

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Perusahaan

1) Sejarah Perusahaan PT. AXA FINANCIAL INDONESIA

PT. AXA Financial Indonesia melakukan kegiatannya dibawah naungan AXA Group, yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan berskala internasional, dan didirikan di Paris, Perancis pada tahun 1816. Perusahaan ini menawarkan serangkaian produk jasa keuangan untuk perusahaan atau individu dalam bentuk asuransi jiwa, asuransi kerugian, manajemen keuangan, reasuransi dan perlindungan kesehatan. Saat ini AXA Group melayani lebih dari 50 juta nasabah diseluruh dunia, yang beroperasi di 60 negara dan 5 benua dengan dukungan 112.000 karyawan professional. Pada tahun 2005 mencatat kinerja yang sangat luar biasa dan dimuat dalam majalah Fortune 500, dimana tercatat asset under management sebesar 1,06 triliyun euro, pendapatan konsolidasi sebesar 72 milyar euro dan laba bersih (setelah pajak) sebesar 3,3 milyar euro. Untuk kawasan Asia Pasifik, AXA Group beroperasi dinegara Hongkong, Philippina, Thailand, Malaysia, Singapura, Korea, India, Jepang China dan Indonesia dengan menggandeng perusahaan-perusahaan keuangan papan atas disetiap Negara dalam menjalankan operasinya.

Di Indonesia AXA Group memiliki unit bisnis AXA Financial Indonesia, AXA Services Indonesia, AXA Asset Management, AXA Life Indonesia dan AXA Mandiri Financial Services Indonesia.

Pada mulanya AXA Financial Indonesia beroperasi di Indonesia sejak tahun 1993, dengan manajemen lokal dan berkembang secara terus menerus secara signifikan. Pada tahun 2004 mendapat penghargaan dari Super Brand sebagai perusahaan asuransi jiwa yang paling dipercaya oleh masyarakat Indonesia dengan pertumbuhan bisnis tertinggi.

Pada saat itu AXA Financial Indonesia bernama PT MLC Life Indonesia, dengan saham 100% dimiliki oleh National Australia Bank dibawah National Australia Group (group keuangan terkemuka di negara Australia). Kemudian pada tanggal 8 mei 2006, di negara Indonesia diperkenalkan dengan PT asuransi jiwa baru yang bernama AXA Financial Indonesia dimana 100% sahamnya dimiliki oleh AXA Group Perancis, dengan investasi lebih dari 4 trilyun rupiah untuk membeli jaringan bisnis asuransi jiwa MLC di Hongkong dan Indonesia.

AXA Financial Indonesia adalah bagian dari grup AXA, sebuah grup asuransi jiwa yang terbesar di dunia. AXA Financial Indonesia memiliki 15 kantor pemasaran di seluruh Indonesia. Produk utama dari AXA Financial Indonesia adalah Maestro Link Plus, sebuah produk finansial yang mengintegrasikan kebutuhan proteksi dan investasi bagi setiap individu. Saat ini PT. AXA Financial Indonesia juga beroperasi dan mendirikan cabang yang terletak didaerah Medan, Palembang, Lampung,

Jakarta, Bandung, Surabaya, Malang, Denpasar, Balikpapan, Samarinda, Banjarmasin, Mataram, Makasar, Lombok, dan Semarang.

2) Visi dan Semboyan PT. AXA FINANCIAL INDONESIA

AXA Financial Indonesia yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang Asuransi jiwa memiliki visi dan semboyan sebagai berikut:

a. Visi

Menjadi perusahaan penyedia layanan jasa keuangan dan manajemen kekayaan No. 1 di Indonesia.

b. Semboyan

Be Life Confident bagi layanan kepada seluruh nasabah.

3) Fasilitas-Fasilitas yang diberikan PT. AXA FINANCIAL INDONESIA

Fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh PT. AXA Financial Indonesia adalah:

a. Cuti premi:

1) Bila nilai atau investasi sangat besar jumlahnya dan cukup untuk membayar biaya-biaya dan kewajiban atas rekening (biaya administrasi, biaya asuransi, premi rider, extra premi) maka dapat diberlakukan fasilitas cuti premi (otomatis) jika diperlukan.

2) Cuti premi terjadwal mulai tahun ke 3 polis

b. Pembayaran premi dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Tunai secara langsung dikantor pelayanan PT. AXA Financial Indonesia
- 2) Transfer ke rekening PT. AXA Financial Indonesia (BCA, Rp dan US\$)
- 3) Credit card (visa atau mestercard) biaya 2,25%
- 4) Auto debit rekening BCA/Danamon (bebas biaya)

4) Ambisi AXA Financial

AXA Financial berambisi menjadi perusahaan pilihan, baik bagi pemegang saham, nasabah, distributor, karyawan, dan masyarakat. AXA Financial berkomitmen untuk menjalankan bisnis secara bertanggung jawab dan membangun hubungan yang didasari kepercayaan dengan semua pemangku kepentingan. Untuk menjadi perusahaan pilihan bagi karyawan, AXA Financial senantiasa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan memastikan bahwa setiap karyawan memperoleh berbagai fasilitas untuk meningkatkan kompetensi mereka. Demikian pula bagi para distributor. AXA Financial berkomitmen untuk membantu para distributor mengoptimalkan kinerja mereka.

Karyawan yang kompeten dan distributor yang andal memampukan AXA Financial memberikan solusi keuangan dan layanan profesional berstandar tinggi bagi para nasabah secara konsisten. Konsistensi tersebut merupakan modal utama AXA Financial untuk mencapai performa yang luar biasa di jajaran industry asuransi jiwa, sekaligus mewujudkan ambisinya sebagai

perusahaan pilihan bagi pemegang saham. AXA Financial pun berkomitmen untuk mengimbangi kesuksesan performa perusahaan dengan mengedukasi masyarakat serta berpartisipasi secara aktif dalam berbagai kegiatan kemanusiaan sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat.

5) Nilai-nilai AXA Financial

Di AXA Financial menerapkan nilai-nilai yang menjadi landasan untuk mewujudkan ambisi sebagai perusahaan pilihan. AXA menyebutnya PIPIT:

professionalism, integrity, pragmatism, innovation, and team spirit.

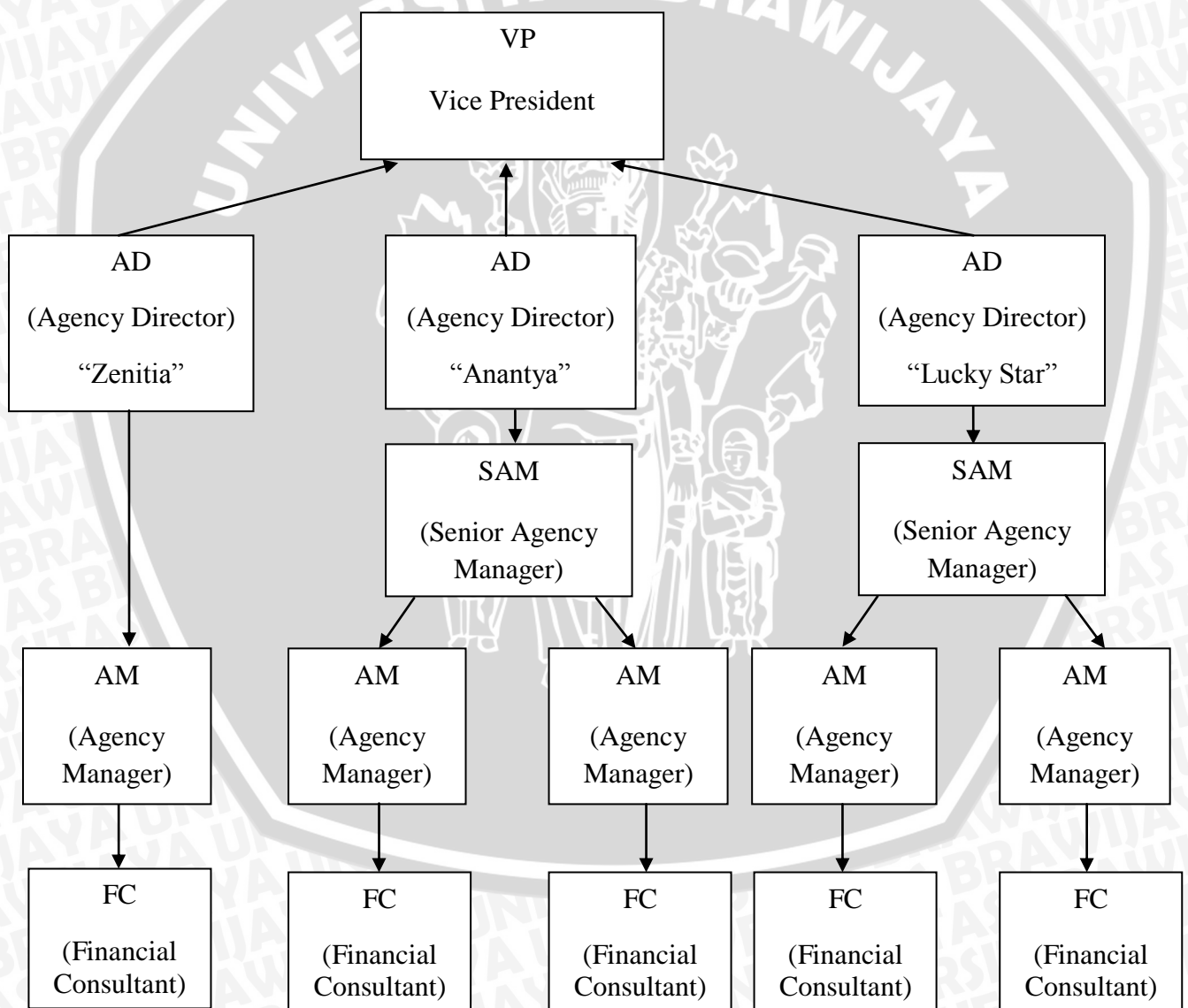
Profesionalisme berarti berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang optimal dan berstandar tinggi, baik bagi nasabah dan seluruh pemangku kepentingan. Dengan semangat ini pula kami mengambil langkah nyata untuk memenuhi kebutuhan nasabah dan karyawan secara efisien, akurat, dan terpercaya. Hal itu dilakukan dengan penuh integritas, melakukan semua hal dengan benar, tanpa kompromi.

AXA juga memegang nilai pragmatisme, yang berarti AXA Financial mengimplementasikan ide ke dalam langkah nyata, serta

mengomunikasikannya secara jelas dan terbuka. Di samping itu, AXA Financial juga secara konsisten menciptakan inovasi baru sebagai nilai tambah bagi semua pemangku kepentingan. Semuanya kami lakukan dengan menjunjung team spirit, semangat kebersamaan sebagai satu

perusahaan, AXA Financial. AXA Financial berambisi menjadi perusahaan pilihan, baik bagi pemegang saham, nasabah, distributor, karyawan, dan masyarakat. AXA Financial berkomitmen untuk menjalankan bisnis secara bertanggung jawab dan membangun hubungan yang didasari kepercayaan dengan semua pemangku kepentingan.

6) Struktur Organisasi Perusahaan



Sumber: PT. AXA Financial Sales Office Malang

Keterangan :

- VP = Vice President (penanggung jawab utama Sales Office dan seluruh jajaran agency. Bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis perusahaan sesuai dengan visi dan misi PT. AXA Financial Indonesia)
- AD = Agency Director (menetapkan tujuan dan bekerja dengan karyawan kantor lain untuk memastikan bahwa badan tersebut berhasil memenuhi tujuan. Agency Director juga mengawasi anggaran organisasi dan merupakan badan ketika media meminta informasi.)
- SAM = Senior Agency Manager (memegang tanggung Jawab Untuk merekrut,mengelola dan tim motif penasihat asuransi dengan memberikan keterampilan ditetapkan untuk membawa bakat yang tepat untuk memberikan solusi tepatwaktu, untuk memantau penjualan dan mencapai tujuan bisnis.)
- AM = Agency Manager (Bertanggung jawab untuk operasi cabang, dukungan pengembangan kapasitas, memastikan kebutuhan pelatihan untuk semua Manajer Penjualan dan Penasihat terpenuhi.)
- FC = Financial Consultant (membantu individu atau organisasi membuat keputusan keuangan yang cerdas. Para profesional biasanya menggunakan informasi tentang tren pasar, nilai saham, pajak dan faktor ekonomi lainnya untuk membantu klien memutuskan apakah suatu investasi layak atau tidak.)

B. Analisis Statistik

1. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini sebanyak 53 responden, gambaran mengenai responden penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 5
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur dan Jenis Kelamin

Umur	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
20 – 30	4	5	9
31 – 40	15	10	25
41 – 50	11	8	19
Total	30	23	53

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berumur antara 31 – 40 tahun sebanyak 25 responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 15 responden dan perempuan sebanyak 10 responden, sedangkan responden terendah berumur 20 – 30 tahun sebanyak 9 responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 4 responden dan perempuan sebanyak 5 responden.

Tabel 6
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja dan Pendidikan

Lama Bekerja	Pendidikan			Jumlah
	SMA	Diploma	S1	
0 – 5	2	5	3	10
6 – 10	4	4	10	18
Lebih dari 10	11	6	8	25
Total	17	15	21	53

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 25 responden dengan pendidikan SMA sebanyak 11 responden, Diploma sebanyak 6 responden dan S1 sebanyak 8 responden, sedangkan responden terendah memiliki masa kerja antara 0 – 5 tahun sebanyak 10 responden dengan pendidikan SMA sebanyak 2 responden, Diploma sebanyak 5 responden dan S1 sebanyak 3 responden.

2. Deskripsi Variabel

Berdasarkan kuisioner yang telah diberikan kepada 53 responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas (c)} = (X_n - X_1) : k$$

dimana c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4 : 5 = 0,8$$

Tabel 7
Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

Interval rata-rata	Pernyataan
1 – 1,8	Sangat Tidak baik/puas
1,9 – 2,6	Tidak baik/puas
2,7 – 3,4	Ragu-Ragu
3,5 – 4,2	Baik/puas
4,2 – 5	Sangat baik/puas

a. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatasional (X_1)

Indikator yang digunakan dalam variabel Gaya kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut :

Tabel 8
Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatasional (X_1)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X1.1	23	43,4	16	30,2	14	26,4	0	0,0	0	0,0	4,2	Baik
X1.2	18	34,0	18	34,0	14	26,4	3	5,7	0	0,0	4,0	Baik
X1.3	23	43,4	18	34,0	11	20,8	1	1,9	0	0,0	4,2	Baik
X1.4	31	58,5	13	24,5	9	17,0	0	0,0	0	0,0	4,4	Sangat Baik
X1.5	23	43,4	15	28,3	15	28,3	0	0,0	0	0,0	4,2	Baik
X1.6	21	39,6	19	35,8	11	20,8	2	3,8	0	0,0	4,1	Baik
X1.7	29	54,7	8	15,1	9	17,0	7	13,2	0	0,0	4,1	Baik
X1.8	23	43,4	13	24,5	13	24,5	4	7,5	0	0,0	4,0	Baik
X1.9	26	49,1	15	28,3	12	22,6	0	0,0	0	0,0	4,3	Baik
Rata-rata Gaya kepemimpinan transformasional											4,2	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

- X1.1 : Saya merasa loyal kepada atasan saya
- X1.2 : Atasan membuat saya merasa bangga menjadi rekan kerjanya
- X1.3 : Atasan mengembangkan beberapa ide-ide kreatif
- X1.4 : Atasan menghendaki saya untuk memecahkan sebuah permasalahan menggunakan penalaran
- X1.5 : Atasan merupakan simbol kesuksesan bagi saya
- X1.6 : Atasan selalu mendorong dan memotivasi saya agar dapat sukses
- X1.7 : Atasan memberi perhatian pribadi apabila saya membutuhkan
- X1.8 : Atasan mendengarkan aspirasi serta pendapat saya
- X1.9 : Saya mendapatkan penghargaan dari atasan apabila mencapai target pekerjaan

Item pertama tentang merasa loyal kepada atasan diperoleh jawaban 23 responden (43,4%) menyatakan sangat setuju, 16 responden (30,2%) menyatakan setuju, 14 responden (26,4%) menyatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,2 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa responden merasa loyal kepada atasan.

Item kedua tentang atasan membuat saya merasa bangga menjadi rekan kerjanya diperoleh jawaban 18 responden (34%) menyatakan sangat setuju, 18 responden (34%) menyatakan setuju, 14 responden (26,4%) menyatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,0 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa atasan membuat responden merasa bangga menjadi rekan kerjanya.

Item ketiga tentang atasan mengembangkan beberapa ide-ide kreatif diperoleh jawaban 23 responden (43,4%) menyatakan sangat setuju, 18 responden (34%) menyatakan setuju, 11 responden (20,8%) menyatakan kurang setuju, 1 responden (1,9%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,2 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa atasan mengembangkan beberapa ide-ide kreatif.

Item keempat tentang atasan menghendaki untuk memecahkan sebuah permasalahan menggunakan penalaran diperoleh jawaban 31 responden (58,5%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (24,5%) menyatakan setuju, 9 responden (17%) menyatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,4 masuk dalam kategori sangat baik yang berarti bahwa atasan menghendaki responden untuk memecahkan sebuah permasalahan menggunakan penalaran.

Item kelima tentang atasan merupakan simbol kesuksesan diperoleh jawaban 23 responden (43,4%) menyatakan sangat setuju, 15

responden (28,3%) menyatakan setuju, 15 responden (28,3%) menyatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,2 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa atasan merupakan simbol kesuksesan bagi karyawan.

Item keenam tentang atasan selalu mendorong dan memotivasi agar dapat sukses diperoleh jawaban 21 responden (39,6%) menyatakan sangat setuju, 19 responden (35,8%) menyatakan setuju, 11 responden (20,8%) menyatakan kurang setuju, 2 responden (3,8%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,1 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa atasan selalu mendorong dan memotivasi karyawan agar dapat sukses.

Item ketujuh tentang atasan memberi perhatian pribadi apabila karyawan membutuhkan diperoleh jawaban 29 responden (54,7%) menyatakan sangat setuju, 8 responden (15,1%) menyatakan setuju, 9 responden (17%) menyatakan kurang setuju, 7 responden (13,2%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,1 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa atasan memberi perhatian pribadi apabila karyawan membutuhkan.

Item kedelapan tentang atasan mendengarkan aspirasi serta pendapat karyawan diperoleh jawaban 23 responden (43,4%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (24,5%) menyatakan setuju, 13 responden (24,5%) menyatakan kurang setuju, 4 responden (7,5%)

menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,0 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa atasan mendengarkan aspirasi serta pendapat karyawan.

Item kesembilan tentang mendapatkan penghargaan dari atasan apabila mencapai target pekerjaan diperoleh jawaban 26 responden (49,1%) menyatakan sangat setuju, 15 responden (28,3%) menyatakan setuju, 12 responden (22,6%) menyatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,3 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa karyawan mendapatkan penghargaan dari atasan apabila mencapai target pekerjaan.

Skor rata-rata gaya kepemimpinan transformasional sebesar 4,2, dengan demikian masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sudah dilaksanakan dengan baik.

b. Variabel Gaya kepemimpinan transaksional (X2)

Indikator yang digunakan dalam variabel gaya kepemimpinan transaksional disajikan pada tabel berikut :

Tabel 9
Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X2.1	26	49,1	12	22,6	12	22,6	3	5,7	0	0,0	4,2	Baik
X2.2	17	32,1	26	49,1	9	17,0	1	1,9	0	0,0	4,1	Baik
X2.3	19	35,8	21	39,6	13	24,5	0	0,0	0	0,0	4,1	Baik
X2.4	22	41,5	22	41,5	9	17,0	0	0,0	0	0,0	4,2	Baik
X2.5	23	43,4	20	37,7	10	18,9	0	0,0	0	0,0	4,2	Baik
Rata-rata Gaya kepemimpinan transaksional											4,2	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

- X2.1 : Pengarahan akan diberikan oleh atasan mengenai pelaksanaan suatu pekerjaan
 X2.2 : Pemberian bonus/*reward* oleh atasan apabila target pekerjaan terpenuhi
 X2.3 : Atasan memberikan pujian atas hasil kerja saya
 X2.4 : Atasan memberikan hukuman/*punishment* apabila saya gagal memenuhi target pekerjaan
 X2.5 : Atasan memonitor perkembangan bawahannya

Item pertama tentang pengarahan akan diberikan oleh atasan mengenai pelaksanaan suatu pekerjaan diperoleh jawaban 26 responden (49,1%) menyatakan sangat setuju, 12 responden (22,6%) menyatakan setuju, 12 responden (22,6%) menyatakan kurang setuju, 3 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,2 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa pengarahan akan diberikan oleh atasan mengenai pelaksanaan suatu pekerjaan.

Item kedua tentang pemberian bonus/*reward* oleh atasan apabila target pekerjaan terpenuhi diperoleh jawaban 17 responden (32,1%) menyatakan sangat setuju, 26 responden (49,1%) menyatakan setuju, 9 responden (17%) menyatakan kurang setuju, 1 responden (1,9%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,1 masuk

dalam kategori baik yang berarti bahwa atasan akan memberikan bonus/*reward* apabila pekerjaan karyawan dapat memenuhi target.

Item ketiga tentang atasan memberikan pujian atas hasil kerjadiperoleh jawaban 19 responden (35,8%) menyatakan sangat setuju, 21 responden (39,6%) menyatakan setuju, 13 responden (24,5%) menyatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,1 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa atasan memberikan pujian kepada karyawan atas hasil kerja.

Item keempat tentang atasan memberikan hukuman/*punishment* apabila saya gagal memenuhi target pekerjaan diperoleh jawaban 22 responden (41,5%) menyatakan sangat setuju, 22 responden (41,5%) menyatakan setuju, 9 responden (17%) menyatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,2 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa atasan memberikan hukuman/*punishment* apabila karyawan gagal memenuhi target pekerjaan.

Item kelima tentang atasan memonitor perkembangan bawahnyadiperoleh jawaban 23 responden (43,4%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (37,7%) menyatakan setuju, 10 responden (18,9%) menyatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,2 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa atasan memonitor perkembangan bawahannya.

Skor rata-rata gaya kepemimpinan transaksional sebesar 4,2, sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwagaya kepemimpinan transaksional pada PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Malang sudah berjalan dengan baik.

c. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Indikator yang digunakan dalam variabel kepuasan kerja karyawan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 10
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1	17	32,1	22	41,5	10	18,9	4	7,5	0	0,0	4,0	Puas
Y2	16	30,2	24	45,3	12	22,6	1	1,9	0	0,0	4,0	Puas
Y3	28	52,8	21	39,6	3	5,7	1	1,9	0	0,0	4,4	Sangat Puas
Y4	10	18,9	26	49,1	16	30,2	1	1,9	0	0,0	3,8	Puas
Y5	18	34,0	24	45,3	7	13,2	4	7,5	0	0,0	4,1	Puas
Y6	7	13,2	32	60,4	14	26,4	0	0,0	0	0,0	3,9	Puas
Y7	11	20,8	29	54,7	13	24,5	0	0,0	0	0,0	4,0	Puas
Y8	10	18,9	30	56,6	12	22,6	1	1,9	0	0,0	3,9	Puas
Y9	14	26,4	28	52,8	10	18,9	1	1,9	0	0,0	4,0	Puas
Rata-rata Kepuasan kerja karyawan											4,0	Puas

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

- Y1 : Atasan memberi kesempatan bagi saya untuk mengerjakan pekerjaan dengan kemampuan sendiri
- Y2 : Atasan memberi kesempatan bagi saya untuk mengerjakan pekerjaan menggunakan metode saya sendiri
- Y3 : Kebebasan mengambil keputusan
- Y4 : Pembayaran upah atau gaji yang layak sesuai dengan tuntutan pekerjaan
- Y5 : Pemberian kesempatan promosi dalam bekerja
- Y6 : Merasa aman dan nyaman dengan kondisi lingkungan kerja
- Y7 : Fasilitas penunjang pekerjaan yang memadai
- Y8 : Rekan kerja memuji atas hasil kerja
- Y9 : Atasan atau rekan kerja mendengar saran bawahan

Item pertama tentang atasan memberi kesempatan bagi saya untuk mengerjakan pekerjaan dengan kemampuan sendiri diperoleh jawaban 17 responden (32,1%) menyatakan sangat memuaskan, 22



responden (41,5%) menyatakan memuaskan, 10 responden (18,9%) menyatakan kurang memuaskan, 4 responden (7,5%) menyatakan tidak memuaskan dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak memuaskan. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,0 masuk dalam kategori memuaskan yang berarti bahwa karyawan merasa puas karena atasan memberi kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan dengan kemampuan sendiri.

Item kedua tentang atasan memberi kesempatan bagi untuk mengerjakan pekerjaan menggunakan metode sendiri diperoleh jawaban 16 responden (30,2%) menyatakan sangat memuaskan, 24 responden (45,3%) menyatakan memuaskan, 12 responden (22,6%) menyatakan kurang memuaskan, 1 responden (1,9%) menyatakan tidak memuaskan dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak memuaskan. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,0 masuk dalam kategori memuaskan yang berarti bahwa karyawan merasa puas karena atasan memberi kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan menggunakan metode karyawan sendiri.

Item ketiga tentang kebebasan mengambil keputusan diperoleh jawaban 28 responden (52,8%) menyatakan sangat memuaskan, 21 responden (39,6%) menyatakan memuaskan, 3 responden (5,7%) menyatakan kurang memuaskan, 1 responden (1,9%) menyatakan tidak memuaskan dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak memuaskan. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,4 masuk dalam kategori sangat memuaskan yang berarti bahwa karyawan merasa sangat puas karena adanya kebebasan mengambil keputusan.

Item keempat tentang pembayaran upah atau gaji yang layak sesuai dengan tuntutan pekerjaan diperoleh jawaban 10 responden (18,9%) menyatakan sangat memuaskan, 26 responden (49,1%) menyatakan memuaskan, 16 responden (30,2%) menyatakan kurang memuaskan, 1 responden (1,9%) menyatakan tidak memuaskan dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak memuaskan. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,8 masuk dalam kategori memuaskan yang berarti bahwa karyawan merasa puas karena pembayaran upah atau gaji yang layak sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Item kelima tentang pemberian kesempatan promosi dalam bekerja diperoleh jawaban 18 responden (34%) menyatakan sangat memuaskan, 24 responden (45,3%) menyatakan memuaskan, 7 responden (13,2%) menyatakan kurang memuaskan, 4 responden (7,5%) menyatakan tidak memuaskan dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak memuaskan. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,1 masuk dalam kategori memuaskan yang berarti bahwa karyawan merasa puas karena perusahaan memberikan kesempatan promosi dalam bekerja.

Item keenam tentang merasa aman dan nyaman dengan kondisi lingkungan kerja diperoleh jawaban 7 responden (13,2%) menyatakan sangat memuaskan, 32 responden (60,4%) menyatakan memuaskan, 14 responden (26,4%) menyatakan kurang memuaskan, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,9 masuk dalam

kategori memuaskan yang berarti bahwa karyawan merasa aman dan nyaman dengan kondisi lingkungan kerja.

Item ketujuh tentang fasilitas penunjang pekerjaan yang memadai diperoleh jawaban 11 responden (20,8%) menyatakan sangat memuaskan, 29 responden (54,7%) menyatakan memuaskan, 13 responden (24,5%) menyatakan kurang memuaskan, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,0 masuk dalam kategori memuaskan yang berarti bahwa perusahaan menyediakan fasilitas penunjang pekerjaan yang memadai.

Item kedelapan tentang rekan kerja memuji atas hasil kerja diperoleh jawaban 10 responden (18,9%) menyatakan sangat memuaskan, 30 responden (56,6%) menyatakan memuaskan, 12 responden (22,6%) menyatakan kurang memuaskan, 1 responden (1,9%) menyatakan tidak memuaskan dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak memuaskan. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,9 masuk dalam kategori memuaskan yang berarti bahwa karena merasa puas karena rekan kerja memuji atas hasil kerja.

Item kesembilan tentang rekan kerja mendengar saran diperoleh jawaban 14 responden (26,4%) menyatakan sangat memuaskan, 28 responden (52,8%) menyatakan memuaskan, 10 responden (18,9%) menyatakan kurang memuaskan, 1 responden (1,9%) menyatakan tidak memuaskan dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak memuaskan. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,0 masuk dalam

kategori memuaskan yang berarti bahwa karena merasa puas karena atasan atau rekan kerja mendengar saran bawahan.

Skor rata-rata kepuasan kerja karyawan sebesar 4,0, sehingga masuk dalam kategori memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Malang merasa puas dengan pekerjaan itu sendiri, sistem penghargaan, kondisi kerja dan rekan kerja.

3. Uji Asumsi Klasik

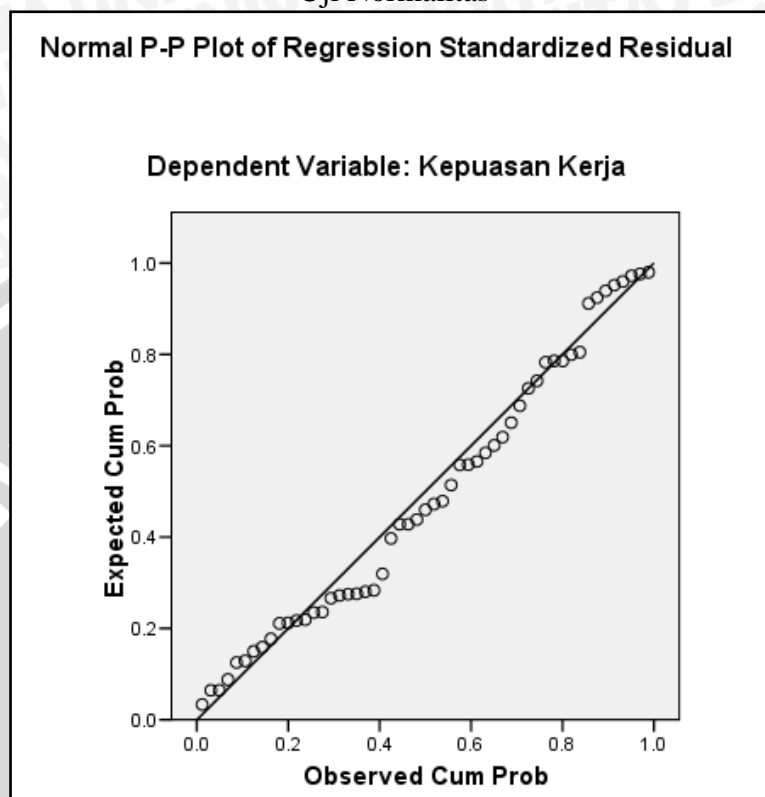
Guna memperoleh nilai penduga yang tidak bias dan efisien dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Square*), maka dalam pelaksanaan analisis data harus memenuhi asumsi klasik sebagai berikut :

a. Uji Normalitas

Salah satu asumsi yang penting dalam pengujian regresi adalah data berdistribusi normal. Pengujian normalitas data dengan metode grafis di mana data menyebar di sekitar garis diagonal dan arahnya mengikuti arah garis diagonal, berarti asumsi normalitas data terpenuhi.

Hasil uji normalitas disajikan pada gambar di bawah ini.

Gambar 1
Uji Normalitas



Sumber : Data yang telah diolah.

Gambar 1 menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat diketahui bahwa data berdistribusi mendekati normal.

b. Uji Multikolinieritas

Suatu model regresi terbebas dari multikolinieritas jika nilai VIF (*Variance Inflation Factors*) dari masing-masing variabel independen kurang dari 5 dan nilai toleransi mendekati 1. Adapun hasil VIF disajikan pada tabel berikut :

Tabel 11
Nilai VIF

Model		Collinearity Statistics ^a	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Transformasional	,745	1,342
	Kepemimpinan Transaksional	,745	1,342

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

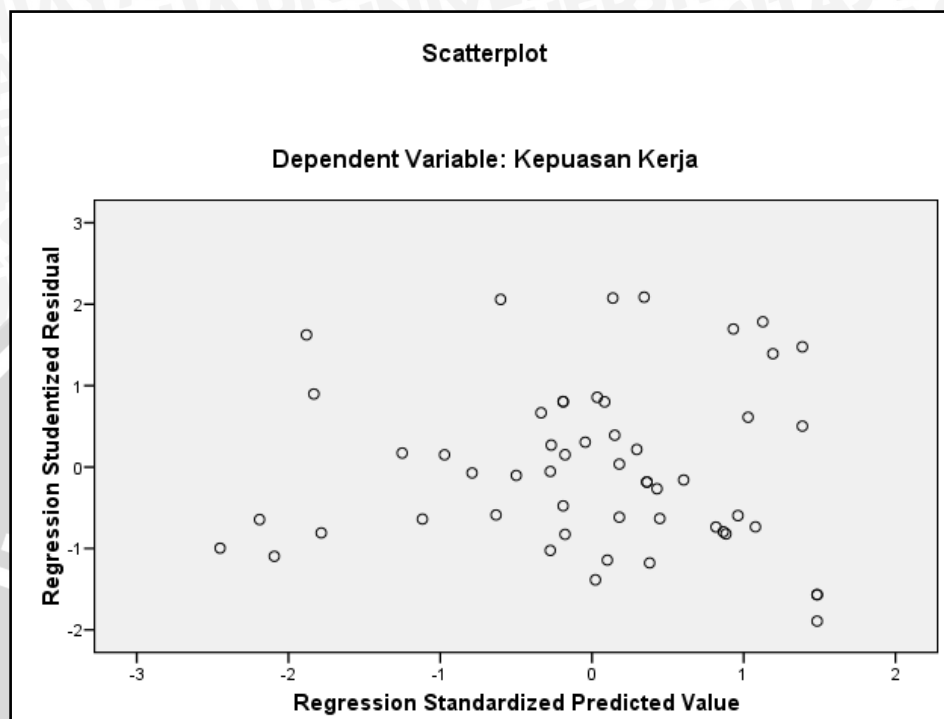
Sumber : Data diolah, 2013.

Berdasarkan hasil perhitungan VIF terlihat bahwa variabel pengendalian kerja (X_1) dan Pengakuan Prestasi Kerja (X_2) mempunyai nilai VIF < 10 , dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti adanya variasi residual yang tidak sama untuk semua pengamatan, atau terdapatnya variasi residual yang semakin besar pada jumlah pengamatan yang semakin besar. Pengujian gejala heterokedastisitas menggunakan *scatterplot*, hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada Gambar berikut.

Gambar 2
Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data diolah.

Berdasarkan Gambar 2, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

4. Analisis Regresi Berganda

Analisis koefisien regresi pada dasarnya merupakan pengujian terhadap derajat signifikansi hubungan dan besarnya pengaruh dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). Pengujian ini dapat dilakukan dengan dua cara, pertama dengan uji F yang digunakan untuk mengetahui besarnya koefisien regresi atau menguji tingkat signifikansi keempat variabel bebas terhadap variabel terikat,

sedangkan cara yang kedua adalah dengan melihat koefisien regresi parsial yang dapat digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan program komputer *SPSS 15.0 for windows* maka dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

Tabel 12
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Coefficients (B)	t hitung	Sig.	Keterangan
<i>Constant</i>	1,200			
Gaya kepemimpinan transformasional	0,183	2,577	0,013	Signifikan
Gaya kepemimpinan transaksional	0,493	5,779	0,000	Signifikan
R	= 0,772			
<i>RSquare</i>	= 0,596			
<i>AdjustedRSquare</i>	= 0,580			
F hitung	= 36,957			
F tabel	= 3,15			
Sig. F	= 0,000			
α	= 0,05			

Keterangan: - jumlah data : 53
 - Nilai t tabel : 2,000
 - Dependen variabel : Kepuasan kerja karyawan

Sumber : Data diolah, 2013

Dari tabel 11 diperoleh persamaan regresi yaitu:

$$Y = 1,200 + 0,183 X_1 + 0,493 X_2$$

Berdasarkan hasil persamaan tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Konstanta (a) = 1,200, menunjukkan besarnya kepuasan kerja karyawan, jikagaya kepemimpinan transformasional dangaya

kepemimpinan transaksional sebesar nol, maka besarnya kepuasan kerja karyawan sebesar 1,200.

- b. Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional (b_1) sebesar 0,183, menunjukkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, koefisien regresi bertanda positif menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh searah terhadap kepuasan kerja karyawan, yang berarti setiap peningkatan gaya kepemimpinan transformasional akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja karyawan.
- c. Koefisien regresi gaya kepemimpinan transaksional (b_2) sebesar 0,493, menunjukkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan, koefisien regresi bertanda positif menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh searah terhadap kepuasan kerja karyawan, yang berarti setiap peningkatan gaya kepemimpinan transaksional akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Koefisien korelasi (R) sebesar 0,772; menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja karyawan sebesar 77,2%. Hubungan ini dapat dikategorikan kuat, sebagaimana diketahui bahwa suatu hubungan dikatakan sempurna jika koefisien korelasinya mencapai angka 100% atau 1 (baik dengan angka positif atau negatif).

Dari hasil analisis regresi linier berganda di atas, dapat diketahui nilai *Adjusted Rsquare* sebesar 0,580. Angka ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dapat menjelaskan variasi atau mampu memberikan kontribusi terhadap variabel kepuasan kerja karyawan sebesar 58%, sedangkan sisanya sebesar 42% disebabkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

5. Pengujian Hipotesis

a. Uji Hipotesis 1

Untuk menguji hipotesis 1 yang menyatakan bahwa secara simultan Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan menggunakan uji F. Hasil uji F diperoleh F hitung = 36,957 sedangkan F tabel 3,15, sehingga F hitung > F tabel, sedangkan nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$), jadi gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis pertama secara statistik diterima.

b. Uji Hipotesis 2

Untuk menguji hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan menggunakan uji t. Hasil analisis uji t diperoleh nilai t sebesar 2,577 dan nilai probabilitas sebesar 0,013,

jadi H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga terbukti variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis kedua secara statistik diterima.

c. Uji Hipotesis 3

Untuk menguji hipotesis 3 yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan menggunakan uji t. Hasil analisis uji t diperoleh nilai t sebesar 5,779 dan nilai probabilitas sebesar 0,000, jadi H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga terbukti variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis ketiga secara statistik diterima.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini berarti kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memberikan dampak secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan. Adapun dampak kepemimpinan

transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 58,0 %. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Sedangkan sisanya, sebesar 40,4% dijelaskan oleh variabel lainnya. Jika besarnya dampak ini diinterpretasikan berdasarkan ukuran kuatnya

Sebagai salah satu faktor penentu kinerja organisasi maka kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor diantaranya gaya kepemimpinan. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri terpenuhi. Selanjutnya gaya kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman dapat dipenuhi pula.

Kepemimpinan transaksional akan lebih berorientasi pada jangka pendek, sedangkan kepemimpinan transformasional senantiasa mendorong terciptanya kreativitas karyawan. Kontribusi kreativitas dari karyawan sangat penting artinya dalam terobosan inovasi yang dapat dilakukan perusahaan. Untuk itu pemimpin haruslah mampu menciptakan

kondisi yang kondusif untuk mencari sesuatu yang baru bukan hanya berorientasi pada pemecahan masalah. Pemimpin haruslah memilih dan mempertahankan karyawan yang kreatif dan mandiri serta memberikan peluang bagi mereka untuk berinovasi. Hasi penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Hapsari (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan, maka kepuasan kerja karyawan semakin baik. Baiknya kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang membaik. Kepemimpinan Transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Hapsari (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya kepemimpinan transaksional Terhadap Kepuasan kerja karyawan

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan serta dominan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja karyawan dan menitikberatkan pada perilaku untuk memandu pengikut ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Dalam hasil penelitian ini gaya kepemimpinan transaksional lebih dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan para agen financial consultant bekerja berdasarkan target. Apabila target perusahaan terpenuhi maka akan berpengaruh terhadap komisi dan bonus yang akan didapat. Begitu pula sebaliknya jika target perusahaan tidak tercapai maka dapat berujung dengan menurunnya besaran komisi dan bonus atau lebih jauh lagi dapat menyebabkan demosi (penurunan posisi). Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Hapsari (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Malang, dengan F hitung 36,957 lebih besar dari F tabel 3,15 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Malang, dengan t hitung sebesar 2,577 dan nilai probabilitas 0,013.
3. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan dan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Malang, dengan t hitung sebesar 5,779 dan nilai probabilitas 0,000.

B. Saran

1. Bagi PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Malang dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat memberikan gambaran terhadap kepemimpinan yang transformasional ataupun kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional akan lebih berorientasi pada jangka pendek,

sedangkan kepemimpinan transformasional senantiasa mendorong terciptanya kreativitas karyawan. Dalam hal ini gaya kepemimpinan transformasional akan lebih efektif diterapkan di dalam perusahaan. Namun gaya kepemimpinan transaksional juga tidak dapat diabaikan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melakukan pengembangan penelitian dengan menggunakan variabel bebas yang lain, sehingga dapat memberikan pengaruh lebih baik lagi terhadap kepuasan kerja karyawan.

