
H. Analisis Data.....	33
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>36</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	36
B. Hasil Penelitian .....	39
1. Pelaksanaan Penelitian.....	39
2. Uji Validitas Instrument.....	39
3. Uji Reliabilitas Instrument.....	43
4. Analisis Deskriptif Data.....	44
5. Uji Normalitas.....	51
6. Uji Linieritas .....	52
7. Uji Hipotesis .....	54
C. Pembahasan.....	55
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>61</b>
A. Kesimpulan .....	61
B. Saran .....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>63</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Skor Skala Likert.....	27
Tabel 2. Blueprint Skala Kepemimpinan Transformasi.....	27
Tabel 3. Blueprint Skala Kepuasan Kerja.....	28
Tabel 4. Rumus Alfa Cronbach.....	30
Tabel 5. Rumus Mean.....	31
Tabel 6. Rumus Standart Deviasi.....	31
Tabel 7. Rumus Prosentase.....	32
Tabel 8. Rumus Tingkat Klasifikasi.....	32
Tabel 9. Rumus Korelasi Product Moment.....	33
Tabel 10. Hasil Uji Validitas Skala Kepuasan Kerja.....	38
Tabel 11. Hasil Uji Validitas Skala Kepemimpinan Transformatif.....	39
Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja.....	41
Tabel 13. Hasil Uji Reliabilitas Skala Kepuasan Kerja.....	42
Tabel 14. Hasil Uji Reliabilitas Skala Kepemimpinan Transformatif.....	42
Tabel 15. Mean dan Standart Deviasi Kepuasan Kerja.....	44
Tabel 16. Rumus Klasifikasi Kategori.....	44
Tabel 17. Kategorisasi Kepuasan Kerja.....	45
Tabel 18. Deskripsi Kategori Tingkat Kepuasan Kerja.....	45
Tabel 19. Mean dan Standart Deviasi Kepemimpinan Transformatif.....	47
Tabel 20. Rumus Klasifikasi Kategori.....	47
Tabel 21. Kategorisasi Kepemimpinan Transformatif.....	48
Tabel 22. Deskripsi Kategori Tingkat Kepemimpinan Transformatif.....	48
Tabel 23. Hasil Uji Normalitas.....	50
Tabel 24. Hasil Uji Linieritas.....	51
Tabel 25. Hasil Uji Korelasi.....	52

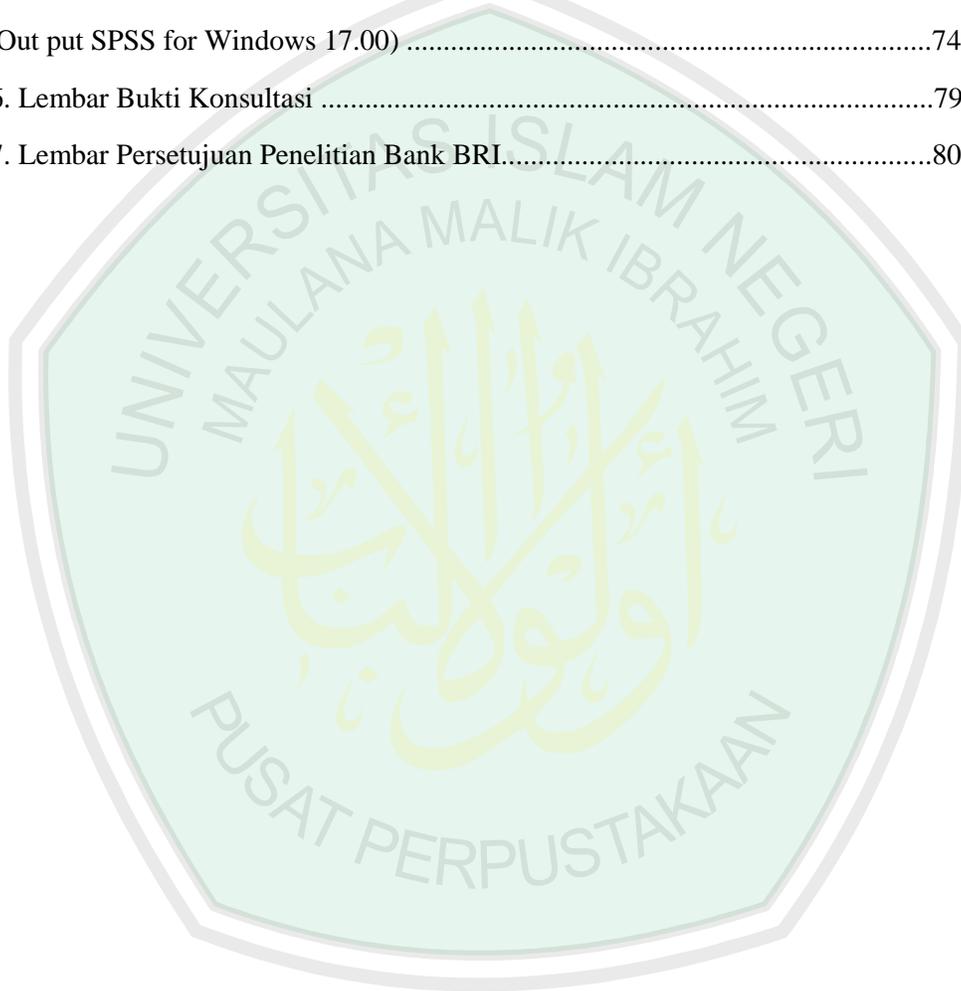
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Skema Hipotesis Penelitian .....	21
Gambar 2. Diagram Kategorisasi Kepuasan Kerja .....	45
Gambar 3. Diagram Kategorisasi Kepemimpinan Transformatif.....	49
Gambar 4. Grafik Uji Normalitas dan Linieritas.....	51



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Skala Kepuasan Kerja (Variabel Y) .....	69
Lampiran 2. Skala Kepemimpinan Transformasi (Variabel X) .....	71
Lampiran 3. Skor Jawaban Kepuasan Kerja (Variabel Y) .....	72
Lampiran 4. Skor Jawaban Kepemimpinan Transformasi (Var. X) .....	73
Lampiran 5. Uji Validitas, Reliabilitas, Linieritas, Normalitas, Uji Asumsi, dan Hipotesis (Out put SPSS for Windows 17.00) .....	74
Lampiran 6. Lembar Bukti Konsultasi .....	79
Lampiran 7. Lembar Persetujuan Penelitian Bank BRI.....	80



## ABSTRAK

**Anisatun Solihah.** 2016. Peran Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BRI Kcp Kota Malang. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

**Pembimbing** : Andik Rony Irawan, M.Si, P.Si.,

**Kata Kunci** : Kepemimpinan Trnasformatif dan Kepuasan Kerja

Manusia merupakan komponen penting dalam dunia kerja dan industry, meski zaman telah dikuasai oleh teknologi-teknologi canggih berupa mesin-mesin dan alat produksi yang semakin memudahkan manusia dalam melakukan suatu hal, namun kehadiran manusia di suatu perusahaan tidak bisa menggantikan alat produksi ataupun mesin-mesin apapun, karena kemampuannya berpikir (kognitif), psikis, dan afektif. Oleh karena itu, manusia tidak lagi bisa diperlakukan tak ubahnya sebagai alat produksi ataupun mesin pada suatu perusahaan, diperlukan adanya upaya agar manusia-manusia yang bekerja pada suatu perusahaan atau bisa disebut juga dengan karyawan, merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan yang dilakukan, sehingga berefek pada produktivitas dan kinerja karyawan itu sendiri, dan tentu akan berdampak pada kemajuan perusahaan. Untuk mendukung terjadinya kepuasan dalam bekerja tersebut diperlukan kerjasama yang baik antara karyawan itu sendiri dan pemimpin suatu perusahaan.

Penelitian ini dilakukan di Bank BRI Martadinata Kota Malang, dengan tujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan dengan menggunakan angket berupa skala. Skala dalam penelitian ini terdiri dari dua yakni skala kepemimpinan transformatif dan skala kepuasan kerja, dengan masing-masing terdiri dari 12 aitem. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis product moment.

Berdasarkan analisa penelitian diperoleh hasil sebagai berikut: jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 54 orang. Pada variable kepuasan kerja diketahui sebanyak 29 orang (54%) berada pada tingkat kepuasan kerja sedang, 20 orang (37%) berada pada tingkat kepuasan kerja rendah, dan 5 orang (9%) berada pada tingkat kepuasan rendah.

Sedangkan untuk variable kepemimpinan transformative diperoleh hasil 27 orang (50%) beranggapan sedang, 8 orang (15%) beranggapan tinggi, dan 19 orang (35%) beranggapan rendah. Sedangkan hasil kedua variable ditemukan tidak ada korelasi yang positif ( $r = 0.139$ , untuk nilai signifikan  $p = 0.316$ ). dengan ketentuan nilai signifikansinya dibawah atau lebih kecil dari 0.05. Artinya bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformative dengan kepuasan kerja, sehingga hipotesa ditolak.

Menelaah kembali factor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dalam beberapa teori disebutkan bahwa bukan hanya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, Luthans berpendapat bahwa ada lima factor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yakni pekerjaan itu sendiri, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, upah dan promosi, rekan kerja dan atasan, dan lingkungan kerja.

Dalam beberapa penelitian juga disebutkan bahwa terdapat factor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, salah satunya kompensasi, seperti penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Eka Desy Purnami, I Wayan Suwendra, dan Gede Putu Agus Jana Susila tentang pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada UD Mente Bali Sejahtera, dengan hasil sebagai berikut, bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UD Mente Bali Sejahtera. Besar sumbangan pengaruh total X 1 terhadap Y yaitu 42,60%, dan besar sumbangan pengaruh total X 2 terhadap Y yaitu 39,80%. Dengan demikian besar sumbangan pengaruh total X 1 dan X 2 terhadap Y adalah 82,40%. Pengaruh dari variabel lain diluar variabel kompensasi dan kepuasan kerja sebesar 17,60% dengan p-value  $R^2_{yx1x2} = 0,00 < \alpha = 0,05$ .

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar belakang**

Saat ini jumlah penduduk dunia terus meningkat, seperti yang telah diberitakan situs [Republika.co.as](http://Republika.co.as), diperkirakan jumlah penduduk dunia mencapai lebih dari 7,2 miliar orang terhitung mulai 1 Januari 2015. Hal tersebut secara otomatis juga meningkatkan kebutuhan akan pangan serta tempat tinggal untuk bertahan hidup. Kebutuhan akan pangan dan biaya hidup yang semakin meningkat berkorelasi positif dengan kebutuhan akan lapangan pekerjaan. Semakin bertambahnya jumlah kebutuhan akan lapangan pekerjaan tentu membutuhkan lahan lapangan pekerjaan baru. Bukan suatu hal yang mengherankan jika saat ini jumlah perusahaan-perusahaan semakin banyak.

Perubahan zaman yang terus terjadi, persaingan yang semakin ketat, serta tantangan perusahaan yang semakin berat untuk terus maju dan eksis, menuntut perusahaan untuk terus melakukan perubahan agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Dalam hal ini pemimpin memiliki peran yang sangat besar terhadap keberlangsungan perusahaan, karena pemimpin merupakan seseorang yang menjadi panutan dalam perusahaan, sehingga dalam hal ini pemimpin memiliki tanggung jawab dalam melakukan perubahan-perubahan, yang diharapkan mampu membuat perusahaan terus maju dan berkembang, serta dapat bersaing dengan perusahaan lain. Oleh karena itu, suatu perusahaan ataupun organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi penggerak perubahan (transformation) suatu perusahaan, yakni kepemimpinan yang mampu mengembangkan gerakan inovatif, mampu memberdayakan karyawan dan organisasi ataupun perusahaan ke dalam suatu perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi atau perusahaan, serta

membawa pada perubahan yang terus menerus dengan pengolahan aktivitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan ide dan pengalaman sehingga setiap karyawan merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan (Ancok, 2005).

Sedangkan menurut Ackoff, kepemimpinan sendiri mencakup upaya untuk memandu, mendorong, dan memfasilitasi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan dengan menggunakan cara-cara tertentu, dimana tujuan dan cara tersebut ditentukan atau disepakati oleh orang-orang tersebut (Linawati, 2004). Kepemimpinan memiliki dimensi yang luas, tidak hanya menyangkut bagaimana memimpin orang, namun juga berhubungan dengan arah, dan tujuan organisasi yang ditentukan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang memiliki visi yang jelas akan dapat memudahkan suatu perusahaan atau organisasi dalam menemukan bentuk untuk bergerak (Sucipto, 2008).

Merupakan kewajiban bagi setiap pemimpin perusahaan mampu membuat karyawannya 'betah' di perusahaannya. Perilaku pemimpin yang menganggap manusia (karyawan) sebagai mesin tanpa ruh, tidak menghargai karyawan sebagai manusia, serta selalu menganggap bahwa manusia (karyawan) baru mau bekerja jika diawasi dan diberi upah, akan membuat karyawan malas bekerja dan memungkinkan karyawan meninggalkan pekerjaannya.

Pemimpin yang mampu membuat bawahannya menyadari makna hidupnya, akan membuat mereka berusaha untuk bekerja yang terbaik yang bisa mereka lakukan. Kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan masing-masing karyawan, tidak hanya secara fisik, namun juga psikis dan social, serta memperlakukan mereka sesuai dengan kebutuhan dan keunikan mereka masing-masing akan menumbuhkan semangat dan

motivasi karyawan dalam memberi hal yang terbaik dari diri mereka. Serta akan tercipta hubungan yang baik antara karyawan dan pemimpin, yang dapat memacu karyawan untuk bekerja secara maksimal.

Pekerjaan yang dilakukan secara maksimal atas kesadaran diri karyawan akan lebih memungkinkan karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Tentu kepuasan kerja bagi para karyawan di suatu perusahaan sangat diperlukan, karena jika karyawan memiliki kepuasan dalam pekerjaannya maka secara otomatis karyawan tersebut akan berusaha bekerja semaksimal mungkin dari apa yang sanggup dilakukannya, akan berusaha mencapai target yang telah ditentukan perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja, dan secara otomatis pula akan berusaha memajukan perusahaan. Disinilah peran karyawan sebagai sumber daya manusia sangat penting bagi keberlangsungan suatu perusahaan.

Di sisi lain, perubahan-perubahan yang terjadi pada kondisi perekonomian secara keseluruhan, telah menimbulkan suatu tuntutan yang harus dipenuhi oleh para pelaku ekonomi dan industri. Salah satunya bagaimana suatu perusahaan secara responsive menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan tidak hanya pada eksternal namun juga internal perusahaan. Perubahan eksternal juga harus diikuti oleh perubahan internal perusahaan, selain dari pihak kepemimpinan juga harus diikuti oleh perubahan dan pengembangan tenaga kerja. Oleh karenanya, tenaga kerja atau sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan.

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan. Menyadari arti pentingnya manusia dalam perusahaan maka keberadaannya perlu dilindungi dalam

hal keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan (Suma'mur dalam Susanto, 2001). Manusia dalam bekerja mendambakan suatu kepuasan baik dari segi materiil maupun moril. Kerja merupakan suatu sarana untuk menuju ke arah terpenuhinya kepuasan pribadi, dengan jalan memperoleh kekuasaan dan menggunakan kekuasaan itu terhadap orang lain. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu (Munandar, 2001).

Berbicara soal sumber daya manusia dalam menghasilkan suatu produksi barang atau jasa, tentunya dikaitkan pada bagaimana karyawan bisa bekerja dengan baik di perusahaan tempatnya bekerja, sehingga dapat memuaskan kebutuhannya, yang berakibat pada produktivitas kinerja karyawan dan mempengaruhi hasil produksi. Vroom (1960) dan Strauss (1968), berpendapat bahwa produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat kepada pekerja untuk meningkatkan produktivitas.

Perusahaan tentu mengharapkan kinerja individu yang maksimal agar dapat mencapai keunggulan perusahaan, karena pada dasarnya kinerja individual yang akhirnya mempengaruhi kemajuan perusahaan secara keseluruhan. Kriteria kinerja yang baik menuntut karyawan berperilaku sesuai harapan perusahaan atau organisasi. Perilaku ini tidak hanya mencakup *in-role* yaitu bekerja sesuai dengan *standar job description* saja, tetapi juga *extra-role* yaitu memberikan perusahaan lebih dari yang diharapkan. Perilaku ini cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial yang memiliki kemampuan

untuk berempati kepada orang lain dan lingkungan, serta menyelaraskan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai-nilai lingkungan sekitarnya (Sloat, 1999).

Dalam hal pencapaian tujuan perusahaan, sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting. Oleh karena itu perusahaan harus selalu memperhatikan kepuasan dan loyalitas kerja karyawan. Karyawan yang puas dan loyal akan memberikan kontribusi yang besar bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Howell dan Robert (1986) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak suka karyawan, terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Menurut Blum, dan Naylor (1986) menjelaskan kepuasan kerja sebagai hasil dari berbagai sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan. Menurut Handoko (2001:193), kepuasan kerja yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seseorang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Selain itu, Below (dalam Arifin,1977) membagi kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dari dua sudut pandang, yakni karyawan dan manajer atau pemimpin. Dari pihak karyawan, keadaan kepuasan kerja dikatakan sebagai suatu dorongan atau ketegangan yang normal. Dari pihak pemimpin, menilai bahwa karyawan yang telah merasa puas sebagai karyawan juga harus sesuai dengan penilaian dari para karyawan yang lain, dan penilaian tersebut tidak menimbulkan masalah bagi mereka. Hubungan baik yang terbentuk di antara karyawan dan pihak pemimpin menunjukkan adanya kepuasan kerja di antara para karyawan. Para karyawan bukan saja merasa bangga tetapi juga menunjukkan loyalitas kepada pihak pemimpin secara khusus, dan kepada perusahaan secara umum.

Untuk mengetahui kepuasan kerja seorang dapat dilihat dari faktor yang mempengaruhinya. Greenberg & Baron (1995) berpendapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain, system gaji, kualitas dari supervisi, desentralisasi kekuasaan, tingkat kerja dan dorongan kerja, kondisi kerja yang menyenangkan, variabel kepribadian, status dan senioritas, pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kepuasan hidup. Robbins (1996) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya, tantangan kerja, kondisi kerja yang mendukung, sistem kerja yang adil, dan rekan kerja yang mendukung.

Mangkunegara (2005:120) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu factor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. Sedangkan Luthans (2004), berpendapat bahwa terdapat lima faktor penentu kepuasan kerja yakni, pekerjaan itu sendiri, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, upah dan promosi, teman kerja, atasan, dan lingkungan kerja.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap aspek-aspek pekerjaan yang dilakukan karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Paramitha (2010), dengan judul “Hubungan Antara Persepsi Karyawan Tentang Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kinerja Karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia”, memaparkan bahwa

terdapat hubungan positif antara keduanya, yakni sebesar 37,4%. Dalam penelitian lain juga disebutkan bahwa gaya kepemimpinan akan mempengaruhi prestasi kerja karyawan, seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Nurita (2008) yang berjudul “Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Adira Finance divisi elektronik cabang Bandung”. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 64%, sedangkan 36% lainnya dipengaruhi oleh factor-faktor lain.

Dalam penelitian ini, peneliti fokus pada gaya kepemimpinan transformative. Penelitian dilakukan di sebuah instansi perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, yakni Bank BRI Kcp Kota Malang, dikarenakan pada perusahaan yang bergerak dibidang perbankan sangat diperlukan keteraturan kerja, agar tercapai visi maupun misi perusahaan. Perbankan dalam beberapa bagian bidangnya memiliki kerumitan tersendiri dalam menangani pekerjaan, semisal bagian mengatur keuangan, juga bagian yang bertemu dan melayani banyak pelanggan setiap harinya, dengan jadwal kerja yang padat yakni 8 jam perhari, serta tuntutan untuk selalu tampil rapi dan ramah ketika bertemu dengan banyak pelanggan setiap hari, melayani pelanggan dengan baik serta mengurus segala kebutuhan pelanggan, tentu akan sangat membutuhkan suatu usaha yang lebih bagi seorang karyawan agar melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal, merasa nyaman dengan pekerjaannya, serta mencapai hasil yang maksimal.

Pekerjaan yang dilakukan secara maksimal atas kesadaran diri karyawan akan lebih memungkinkan karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Jika seorang karyawan telah mencapai kepuasan dalam bekerja, maka secara otomatis akan bekerja dengan maksimal dan memberikan yang terbaik dalam dirinya bagi perusahaan

tempatya bekerja. Dalam hal ini juga pemimpin memiliki peran penting, karena tentu tidak mudah memajemen karyawan yang notabene pekerjaannya membutuhkan keuletan, ketelitian, dan ketelatenan. Oleh karenanya seorang pemimpin atau manajer suatu perusahaan diharapkan mampu mengontrol, memanage, membimbing, dan mengarahkan karyawannya pada perubahan yang lebih baik.

#### B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana peran kepemimpinan transformasi dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di Bank BRI Kcp kota Malang?

#### C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui peran kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja karyawan di Bank BRI Kcp Kota Malang

#### D. Manfaat Penelitian

##### a. Secara teoritis

Diharapkan penelitian ini mampu memberikan informasi, melengkapi referensi penelitian ilmiah dibidang psikologi industry dan organisasi, serta membantu pengembangan di bidang psikologi industry dan organisasi, lebih khusus yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja

##### b. Secara praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan serta menentukan kebijakan perusahaan oleh pemimpin perusahaan, agar memperlakukan karyawan lebih baik lagi, demi tercapainya kepuasan kerja pada karyawan, yang akan berimbas pada kemajuan perusahaan.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kepuasan Kerja**

##### **1. Pengertian**

Ada pernyataan yang mengatakan bahwa kepuasan adalah suatu perasaan menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya, guna memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kepuasan kerja merupakan keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh suatu pekerja di suatu lingkungan pekerjaan, karena terpenuhinya semua kebutuhan secara memadai.

Howell dan Robert (1986) memandang bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai

aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Jika karyawan bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia akan memperoleh perasaan puas terhadap apa yang dikerjakan. Sebaliknya, jika karyawan bersikap negative (tidak suka), maka ia akan merasa tidak puas terhadap apa yang dikerjakan.

McCormick dan Ilgen (1985) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai satu serangkaian sikap khusus yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi atau perusahaan. Kepuasan kerja tersebut merupakan suatu sikap terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh orang lain. Dengan kata lain, kepuasan kerja berarti rangsangan yang efektif yang diberikan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Bagi Milton (1981), kepuasan kerja dipengaruhi oleh ciri-ciri kepribadian. Ia mendefinisikan kepuasan kerja sebagai prestasi baik yang dihasilkan oleh karyawan dimana terkesan bahwa karyawan diberi ganjaran yang bersifat eksentrik dan intrinsic.

Menurut Fleisman dan Bass (1977) kepuasan kerja merupakan “suatu tindakan efektif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut dianggap sebagai hasil pengalaman karyawan, dalam kaitannya dengan penilaian terhadap diri sendiri seperti apa yang dikehendaki atau diharapkan dari pekerjaannya. Dari pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan umpan balik karyawan terhadap pekerjaannya.

## 2. Komponen-komponen kepuasan kerja

Dari batasan yang diungkapkan oleh Locke di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga komponen yang penting dalam kepuasan kerja, yakni nilai-nilai, kepentingan, dan persepsi.

- ✓ Kepuasan kerja merupakan suatu fungsi dari nilai-nilai (value), Locke memberi batasan bahwa nilai-nilai dipandang dari segi “keinginan seseorang baik yang disadari atau tidak, biasanya berkaitan dengan apa yang diperolehnya”. Locke membedakan antara nilai-nilai dan kebutuhan, ia mengatakan bahwa kebutuhan adalah suatu “tujuan yang disyaratkan” paling dasar untuk dipenuhi oleh tubuh manusia guna mempertahankan hidup. Di sisi lain, nilai-nilai disebut sebagai “kebutuhan pokok yang disyaratkan” yang ada dalam pikiran seseorang. Nilai-nilai yang dikemukakan Locke adalah termasuk kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri, dan pertumbuhan.
- ✓ Komponen kedua yakni kepentingan. Orang tidak hanya membedakan nilai-nilai yang dipegang, tetapi kepentingan mereka dalam menempatkan nilai-nilai tersebut, dan perbedaan-perbedaan tersebut dapat menentukan tingkat kepuasan kerja
- ✓ Komponen ketiga yakni persepsi. Kepuasan didasarkan pada persepsi individu terhadap situasi saat ini dan nilai-nilai individu.

Tiga komponen tersebut adalah nilai-nilai, kepentingan, dan persepsi, membantu orang untuk dapat mendefinisikan kepuasan kerja. Konsep kepuasan kerja dalam istilah ini dinyatakan melalui berbagai cara yang berbeda bahwa individu dapat menjadi puas.

Tiga komponen tersebut yakni nilai-nilai, kepentingan, dan persepsi, yang membantu orang untuk dapat mendefinisikan kepuasan kerja. Konsep

kepuasan kerja dalam istilah ini dinyatakan melalui berbagai cara yang berbeda bahwa individu dapat menjadi puas atau tidak dengan pekerjaannya.

### 3. Factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Luthans (2004), menyatakan bahwa terdapat lima factor penentu kepuasan kerja yakni :

#### 1. Pekerjaan itu sendiri

Merujuk pada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab

#### 2. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian

Merujuk pada kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan kepribadian yang dimiliki

#### 3. Upah dan promosi

Merujuk pada kesempatan untuk memperoleh promosi pada jabatan yang lebih tinggi dan kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan

#### 4. Teman kerja, atasan

Sikap teman kerja, atasan, merupakan kemampuan untuk berinteraksi dengan teman kerja, atasan maupun lingkungan kerja. Tingkat hubungan dengan tingkat kerja, dan tingkat dukungan teman kerja dalam bekerja yang dirasakan karyawan ketika bekerja

#### 5. Lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja menggambarkan kondisi kerja yang kondusif.

Harold E. Burt dan Weitz (dalam Anoraga, 1995:82-83), berpendapat bahwa factor-faktor yang menentukan kepuasan kerja sebagai berikut :

- a. Factor hubungan antar karyawan, antara lain: hubungan langsung antara manajer dengan karyawan, factor psikis dan kondisi kerja, hubungan social diantara karyawan, sugesti dari teman kerja, emosi dan situasi kerja
- b. Factor-faktor individual : sikap, umur, jenis kelamin, tingkat kepuasan dan ketidakpuasan kerja akan lebih berarti bila ditempatkan dalam konteks kecenderungan khas individu (disposisi individu) untuk menjadi puas secara umum.
- c. Factor-faktor luar, yakni hal-hal yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan.

Sedangkan Mangkunegara (1995. Hal 71), berpendapat bahwa factor-faktor yang mempengaruhi kerja karyawan dapat ditentukan dari beberapa hal, antara lain:

- a. Factor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja
- b. Factor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat atau golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Mullin (1993) menjelaskan factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi: factor-faktor budaya, pribadi, social, organisasi, dan lingkungan.

- ✓ Factor budaya diantaranya, sikap-sikap yang mendasari kepercayaan dan nilai-nilai
- ✓ Factor pribadi diantaranya, kepribadian, pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja
- ✓ Factor social diantaranya, hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal
- ✓ Factor organisasi diantaranya, sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, supervisor dan gaya kepemimpinan, system manajemen, dan kondisi-kondisi kerja
- ✓ Factor lingkungan diantaranya, ekonomi, social, teknik, dan pengaruh-pengaruh pemerintah

## **B. Kepemimpinan Transformatif**

### **1. Pengertian**

Kepemimpinan dijelaskan sebagai suatu proses, perilaku atau hubungan yang membentuk pola tertentu yang menyebabkan suatu kelompok bertindak bersama-sama atau bekerja sama sesuai dengan aturan dan atau tujuan bersama (Sarwono,1997. Hal 40). Hasibuan (2005), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Sucipto (2008), berpendapat kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi

dan memungkinkan pengikut untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan kesuksesan organisasi dan kepemimpinan merupakan kemampuan mengungkapkan visi, mewujudkan nilai dan membentuk lingkungan yang dapat dibentuk.

Sedangkan kepemimpinan memiliki bermacam-macam gaya, menurut Bass (1985, dalam Wutun, 2001) gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu hubungan yang cenderung mengikuti pola atau strategi tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Alfian (2009) mengutarakan bahwa gaya kepemimpinan terdapat beberapa macam gaya, yakni *solidarity maker*, *administrator*, *otoriter*, *demokratis*, *paternalistic*, *egaliter*, *formal*, *informal*, *transformasional*, *transaksional*, *proaktif*, dan *reaktif*. Kepemimpinan yang dibahas dalam penelitian ini yakni kepemimpinan transformasional. Lawan dari kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan transaksional. Menurut Alfian (2009) kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Bernard.M.Bass (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Pemimpin transformasional membuat perubahan besar pada misi dari unit perusahaan, cara berbisnis, dan manajemen SDM untuk mencapai visi mereka. Pemimpin transformasional akan merombak seluruh filosofi, system, dan budaya sebuah organisasi. Dalam melakukan ini, pemimpin transformasional menggunakan dan berpegang pada metode sikap, karisma, dan transitif dalam kepemimpinan.

Menurut Hay (2004), seorang pemimpin transformasi akan berusaha memotivasi, membangkitkan semangat dan minat para bawahan, disamping itu juga berusaha meyakinkan tujuan dan misi perusahaan. Pemimpin transformasi juga akan berusaha melihat, memperhatikan, mengenali kemampuan individu yang berguna untuk organisasi atau perusahaan. Pemimpin transformasi berusaha meyakinkan bawahan agar bersama-sama menciptakan produktivitas kerja yang tinggi, usaha yang keras, dan kapasitas kerja yang tinggi.

Berdasarkan pemaparan para tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformative merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi dan membina karyawannya agar melakukan hal-hal positif sesuai dengan tujuan perusahaan, dan bekerja demi target dan kemajuan perusahaan itu sendiri.

## 2. Aspek Kepemimpinan Transformasional

Menurut Wutun (2001) kepemimpinan transformasi memiliki lima aspek, yakni :

- a. **Attributed Charisma.** Pemimpin yang memiliki karisma memperlihatkan visi, kemampuan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi
- b. **Idealized Influence.** Pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat

- c. *Inspirational Motivation*. Pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti, partisipasi dan tantangan terhadap tugas bawahan
  - d. *Intellectual Stimulation*. Pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
  - e. *Individualized Consideration*. Pemimpin berusaha memberikan perhatian kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan terhadap organisasi.
- C. *Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja*

Sudah sepatutnya sumber daya manusia menjadi titik penting suatu perusahaan. Para pekerja atau karyawan tidak lagi bisa dipandang sebagai mesin penghasil suatu barang, lebih dari itu, karyawan sudah sepatutnya mendapat perlakuan sebagai manusia yang berjasa menghasilkan suatu barang, yang bekerja demi target dan kemajuan perusahaan. Karenanya perlakuan kepuasan seorang karyawan dalam bekerja sangat diperhitungkan, agar karyawan bekerja semaksimal mungkin dan demi tercapainya target serta kemajuan perusahaan. Dalam hal ini, diperlukan perlakuan-perlakuan yang manusiawi antar sesama pekerja, terlebih oleh pemimpin suatu perusahaan. Sikap kepemimpinan yang ditunjukkan seorang pemimpin, sudah seharusnya menjadi bagian yang menyenangkan bagi para karyawan dalam menjalani pekerjaannya. Dengan begitu diharapkan pula karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

Nizar (2011) berpendapat, dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja

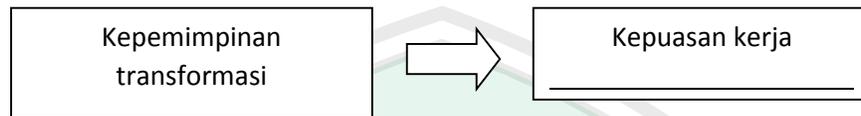
karyawan ini, baik yang berupa financial maupun yang nonfinancial. Dalam hal ini balas jasa non financial dapat mengacu pada pimpinan perusahaan, para karyawan menginginkan nilai balas jasa atas hasil kerjanya terhadap pemimpin perusahaan.

Menurut Miller et al. (1991) menunjukkan bahwa gaya suatu kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Sedangkan hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong menolong dengan teman sekerja serta pimpinan adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja, dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Dalam penelitian ini, peneliti fokus pada gaya kepemimpinan transformasional, yakni gaya yang mana pemimpin memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman (Bernard.M.Bass, 1990). Suatu gaya kepemimpinan yang menuntut pimpinan memiliki ide-ide yang baru demi keberlangsungan dan kemajuan perusahaan, serta memotivasi karyawannya agar memiliki ide-ide kreatif juga inovasi-inovasi baru untuk kepentingan kemajuan perusahaan.

Dalam hal ini, seorang pemimpin memerlukan kemampuan untuk memahami karyawannya, memberikan perhatian kepada bawahan, memperlakukan karyawan selayaknya manusia bukan mesin pekerja, juga menghargai sikap bawahan terhadap perusahaan, agar para karyawan tidak merasa bosan serta memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, dengan begitu karyawan memiliki semangat kerja dan berusaha memajukan perusahaan.

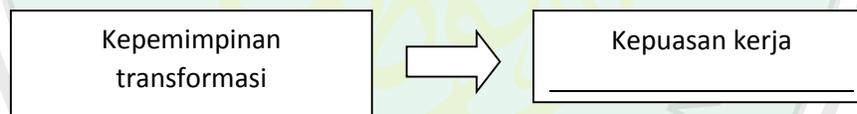
Kepemimpinan gaya transformasi dalam hal ini memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang nantinya dapat berdampak juga pada kualitas perusahaan. Dalam hal ini kepemimpinan transformasi ditunjukkan dengan variable X, sedangkan kepuasan kerja variable Y. Berikut skema korelasi antara kedua variable:

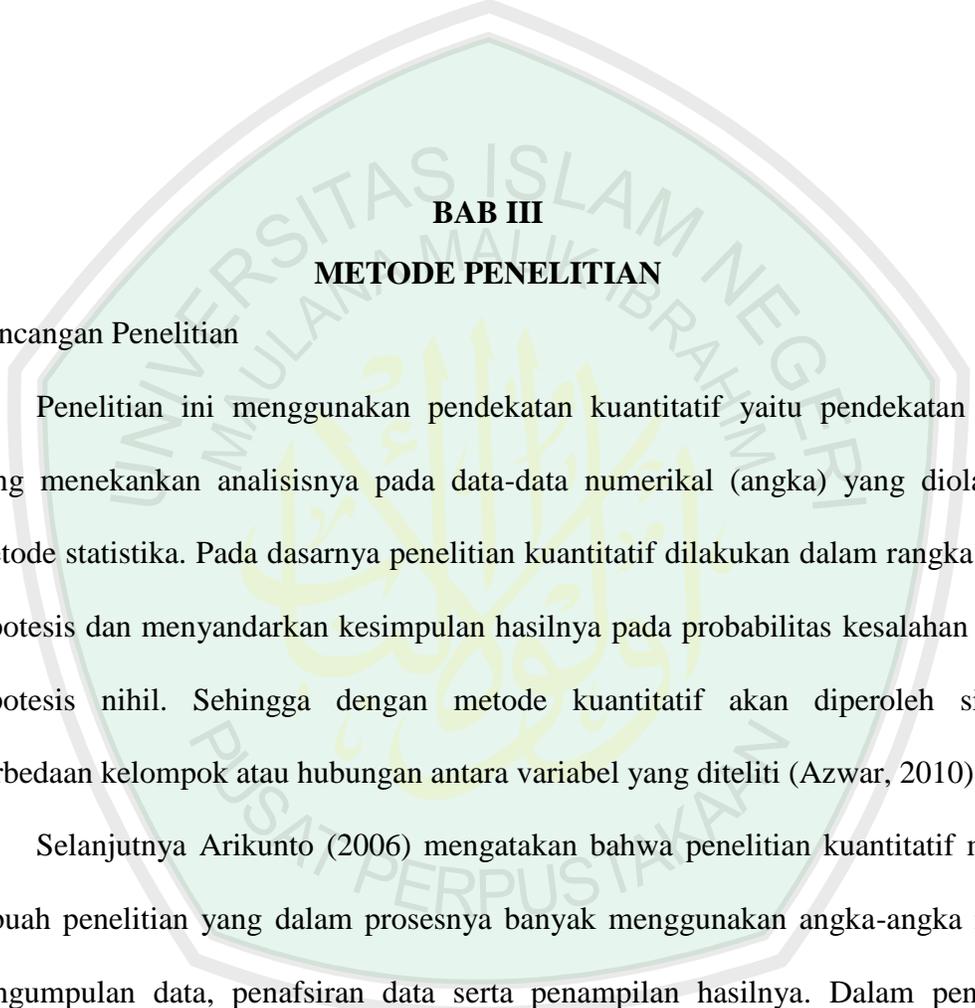


#### D. Hipotesa Penelitian

Berdasarkan judul dan latar belakang yang telah diuraikan, peneliti mengajukan hipotesa sebagai berikut: bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki korelasi positif antara kepuasan kerja suatu perusahaan dengan gaya kepemimpinannya.

Seperti yang telah diuraikan pada sub-bab kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja diatas. Berikut skema korelasi antara kedua variable :





### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan penelitian yang menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika. Pada dasarnya penelitian kuantitatif dilakukan dalam rangka pengujian hipotesis dan menyandarkan kesimpulan hasilnya pada probabilitas kesalahan penolakan hipotesis nihil. Sehingga dengan metode kuantitatif akan diperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau hubungan antara variabel yang diteliti (Azwar, 2010).

Selanjutnya Arikunto (2006) mengatakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan sebuah penelitian yang dalam prosesnya banyak menggunakan angka-angka mulai dari pengumpulan data, penafsiran data serta penampilan hasilnya. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui seberapa besar peran gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawannya, dalam hal ini gaya kepemimpinan yang dipilih yakni gaya kepemimpinan transformasi.

##### **B. Identifikasi Variabel Penelitian**

Terdapat dua variable penelitian pada penelitian ini, yakni :

- a. Variable terikat (Y): kepuasan kerja
- b. Variable bebas (X) : kepemimpinan transformasional

### C. Definisi Operasional Penelitian

- ✓ Kepuasan kerja : suatu tindakan efektif karyawan terhadap pekerjaannya, yang dianggap sebagai hasil pengalaman karyawan, dalam kaitannya dengan penilaian terhadap diri sendiri seperti apa yang dikehendaki atau diharapkan dari pekerjaannya. Luthans (2004) berpendapat bahwa terdapat lima factor penentu kepuasan kerja, yakni: pekerjaan itu sendiri, kesesuaian kepribadian, upah dan promosi, rekan kerja dan atasan, dan lingkungan kerja.
- ✓ Kepemimpinan transformasional : gaya kepemimpinan yang mana pemimpin memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Dengan cirri-ciri sebagai berikut: *Attributed Charisma* (pemimpin yang memiliki karisma memperlihatkan visi, dan kemampuan keahliannya), *Idealized Influence* (pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan), *Inspirational Motivation* (pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan), *Intellectual Stimulation* (pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya), dan *Individualized Consideration* (pemimpin berusaha memberikan perhatian kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan)

## D. Populasi dan Sampel Penelitian

### a. Populasi

Nanang Martono (2001), populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan Bank BRI Kcp Kota Malang, dengan total karyawan 500 orang, yang terdiri dari 270 orang karyawan tetap, 230 orang karyawan kontrak.

### b. Sampel

Dalam penelitian ini peneliti mengambil sampel yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling*, yakni sebuah cara untuk mendapatkan sampel dengan memilih sampel diantara populasi sesuai dengan yang dikehendaki oleh peneliti. Dalam penelitian ini peneliti mengambil sampel karyawan tetap, sebanyak 20% dari jumlah total 270 orang karyawan tetap bank BRI Kcp Kota Malang, yakni 54 orang karyawan.

## E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam kegiatan penelitian bertujuan mengungkap fakta mengenai variabel yang diteliti. Tujuan untuk mengetahui (*goal of knowing*) haruslah dicapai dengan menggunakan metode atau menggunakan cara-cara yang efisien dan akurat (Azwar, 2010). Instrument pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode skala psikologi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala model Likert, skala likert digunakan untuk mengukur sikap. Skala sikap disusun untuk mengungkap sikap pro dan kontra, positif dan negative, setuju dan tidak setuju terhadap suatu objek social. Dalam

skala sikap, objek social tersebut berlaku sebagai objek sikap. Skala ini berisi pernyataan-pernyataan, pernyataan terdiri dari dua macam, yakni pernyataan *favourable* atau mendukung dan *unfavourable* atau tidak mendukung.

#### F. Instrument Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua instrument, yakni instrument kepuasan kerja dan instrument kepemimpinan transformasi. Instrument kepuasan kerja menggunakan Skala kepuasan kerja yang terdiri dari 12 item dan instrument kepemimpinan transformasi menggunakan skala kepemimpinan transformasi yang terdiri dari 12 item.

Skala kepuasan kerja ini merupakan skala psikologi yang digunakan untuk mengungkapkan aspek-aspek kepuasan kerja. Skala kepuasan kerja ini disusun penulis berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Luthans (2004), yakni lima aspek kepuasan kerja yang meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, kepuasan upah dan promosi, kepuasan dengan rekan kerja maupun atasan, dan kepuasan terhadap lingkungan kerja. Namun dalam pengaplikasiannya, penulis hanya menggunakan tiga aspek dari kelima aspek yang telah disebutkan diatas, karena ketiga aspek tersebut dianggap cukup mewakili dari variable kepuasan kerja, serta dianggap valid dan memiliki relevansi terhadap kepuasan seseorang dalam bekerja. Ketiga aspek tersebut adalah: pekerjaan itu sendiri, rekan kerja dan atasan, dan pendukung kesuksesan dalam bekerja (berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja)

Sedangkan skala kepemimpinan transformasi merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Wutun (2001), yakni lima aspek kepemimpinan transformasi yang meliputi: *Attributed Charisma* (pemimpin yang memiliki karisma memperlihatkan visi, dan kemampuan keahliannya), *Idealized Influence* (pemimpin berusaha mempengaruhi

bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan), *Inspirational Motivation* (pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan), *Intellectual Stimulation* (pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya), dan *Individualized Consideration* (pemimpin berusaha memberikan perhatian kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan).

Namun dalam pengaplikasiannya, penulis hanya menggunakan tiga aspek dari kelima aspek yang telah disebutkan diatas, karena ketiga aspek tersebut dianggap cukup mewakili dari variable kepemimpinan transformatif, serta dianggap valid dan memiliki relevansi terhadap variable kepemimpinan transformatif. Ketiga aspek tersebut adalah *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*.

Di dalam skala ini terdiri dari item pendukung atau *favourable* dan item yang tidak mendukung atau *unfavourable*. Dengan menggunakan skala Likert dengan pilihan jawaban serta skor yang ditentukan sebagai berikut:

Table 3.1  
Skor Skala Likert

Jawaban	Skor Favourable	Skor Unfavourable
Sangat Setuju	4	1
Setuju	3	2
Tidak Setuju	2	3
Sangat Tidak Setuju	1	4

Tabel 3.2  
Blueprint skala kepemimpinan transformasi

sNo.	Aspek	Indicator	Aitem Favorable	jumlah
1.	Inspirational motivation	- Menggugah semangat kerja pada karyawan	1,2,7,8	4

	(kemampuan memotivasi dan menginspirasi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menumbuhkan rasa percaya diri karyawan</li> <li>- Mendemonstrasikan komitmen untuk tujuan bersama</li> </ul>		
2.	<i>Intellectual Stimulation</i> (kemampuan mengasah kreativitas karyawan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mampu berkomunikasi aktif dengan karyawan</li> <li>- Mampu menumbuhkan ide-ide baru</li> <li>- Menuntut pembaharuan cara kerja</li> </ul>	3,4,9,10	4
3.	<i>Individualized Consideration</i> (kemampuan menghargai dan memperhatikan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai hasil kerja karyawan</li> <li>- Mengenali kebutuhan karyawan</li> <li>- Mendengarkan bawahan dengan penuh perhatian</li> <li>- Berusaha memenuhi kebutuhan karyawan</li> </ul>	5,6,11,12	4

Table.3.3  
Blueprint skala kepuasan kerja

No.	Aspek	Indikator	Aitem Favorable	jumlah
1.	Pekerjaan itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan</li> <li>- Kesempatan untuk menerima tanggung jawab</li> </ul>	1, 2,7,8	4

2.	Rekan kerja, atasan	- kemampuan berinteraksi dengan teman kerja maupun atasan - tingkat hubungan dan dukungan antara teman sebaya	3,4,9,10	4
3.	Pendukung kesuksesan dalam bekerja	- Menggambarkan kondisi lingkungan kerja yang kondusif - Memberikan kenyamanan bagi para karyawan	5,6,11,12	4

#### G. Validitas dan Reliabilitas

##### a. Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu instrument pengukur (tes) dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2007). Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Suatu tes atau instrument pengukur penelitian dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut (Azwar, 2006).

Uji validitas dalam penelitian menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) 19.0 for Windows dengan menggunakan *scale reliability* dan membuang aitem- aitem yang gugur.

##### b. Reliabilitas

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang mempunyai asal kata *rely* dan *ability*. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi disebut sebagai pengukuran yang reliabel (*reliable*). Walaupun reliabilitas mempunyai beberapa nama lain yakni seperti keterpercayaan, keterandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya, namun ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 2009:4).

Reliabilitas dinyatakan dengan koefisien reliabilitas yang angkanya berada dalam rentang 0 hingga 1,00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitas (Azwar, 2009:9). Adapun taraf signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,01. Pengukuran reliabilitas juga dengan menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) 19.0 for Windows. Pengujian *reliability* dengan menggunakan teknik *Alfa Cronbach*.

**Tabel 3.4**

**Rumus Alfa Cronbach**

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya butir pertanyaan atau soal

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sum \sigma_t^2$  = Varians total

## H. Analisis Data

Metode analisis data adalah proses pengolahan data setelah data terkumpul semua. Tujuan dari analisis data ini adalah untuk menjawab permasalahan dari penelitian yaitu, untuk mengetahui seberapa besar peran gaya kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank BRI kcp Kota Malang, maka digunakan rumus mean dan standar deviasi.

Mencari Mean atau rata-rata skor kelompok ( $\mu$ ) dan standar deviasi kelompok ( $\sigma$ ) dengan rumus dibawah ini:

**Tabel 3.5**  
**Rumus Mean**

$$M = \frac{\sum x}{N}$$

Keterangan:

- M = Mean
- N = Jumlah responden
- x = Banyaknya nomor variabel

Setelah mencari mean maka dilanjutkan dengan mencari standart deviasi dengan rumus sebagai berikut,

**Tabel 3.6**  
**Rumus Standar Deviasi**

$$SD = \sqrt{\frac{\sum fx^2 - (\sum fx)^2}{N-1}}$$

- SD = Standar Deviasi
- $\sum fx^2$  = Jumlah kuadrat semua frekuensi dan angka
- N = Jumlah responden

**Tabel 3.7**  
**Rumus mencari bobot dan prosentase**

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P= Angka persentase

f= Frekuensi

N= Jumlah Responden

Setelah pencarian mean dan standart deviasi selesai, dilanjutkan dengan pembagian klasifikasi variabel penelitian dengan rumus sebagai berikut,

**Tabel 3.8**

**Rumus tingkat klasifikasi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja**

No	Klasifikasi	Skor
1	Tinggi	$(M + 1SD) < X$
2	Sedang	$(M - 1SD) < X \leq (M+ 1SD)$
3	Rendah	$X \leq (M - 1SD)$

Keterangan:

X = Nilai responden

SD = Standar deviasi

M = Mean

Setelah selesai semua dihitung dengan rumus-rumus diatas maka, selanjutnya diuji dengan analisis korelasi atau yang disebut dengan korelasi *product moment*

**Tabel 3. 9**

**Rumus Korelasi Product Moment**

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$



Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi product moment

N = Jumlah responden

$\sum x$  = Skor dari tes instrumen A

$\sum y$  = Skor dari tes instrumen B

xy = Perkalian X & Y

$\sum x^2$  = Kuadrat skor instrumen A

$\sum y^2$  = Kuadrat skor instrumen B

$\sum xy$  = Jumlah perkalian antar kedua variabel

#### BAB IV

### PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

- Sejarah Bank Rakyat Indonesia (BRI)

**Bank Rakyat Indonesia (BRI)** adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di

Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai bank umum.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

### **Visi BRI**

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

### **Misi BRI**

- Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.

- Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko serta praktek *Good Corporate Governance (GCG)* yang sangat baik.
- Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)

### **Lokasi penelitian**

Berlokasi di pusat kota Malang, yakni di Jl. Laksamana Martadinata No. 80, Jawa Timur. Dengan total karyawan 500 orang. Dengan perincian sebagai berikut: 230 karyawan magang, dan 270 karyawan tetap.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Pelaksanaan Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan di Bank BRI Martadinata Kota Malang, selama bulan desember 2015. Dalam penelitian ini subjek diberikan dua bentuk skala yaitu skala kepemimpinan transformative dan skala kepuasan kerja. Skala diberikan kepada subjek yang memenuhi kriteria penelitian, dan jumlah subjek dalam penelitian ini yaitu sebanyak 54 orang.

Waktu penelitian dalam penelitian ini dilakukan selama kurang lebih 3 minggu yaitu pada hari senin pada tanggal 30 November sampai dengan tanggal 21 Desember 2015. Dalam penelitian ini subjek memberikan skala kepada Bagian Kepala Sumber Daya Manusia (SDM) di lokasi penelitian, yakni Bank BRI Martadinata Kota Malang.

### **2. Uji Validitas Instrumen**

Menurut Azwar (1999 : 52), suatu alat ukur yang tinggi validitasnya akan menghasilkan error pengukuran yang kecil, artinya skor setiap subjek yang diperoleh oleh alat ukur tersebut tidak jauh berbeda dari skor sesungguhnya. Selain itu, Azwar (2012 : 86) menyatakan bahwa sebagai kriteria pemilihan aitem berdasarkan korelasi aitem total, biasanya digunakan batasan  $r_{iX} \geq 0,30$ . Semuanya aitem yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya bedanya dianggap memuaskan. Aitem yang memiliki harga  $r_{iX}$  atau  $r_{i(X-i)}$  kurang dari 0,30 dapat diinterpretasikan sebagai aitem yang memiliki daya beda rendah.

Dalam penelitian ini patokan yang dijadikan untuk mengetahui valid tidaknya aitem yaitu dengan batasan  $r_{iX} \geq 0,30$ . Dengan kata lain jika skor yang diperoleh berada  $<0,30$  maka aitem tersebut dikatakan tidak valid atau kurang memuaskan. Sehingga setiap aitem yang kurang dari patokan tersebut harus digugurkan. Dalam penghitungan uji validitas ini menggunakan bantuan SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 16.0 for windows.

Dari uji validitas yang telah dilakukan pada tiap aitem angket Kepuasan Kerja yang telah diberikan kepada 54 subjek diketahui bahwa tidak ada aitem yang gugur, yakni 12 aitem. Adapun rincian hasil uji validitas skala Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Skala Kepuasan Kerja**

No.	Aspek	Indikator	Aitem Valid	Aitem Gugur	Jumlah aitem
1.	Pekerjaan itu sendiri	- Seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang	1, 2,7,8	-	4

		menarik kepada karyawan - Kesempatan untuk menerima tanggung jawab			
2.	Rekan kerja, atasan	- kemampuan berinteraksi dengan teman kerja maupun atasan - tingkat hubungan dan dukungan antara teman sebaya	3,4,9,10	-	4
3.	Pendukung kesuksesan dalam bekerja	- Menggambarkan kondisi lingkungan kerja yang kondusif - Memberikan kenyamanan bagi para karyawan	5,6,11,12	-	4
Jumlah aitem					12

Kemudian untuk skala Kepemimpinan Transformatif setelah dilakukan uji validitas yang telah diberikan kepada 54 subjek diketahui bahwa tidak ada aitem yang gugur. Adapun rincian hasil uji validitas skala Kepemimpinan Transformatif adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Skala Kepemimpinan Transformatif**

sNo.	Aspek	Indicator	Aitem	Aitem	jumlah
------	-------	-----------	-------	-------	--------

			Valid	Gugur	ah
1.	Inspirational motivation (kemampuan memotivasi dan menginspirasi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggugah semangat kerja pada karyawan</li> <li>- Menumbuhkan rasa percaya diri karyawan</li> <li>- Mendemonstrasikan komitmen untuk tujuan bersama</li> </ul>	1,2,7,8	-	4
2.	<i>Intellectual Stimulation</i> (kemampuan mengasah kreativitas karyawan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mampu berkomunikasi aktif dengan karyawan</li> <li>- Mampu menumbuhkan ide-ide baru</li> <li>- Menuntut pembaharuan cara kerja</li> </ul>	3,4,9,10	-	4
3.	<i>Individualized Consideration</i> (kemampuan menghargai dan memperhatikan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai hasil kerja karyawan</li> <li>- Mengenali kebutuhan karyawan</li> <li>- Mendengarkan bawahan dengan penuh perhatian</li> <li>- Berusaha memenuhi kebutuhan</li> </ul>	5,6,11,12	-	4

		karyawan			
Jumlah aitem					12

### 3. Uji Reliabilitas Instrumen

Untuk melihat reliabilitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan *Alpha Cronbach* yang dibantu dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 16.0 *for windows*. Untuk koefisien reliabilitas ( $r_{xx'}$ ) berada dalam rentang angka dari 0 sampai dengan 1,00. Sekalipun bila koefisien reliabilitas semakin tinggi mendekati angka 1,00 berarti pengukuran semakin reliabel, namun dalam kenyataan pengukuran psikologis koefisien sempurna yang mencapai angka  $r_{xx'} = 1,00$  belum pernah dijumpai (Azwar, 2012 : 112). Dari hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini diketahui hasil skala Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformatif sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Hasil reliabilitas skala Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformatif**

Klasifikasi	Skor	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.947	Reliabel
Kepemimpinan Transformatif	0.938	Reliabel

**Tabel 4.4 Reliabilitas**

**Kepuasan Kerja**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.947	12

**Tabel 4.5 Reliabilitas**

**Kepemimpinan**

**Transformatif**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	12

Hasil uji reliabilitas pada kedua skala di atas dapat dikatakan reliabel karena hasil keduanya mendekati 1,00 yakni pada skala kepuasan kerja menunjukkan reliabilitas sebesar 0,947 dan pada skala Kepemimpinan Transformatif menunjukkan 0,938. Sehingga kedua skala tersebut layak untuk dijadikan sebagai instrumen penelitian yang telah dilakukan.

**4. Analisis Deskriptif Data Hasil Penelitian**

**a. Deskripsi tingkat Kepuasan Kerja**

Tingkat kepuasan kerja karyawan di Bank BRI Martadinata Kota Malang dalam penelitian ini terbagi menjadi tiga tingkat kategori, yaitu kategori tinggi, sedang, dan rendah. Untuk mengetahui tingkat kategori atau norma penelitian ini

pertama-tama yang harus dilakukan adalah mencari *mean* hipotetik (M) dan mencari standart deviasi (SD). Untuk mencari *mean* hipotetik dan standart deviasi menggunakan rumus sebagai berikut :

**Mean Hipotetik**

$$\begin{aligned}
 M &= \frac{1}{2} (i_{\text{maks}} + i_{\text{min}}) \Sigma \text{ item yang diterima.} \\
 &= \frac{1}{2} (4 + 1) 12 \\
 &= \frac{1}{2} \cdot 5 \cdot 12 \\
 &= 30
 \end{aligned}$$

**Standart deviasi**

$$\begin{aligned}
 SD &= \frac{1}{6} (X \text{ max} - X \text{ min}) \\
 &= \frac{1}{6} (48 - 12) \\
 &= \frac{1}{6} \cdot 36 \\
 &= 6
 \end{aligned}$$

**Tabel 4.6**

**Mean dan Standart Deviasi Kepuasan Kerja**

Variabel	Mean	Standar Deviasi
----------	------	-----------------

Kepuasan Kerja	30	6
----------------	----	---

Setelah diketahui *Mean* dan *Standart Deviasi* (SD) kepuasan kerja kemudian menentukan kategorisasi untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja dengan menggunakan pembagian klasifikasi standart norma sebagai berikut :

**Tabel 4.7 Rumus Klasifikasi kategori**

<b>Kategori</b>	<b>Rumus</b>
Tinggi	$X \geq M + 1SD$
Sedang	$M - 1SD < X < M + 1SD$
Rendah	$X \leq M - 1SD$

Kemudian dari tabel di atas kita dapat memperoleh skor kategori kepuasan kerja sebagai berikut :

a. Tinggi =  $X \geq M + 1SD$

$$= X \geq 30 + 6$$

$$= X \geq 36$$

b. Sedang =  $M - 1SD < X < M + 1SD$

$$= 30 - 6 < X < 30 + 6$$

$$= 24 < X < 36$$

c. Rendah =  $X \leq M - 1SD$

$$= X \leq 30 - 6$$

$$= X \leq 24$$

**Tabel 4.8 Kategorisasi Kepuasan Kerja**

<b>Kategori</b>	<b>Rumus</b>
-----------------	--------------

Tinggi	$X \geq 36$
Sedang	$24 < X < 36$
Rendah	$X \leq 24$

**Tabel 4.9 Deskripsi kategori tingkat Kepuasan Kerja**

Nilai	Kategorisasi	Frekuensi	Presentase
$X \geq 36$	Tinggi	5	9%
$24 \leq X < 36$	Sedang	29	54%
$X < 36$	Rendah	20	37%
<b>Jumlah</b>		54	100%

DD

**Diagram 4.10 Kategorisasi Kepuasan Kerja**



Berdasarkan grafik di atas menunjukkan bahwa hasil frekuensi dan prosentase tingkat kepuasan kerja karyawan pada Bank BRI Martadinata Kota Malang mayoritas berada pada tingkat kepuasan kerja yang sedang. Hal ini ditunjukkan dengan hasil skor prosentase yang diperoleh, yaitu sebesar 9% yang mendapatkan kepuasan kerja kategori tinggi dengan jumlah frekuensi 5 subjek, dan sebesar 54% yang mendapatkan kepuasan kerja kategori sedang dengan jumlah frekuensi 29

subjek, dan sebesar 37% yang mendapatkan kategori kepuasan kerja rendah dengan jumlah frekuensi 20 subjek dari jumlah total 54 subjek.

#### b. Deskripsi tingkat Kepemimpinan Transformatif

Tingkat kepemimpinan transformatif pada Bank BRI Martadinata Kota Malang dalam penelitian ini terbagi menjadi tiga tingkat kategori, yaitu kategori tinggi, sedang, dan rendah. Untuk mengetahui tingkat kategori atau norma penelitian ini pertama-tama yang harus dilakukan adalah mencari *mean* hipotetik (M) dan mencari standart deviasi (SD). Untuk mencari *mean* hipotetik dan standart deviasi menggunakan rumus sebagai berikut :

##### **Mean Hipotetik**

$$\begin{aligned} M &= \frac{1}{2} (i_{\text{maks}} + i_{\text{min}}) \sum \text{item yang diterima.} \\ &= \frac{1}{2} (4 + 1) 12 \\ &= \frac{1}{2} \cdot 5 \cdot 12 \\ &= 30 \end{aligned}$$

##### **Standart deviasi**

$$\begin{aligned} SD &= \frac{1}{6} (X \text{ max} - X \text{ min}) \\ &= \frac{1}{6} (48 - 12) \\ &= \frac{1}{6} \cdot 36 \end{aligned}$$

$$= 6$$

**Tabel 4.11 Mean dan Standart Deviasi Kepemimpinan Transformatif**

Variabel	Mean	Standar Deviasi
Kepemimpinan Transformatif	30	6

Setelah diketahui *Mean* dan *Standart Deviasi* (SD) kepemimpinan transformatif kemudian menentukan kategorisasi untuk mengetahui tingkat kepemimpinan transformatif dengan menggunakan pembagian klasifikasi standart norma sebagai berikut :

**Tabel 4.12 Rumus Klasifikasi kategori**

Kategori	Rumus
Tinggi	$X \geq M + 1SD$
Sedang	$M - 1SD < X < M + 1SD$
Rendah	$X \leq M - 1SD$

Kemudian dari tabel di atas kita dapat memperoleh skor kategori penerimaan sebagai berikut :

d. Tinggi =  $X \geq M + 1SD$

$$= X \geq 30 + 6$$

$$= X \geq 36$$

e. Sedang =  $M - 1SD < X < M + 1SD$

$$= 30 - 6 < X < 30 + 6$$

$$= 24 < X < 36$$

f. Rendah =  $X \leq M - 1SD$

$$= X \leq 30 - 6$$

$$= X \leq 24$$

**Tabel 4.13 Kategorisasi Kepemimpinan Transformatif**

Kategori	Rumus
Tinggi	$X \geq 36$
Sedang	$24 < X < 36$
Rendah	$X \leq 24$

**Tabel 4.14 Deskripsi kategori tingkat Kepemimpinan Transformatif**

Nilai	Kategorisasi	Frekuensi	Presentase
$X \geq 36$	Tinggi	8	15%
$24 \leq X < 36$	Sedang	27	50%
$X < 24$	Rendah	19	35%
<b>Jumlah</b>		54	100%

**Diagram 4.15 Kategorisasi Kepemimpinan Transformatif**



Berdasarkan grafik di atas menunjukkan bahwa hasil frekuensi dan prosentase kepemimpinan transformatif pada Bank BRI Martadinata Kota Malang mayoritas

tingkat kepemimpinan transformatif yang sedang. Hal ini ditunjukkan dengan hasil skor prosentase yang diperoleh, yaitu sebesar 50% berada pada kategori sedang dengan jumlah frekuensi 27 subjek, dan sebesar 15% berada pada kategori tinggi dengan jumlah frekuensi 8 subjek, dan sebesar 35% berada pada kategori rendah dengan jumlah frekuensi 19 subjek dari jumlah total 54 subjek.

## 5. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti terdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorof-Smirnof dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorof-Smirnof  $> 0,05$  maka asumsi normalitas terpenuhi (dalam Sulaiman, 2004:hal 15)

Ringkasan hasil uji normalitas kedua skala yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16 hasil uji normalitas

Variable	K-S-Z	P	Keterangan
Kepuasan kerja	1.25	088	Tidak normal
Kepemimpinan transformatif	0.989	282	Tidak normal

Berdasarkan table hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa variable tidak normal, sebab  $p$  (Asymp. Sig. (2-tailed)  $< 0,05$  dan Kolmogorov – Sminov  $Z > 1,97$

## 6. Uji linieritas

Uji linieritas diuji dengan menggunakan *Compare Means test for lineary* dengan bantuan perangkat lunak *SPSS for windows 17.00*. uji asumsi klasik jenis ini

dipergunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai peran linier atau tidak. Uji linieritas dipergunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linier antara dua variable yang diidentifikasi secara teori sesuai atau tidak dengan hasil observasi yang ada. Uji linieritas dapat menggunakan uji Durbin-Watson (dalam Sulaiman, 2004:hal 15). Kurva linier dapat terbentuk apabila setiap kenaikan/penurunan variable bebas (*predictor*) diikuti pula oleh kenaikan/penurunan variable tergantung (kriteria). Data dikatakan linier apabila pada kolom linearity nilai probabilitas atau  $p < 0,05$

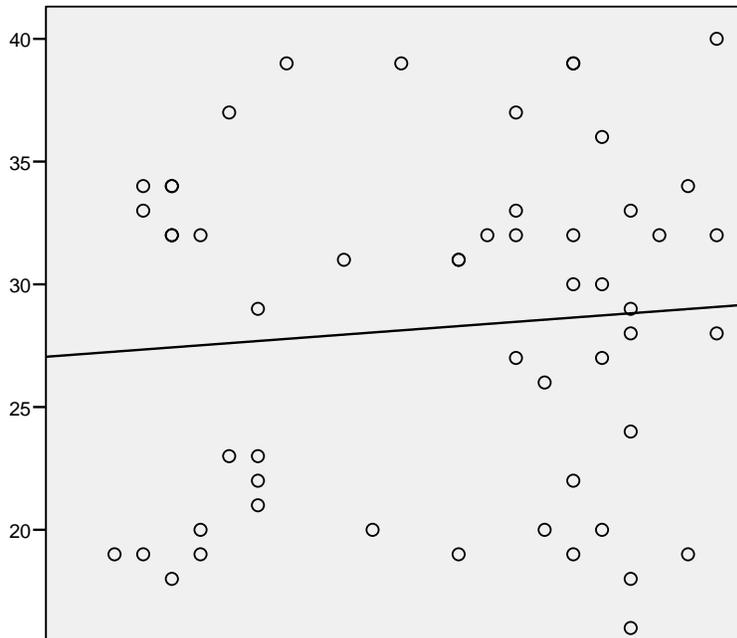
4.16 Table hasil uji linieritas

Variable	F	P	Keterangan
Kepemimpinan transformative (X) dengan Kepuasan Kerja (Y)	0,391	0,535	Tidak linier

Berdasarkan table hasil uji linieritas di atas dapat diketahui bahwa variable kepemimpinan transformative tidak membentuk kurva linier terhadap variabel kepuasan kerja dikarenakan nilai  $p > 0,05$

Gambar grafik 4.3 uji normalitas dan linieritas

## kepemimpinan



### 7. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variabel, yaitu variabel kepemimpinan transformatif dan variabel kepuasan kerja. Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis non parametrik jenis korelasi *Product Moment* yang dibantu dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 16.0 *for windows*. Adapun hasil dari uji korelasi antara variabel kepemimpinan transformatif dengan variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.17 Hasil Uji Korelasi**

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N

Kepemimpinan	27.33	6.843	54
Kepuasan	28.00	6.945	54

#### Correlations

		kepemimpinan	Kepuasan
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.139
	Sig. (2-tailed)		.316
	N	54	54
Kepuasan	Pearson Correlation	.139	1
	Sig. (2-tailed)	.316	
	N	54	54

Berdasarkan tabel di atas hasil analisis korelasi dua variabel yaitu variabel kepemimpinan transformatif dengan variabel kepuasan kerja adalah sebesar  $r = 0.139$ , untuk nilai signifikan  $p = 0.316$  dengan jumlah sampel 54 subjek. Hasil dari tabel dapat diartikan bahwa nilai signifikansi sebesar  $0.316 > 0.139$  hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformatif dengan variabel kepuasan kerja pada karyawan Bank BRI Martadinata Kota Malang. Koefisien korelasi yang bertanda positif menunjukkan bahwa semakin tinggi peran kepemimpinan transformatif maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawannya.

### C. Pembahasan

#### 1. Kepuasan Kerja di Bank BRI Kota Malang

Ada pernyataan yang mengatakan bahwa kepuasan adalah suatu perasaan menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya, guna memperoleh nilai-nilai

kerja yang penting bagi dirinya. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kepuasan kerja merupakan keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh suatu pekerja di suatu lingkungan pekerjaan, karena terpenuhinya semua kebutuhan secara memadai.

Menurut Howell dan Robert (1986) kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak suka karyawan, terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Menurut Blum, dan Naylor (1986) menjelaskan kepuasan kerja sebagai hasil dari berbagai sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan. Menurut Handoko (2001:193), kepuasan kerja yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana seseorang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Dari semua pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu kondisi psikologis yang menyenangkan bagi seorang karyawan terhadap pekerjaannya sehingga menimbulkan umpan balik terhadap pekerjaan itu sendiri dan perusahaan.

Sedangkan factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Harold E. Burt dan Weitz (dalam Anoraga, 1995), factor hubungan antar karyawan dan factor individual. Menurut Luthans (2004), terdapat lima aspek yakni pekerjaan itu, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, upah dan promosi, rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja. Dalam penelitian ini aspek yang ditekankan berdasarkan teori Luthans, yakni tiga aspek : pekerjaan itu sendiri,

rekan kerja dan atasan, dan lingkungan kerja, dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformatif.

Setelah peneliti melakukan kategorisasi Kepuasan Kerja di Bank BRI Kota Malang dengan sampel sebanyak 54 karyawan, diketahui skor presentase frekuensi terbesar kepuasan kerja ada pada kategori sedang yakni dengan frekuensi sebesar 29 subjek atau 54%, untuk kategori kepuasan rendah dengan frekuensi 20 subjek atau 37%, dan sebesar 9% yang mendapatkan kepuasan kerja kategori tinggi dengan jumlah frekuensi 5 subjek.

Karyawan BRI Martadinata Kota Malang dengan mayoritas kategori kepuasan kerja sedang dengan total 29 subjek dari jumlah total 54 subjek, merupakan sisi positif bagi perusahaan. Semakin karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, semakin baik pula pekerjaan yang dilakukan, serta akan meningkatkan produktivitas karyawan, yang akan berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan.

## 2. Kepemimpinan Transformatif di Bank BRI Kota Malang

Bernard.M.Bass (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Menurut Alfian (2009) kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Setelah peneliti melakukan kategorisasi pada variabel kepemimpinan transformatif di Bank BRI Martadinata Kota Malang, diperoleh hasil separuh

dari subjek berada pada kategori sedang, yakni sebesar 50% dengan jumlah frekuensi 27 subjek, dan sebesar 15% berada pada kategori tinggi dengan jumlah frekuensi 8 subjek, dan sebesar 35% berada pada kategori rendah dengan jumlah frekuensi 19 subjek dari jumlah total 54 subjek.

Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformative dinilai secara mayoritas sedang. Dengan karakteristik kepemimpinan transformative yang meliputi attributed charisma (charisma yang disertai visi, keahlian, dan tindakan mendahulukan kepentingan bersama), idealized influence (kemampuan mempengaruhi disertai penekanan nilai dan moral), inspirational motivation (kemampuan memotivasi dan menginspirasi), intellectual stimulation (kemampuan mengasah kreatifitas bawahan), dan individualized consideration (kemampuan menghargai dan memperhatikan) bernilai cukup di perusahaan ini. (Wutun:2001).

### 3. Peran Kepemimpinan Transformative terhadap Kepuasan Kerja

Hasil yang diperoleh dari kedua variable yakni tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformatif dengan variabel kepuasan kerja pada karyawan Bank BRI Martadinata Kota Malang. Dengan menggunakan analisis regresi linier korelasi dua variabel yaitu variabel kepemimpinan transformatif dengan variabel kepuasan kerja adalah sebesar  $r = 0.139$ , untuk nilai signifikan  $p = 0.316$  dengan jumlah sampel 54 subjek. Maka menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformative dengan kepuasan kerja, sehingga hipotesa ditolak.

Menelaah kembali factor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dalam beberapa teori disebutkan bahwa bukan hanya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, Luthans berpendapat bahwa ada lima factor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yakni pekerjaan itu sendiri, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, upah dan promosi, rekan kerja dan atasan, dan lingkungan kerja.

Dalam beberapa penelitian juga disebutkan bahwa terdapat factor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, salah satunya kompensasi, seperti penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Eka Desy Purnami, I Wayan Suwendra, dan Gede Putu Agus Jana Susila tentang pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada UD Mente Bali Sejahtera, dengan hasil sebagai berikut, bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UD Mente Bali Sejahtera. Besar sumbangan pengaruh total X 1 terhadap Y yaitu 42,60%, dan besar sumbangan pengaruh total X 2 terhadap Y yaitu 39,80%. Dengan demikian besar sumbangan pengaruh total X 1 dan X 2 terhadap Y adalah 82,40%. Pengaruh dari variabel lain diluar variabel kompensasi dan kepuasan kerja sebesar 17,60% dengan p-value  $R^2_{yx_1x_2} = 0,00 < \alpha = 0,05$ .

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Amir Hamzah dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pertamanan Kota Medan, ditemukan hasil bahwa kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja pegawai, dimana diperoleh hasil  $r_{xy} = 0,214 < 0,294$  dalam tabel r product moment dengan  $n = 45$  orang pada taraf signifikan 5

% . Uji signifikan dari variabel bebas (x) yaitu pengaruh kompensasi dengan variabel terikat (y) kepuasan kerja pegawai, nilainya adalah 0,294. Sehingga  $r_{xy}$  hasil penelitian  $< r$  hitung uji  $t = 0,1244 < 0,294$ . Uji determinasinya adalah 4,57 % . Hal ini berarti bahwa pengaruh kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1.KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja di Bank BRI Martadinata Kota Malang secara garis besar berada pada kategori sedang. Hal ini berdasarkan dari jumlah presentase terbesar dari tingkat dari tingkat kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja karyawan berada pada kategori sedang.

Dalam penelitian ini jumlah responden berjumlah 54 orang. Dari jumlah responden tersebut masing-masing variable dikategorisasikan, sehingga didapatkan jumlah dominan kedua variable berada pada kategori sedang, yaitu 50% atau sebesar 27 subjek untuk variable kepemimpinan transformatif, dan sebesar 29 subjek atau 54% untuk variable kepuasan kerja.

Sedangkan untuk hasil uji penelitian ditemukan bahwa tidak terdapat korelasi antara kedua variable, yakni variable kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja. Dengan  $r = 0.139$ , untuk nilai signifikan  $p = 0.316$ . Maka menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja, sehingga hipotesa ditolak.

## 5.2.SARAN

Berdasarkan simpulan di atas maka dapat disampaikan saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan sebagai tambahan khasanah psikologi, khususnya teori tentang Kepemimpinan Transformatif dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Bri Kota Malang
2. Bagi perusahaan diharapkan mampu membina karyawan untuk lebih baik dalam bekerja, dalam hal ini kepemimpinan transformatif diharapkan mampu memahami, memotivasi karyawannya agar bekerja semaksimal mungkin, demi tercapainya kemajuan perusahaan.

3. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan tema penelitian yang lebih menarik untuk kepentingan pengembangan keilmuan psikologi



## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, L. 1999. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka
- Anggun Nur Habsari. 2012. Hubungan kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja karyawan di PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero area Malang. Fakultas psikologi UIN Malang.
- Anoraga, Pandji dkk.1995. psikologi industry dan social. Jakarta: Pustaka Jaya
- Arikunto, Suharsimi. 2002. Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2005. Manajemen Penelitian. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Azwar, S.2007. Metode Penelitian. Yogyakarta:Pustaka Belajar
- Azwar S. 2003 penyusunan skala psikologi. Yogyakarta : pustaka belajar
- Azwar s. 2008 reliabilitas dan validitas. Yogyakarta : pustaka belajar
- Denny Setiawan. “Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian”
- Hadi, S. 2000. Metodologi research. Jilid II. Yogyakarta : Andi Offset
- Handoko, T. H. (2001). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta :BPFE
- Hasibuan, M.S.P. (2001). Manajemen sumber daya manusia. (Edisi revisi) Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan,M.S (2005). Organisasi & Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: PT.Bumi Aksara

Hay, I. 2004. Transformational Leadership; Characteristics and Criticisms. School of Geography, Population and Environmental Management Flinders University. Diakses dari situs <http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/transformationalleadership.html> (diakses pada tanggal 10 juni 2015)

<http://m.republika.co.id/berita/internasional/global/15/01/01nhgy2a-jumlah-penduduk-dunia-terus-meningkat> (diakses pada tanggal 10 juni 2015)

Ivancevich.M.John, Konopaske Rson.T.Robert, Matteson.T.Michael.2006 : Perilaku dan Manajemen Organisasi, jilid 2. Jakarta: Erlangga

Jogiyanto. 2011. Pedoman Survei Kuesioner: Mengembangkan Kuesioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta

Kartono, Kartini. 1996. Pengantar Metodologi Riset Sosial. Bandung: Mandar Maju

Kartono, Kartini. 2002. Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan & Industri. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Kasiram, M. 2008. Metode Penelitian Kualitatif – Kuantitatif. Malang: UIN Malang Press

Linawati. 2004. Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Keyakinan Bawahan. Jurnal Kinerja, Volume 8, no.2, 148-162

Luthans, F. 1985. Organizational Behavior. Ed. Singapore:McGraw-Hill Boook

Marchelle Soegandhi, Eddy M. Sutanto, Roy Setiawan. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan PT.Surya Timur Sakti Jatim. AGORA Vol. 1, No. 1. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan Pertama. Bandung : Refika Aditama

Martono, N. (2010). Metode penelitian kuantitatif: analisis isi dan analisis data sekunder. Jakarta :PT. RajaGrafindo Persada

Masyhuri dan Zainuddin. 2008. Metodologi Penelitian: Pendekatan Praktis dan Aplikatif. Bandung: PT Refika Aditama

Miner, J. B. 1992. Industrial Organizational Psychology. Singapore: Mc. Graw Hill.

Mifta Faridz Verian Artha. 2013. Peran Kepemimpinan Transformasi dengan Komitmen Organisasi di BCA Kota Malang .Fakultas Psikologi UIN Maliki Malang

Nadhia Maria Ulfa. 2013. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Employee Engagement Di PT. ICS (ISTANA CIPTA SEMBADA) Banyuwangi. Malang : Fakultas Psikologi UIN Malang

Nurita R. Yolla Permata. 2008. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Adira Finance divisi elektronik cabang Bandung. Universitas Widyamata

Nashori, Fuad. 2009. Psikologi Kepemimpinan. Yogyakarta: Pustaka Fahima

Paramitha, Yessica Dyas Pradnya. 2010. Hubungan antara persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan transformasi dengan kinerja karyawan PT. Coca Cola Indonesia. Malang : Fakultas Psikologi UIN Malang

Robbins, S. P. (2003) Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi. Edisi Kedelapan.

Trans. Pujaatmaka, H & Molan, B. Jakarta: PT. Prenlindo

- Ruvendi, Ramlan. 2005. Imbalan Dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol.01 no 1 tahun 2005
- Sahmawi. 2013. Hubungan Kepemimpinan Transformatif Dengan Efektivitas Organisasi Di PT. PLN (PERSERO) Area Malang. Malang : Fakultas Psikologi UIN Malang
- Sarwono, S.W. 1997. Psikologi Sosial:Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan. Jakarta: Balai Pustaka
- Schultz, D. dan Schultz, S. E. 2002. Psychology and Work Today. Eight Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Sloat, K. C. M. (1999). Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire to be “good citizenship?”. Professional Safety, Vol.44: 20-23.
- Sucipto, S. (2008). Teori & Perilaku organisasi : Suatu tinjauan integrative. Malang:UIN-Malang Press
- Supriyanto, Sani; Maharani Vivin. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2013. Malang: UIN Maliki Press
- Suwendra I Wayan, Desy Eka, Agus Putu Gede. 2014. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD Mente Bali Sejahtera. Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 2)
- Sugiono. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatifdan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sulaiman, Wahid. 2004. Analisis Regresi Menggunakan SPSS. Yogyakarta: Andi
- Suryabrata, Sumadi. 2005. Metode Penelitian. Jakarta: Rajawali Press

Wutun, R.P.2001. “Persepsi Karyawan tentang Perilaku Kepemimpinan Atasan. Suatu Kajian Teori Transformasi-Transaksional” ; dalam Sjabadhyni, B. , Graitto, B.K & Wutun, R.P. Pengembangan Kualitas SDM Dari Perspektif PIO. Jakarta : Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Yuliatmi Pratiwi. 2013. Hubungan Locus Of Control Dengan Kepuasan kerja karyawan Vincent Maestro Group Surabaya, fakultas psikologi UIN Malang

Yukl, Gary. 2009. Kepemimpinan dalam Organisasi. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT Indeks



Nama : .....

Usia : .....

Jenis kelamin : .....

Isilah daftar pernyataan di bawah ini sesuai dengan keadaan diri Anda dengan cara memberi tanda centang (v) pada kolom yang tersedia, dan jangan sampai ada yang terlewatkan. Adapun pilihan jawabannya adalah :

SS : Sangat setuju

S : Setuju

TS : Tidak setuju

STS : Sangat tidak setuju

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa pekerjaan saya di perusahaan ini menarik, mengingat sesuai dengan minat saya				
2	Saya merasa mampu melakukan tugas pekerjaan yang dibebankan, karena sesuai dengan minat saya				
3	Saya merasa nyaman bekerja di perusahaan ini karena teman-teman kerja saya bersikap baik pada saya				
4	Saya merasa nyaman bekerja di perusahaan ini karena manajer memberi dukungan pada saya				
5	Saya tidak merasa bosan berlama-lama berada di kantor, karena suasana di perusahaan yang membuat saya nyaman				
6	Saya merasa organisasi di perusahaan ini dikelola dengan baik, karenanya setiap masalah internal perusahaan yang muncul dapat dengan segera diselesaikan				
7	Saya merasa dapat menyelesaikan tugas di perusahaan ini tanpa ada kendala yang berarti				
8	Saya merasa tanggung jawab pekerjaan saya di perusahaan ini sesuai dengan kemampuan saya				
9	Saya hampir tidak pernah bermasalah dengan rekan-rekan kerja, karena baik saya ataupun rekan-rekan saya dapat bergaul dengan baik satu sama lain				
10	Saya banyak disenangi teman-teman kerja di kantor, karena interaksi saya yang baik				
11	Saya merasa nyaman berada di kantor, karena ruangan				

	dan fasilitas di perusahaan ini sangat menunjang tugas pekerjaan saya				
12	Saya merasa tidak memiliki kendala yang berarti dalam melaksanakan tugas pekerjaan, karena kebutuhan yang berkaitan dengan pekerjaan telah dipenuhi oleh perusahaan				



Nama : .....

Usia : .....

Jenis kelamin : .....

Isilah daftar pernyataan di bawah ini sesuai dengan keadaan diri Anda dengan cara memberi tanda centang (v) pada kolom yang tersedia, dan jangan sampai ada yang terlewatkan. Adapun pilihan jawabannya adalah :

SS : Sangat setuju

S : Setuju

TS : Tidak setuju

STS : Sangat tidak setuju

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Atasan saya memberi motivasi pada karyawannya saat situasi kerja karyawan sedang tidak baik				
2.	Saya merasa lebih bersemangat kerja, karena atasan saya sering memberikan apresiasi terhadap hasil pekerjaan saya				
3.	Atasan saya sering mengajak karyawannya mendiskusikan soal pekerjaan, sehingga merangsang karyawan memunculkan ide-ide baru				
4.	Setiap bulan, manajer selalu mengevaluasi pekerjaan masing-masing karyawannya, sehingga tahu letak kesalahan pekerjaan yang sudah dilakukan				
5.	Atasan saya mengapresiasi hasil kerja saya, karenanya saya berusaha melakukan tugas sebaik mungkin yang bisa saya berikan pada perusahaan				
6.	Ketika ada masalah dengan pekerjaan, saya merasa tidak terlalu terbebani, karena atasan saya bersedia mendengarkan keluhan karyawannya				
7.	Atasan saya sering mendiskusikan komitmen tujuan untuk kemajuan perusahaan, karenanya saya merasa bersemangat kerja demi kemajuan perusahaan				
8.	Atasan membuat saya merasa bangga dengan pekerjaan saya dan menjadi bagian dari perusahaan, karenanya saya berusaha bekerja secara maksimal				
9.	Atasan saya menjalin komunikasi aktif dengan setiap karyawan yang bekerja di perusahaan, termasuk saya				
10.	Atasan saya selalu melakukan pembaharuan-pembaharuan baru untuk perusahaan, sehingga saya				

	merasa bersemangat bekerja di perusahaan ini				
11.	Saya merasa nyaman bekerja di perusahaan ini, karena atasan saya memperhatikan setiap kebutuhan karyawannya				
12.	Saya merasa kebutuhan-kebutuhan yang terkait dengan pekerjaan saya di perusahaan ini terpenuhi dengan baik				



## Reabilitas dan Faliditas Y

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	54	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	12

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.41	.659	54
VAR00002	2.41	.659	54
VAR00003	2.24	.671	54
VAR00004	2.26	.705	54
VAR00005	2.22	.718	54
VAR00006	1.96	.699	54
VAR00007	2.24	.725	54
VAR00008	2.44	.664	54
VAR00009	2.28	.787	54
VAR00010	2.37	.808	54
VAR00011	2.22	.664	54
VAR00012	2.28	.811	54

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	24.93	40.145	.748	.943
VAR00002	24.93	39.579	.822	.941

VAR00003	25.09	40.161	.731	.944
VAR00004	25.07	39.730	.742	.943
VAR00005	25.11	39.346	.773	.942
VAR00006	25.37	40.389	.670	.946
VAR00007	25.09	39.671	.726	.944
VAR00008	24.89	40.478	.700	.945
VAR00009	25.06	38.846	.751	.943
VAR00010	24.96	37.772	.846	.940
VAR00011	25.11	40.252	.729	.944
VAR00012	25.06	38.091	.808	.941

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.33	46.830	6.843	12

**Reabilitas dan Validitas X**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	54	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	12

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.50	.666	54
VAR00002	2.37	.760	54
VAR00003	2.43	.838	54

VAR00004	2.22	.769	54
VAR00005	2.37	.784	54
VAR00006	2.31	.907	54
VAR00007	2.33	.752	54
VAR00008	2.35	.756	54
VAR00009	2.37	.623	54
VAR00010	2.30	.768	54
VAR00011	2.33	.614	54
VAR00012	2.11	.718	54

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	25.50	41.915	.681	.934
VAR00002	25.63	41.030	.680	.934
VAR00003	25.57	38.891	.826	.929
VAR00004	25.78	41.157	.657	.935
VAR00005	25.63	39.860	.783	.930
VAR00006	25.69	38.144	.826	.929
VAR00007	25.67	41.094	.681	.934
VAR00008	25.65	40.798	.710	.933
VAR00009	25.63	42.238	.691	.934
VAR00010	25.70	40.590	.720	.933
VAR00011	25.67	42.453	.674	.935
VAR00012	25.89	40.855	.747	.932

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.00	48.226	6.945	12

# Correlation

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kepemimpinan	27.33	6.843	54
kepuasan	28.00	6.945	54

## Correlations

		kepemimpinan	kepuasan
kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.139
	Sig. (2-tailed)		.316
	N	54	54
kepuasan	Pearson Correlation	.139	1
	Sig. (2-tailed)	.316	
	N	54	54

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
x	54	28.0000	6.94452	16.00	40.00
y	54	27.3333	6.84326	16.00	37.00

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		x	y
N		54	54
Normal Parameters(a,b)	Mean	28.0000	27.3333
	Std. Deviation	6.94452	6.84326
Most Extreme Differences	Absolute	.135	.170
	Positive	.135	.156
	Negative	-.130	-.170
Kolmogorov-Smirnov Z		.989	1.250
Asymp. Sig. (2-tailed)		.282	.088

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

