

1303347

**PENGARUH KEPEMIMPINAN AVERSIF, DIREKTIF, TRANSFORMASIONAL  
TRANSAKSIONAL DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP  
MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**(Persepsi Karyawan Operasional Terhadap Pimpinan  
Pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon)**

**TESIS**

**Untuk memenuhi persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister**



**PERPUSTAKAAN PUSAT  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG**

TES  
658.4  
LEW  
p  
2005  
k.1

Oleh :  
**NOVALIEN CAROLINA LEWAHERILLA**  
**0320600049**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
MINAT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2005**



0500046

## TESIS

### PENGARUH KEPEMIMPINAN AVERSIF, DIREKTIF, TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

(Persepsi Karyawan Operasional terhadap Pimpinan  
Pada PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon)

Oleh

**NOVALIEN CAROLINA LEWAHERILLA**

telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 26 Mei 2005  
dinyatakan telah memenuhi syarat

**Komisi Pembimbing,**

Prof. Dr. Bambang Swasto, ME.

**Ketua**

Drs. Margono Setiawan, SU.

**Anggota**

**Anggota**

Malang, 28 JUN 2005

Universitas Brawijaya  
Program Pascasarjana  
Direktur,



Prof. Dr. H. Djanggan Sargowo, dr, SpPD, SpJP (K)

NIP. 130 531 873

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 26 Mei 2005

Mahasiswa,



Nama : ..Novatien..Carolina Lewaherita  
NIM : ..0320600049.....  
PS : ..Manajemen.....  
PPSUB



**JUDUL TESIS :**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN AVERSIF, DIREKTIF, TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Persepsi Karyawan Operasional terhadap Pimpinan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk. Kandatel Ambon)**

**MAHASISWA :**

Nama : **Novalien Carolina Lewaherilla**  
NIM : **0320600049**  
Program Studi : **Manajemen**  
Minat : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Pembimbing :**

Pembimbing I : **Prof. Dr. H. Bambang Swasto, ME.**  
Pembimbing II : **Drs. Margono Setiawan, SU.**

**Penguji :**

Penguji I : **Drs. Achmad Sudiro, ME.**  
Penguji II : **Dra. Noermijati, MM.**

Tanggal Ujian : **26 Mei 2005**





***Janganlah Takut, sebab Aku menyertai engkau***

***Janganlah bimbang sebab Aku ini Allahmu***

***Aku akan meneguhkan, bahkan akan menolong engkau***

***Aku akan memegang engkau dengan tangan kanan-Ku***

***yang membawa kemenangan***

***(Yesaya 41 : 10)***

***Tetapi orang-orang yang menanti-nantikan Tuhan***

***mendapat kekuatan baru***

***Mereka seumpama rajawali yang naik terbang***

***dengan kekuatan sayapnya***

***Mereka berlari dan tidak menjadi lesu***

***Mereka berjalan dan tidak menjadi lelah***

***(Yesaya 40 : 31)***

***Di dalam Nama Yesus....***

***Ku persembahkan... Buah KaryaKu ini***

***Bagi Yesus Kristus Tuhan....***

***Demi Hormat dan Kemuliaan NamaNya***





## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Novalien, Carolina Lewaherilla, lahir Ambon, 21 November 1974, anak dari Marcus Lewaherilla dan Magdalena Lewaherilla, jenjang pendidikan, SD Negeri 2 Amahusu tahun 1980, SMP Negeri 3 Ambon tahun 1986, SMA Negeri 1 Ambon tahun 1989, studi sebagai mahasiswa S1 tahun 1992 pada Universitas Pattimura Ambon Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen dan studi S2 tahun 2003 pada Universitas Brawijaya Malang Program Studi Manajemen Minat Manajemen Sumber Daya Manusia. Berhasil menyelesaikan studi S2 tanggal 26 Mei 2005. Memiliki keluarga tercinta, Carolus Nirahua SPd dan anak tersayang Cassandra Evania ( Shenia ) Nirahua. Pengalaman kerja sebagai Dosen pada Universitas Pattimura Ambon Fakultas Ekonomi, sejak tahun 1999.

Malang, Mei 2005

Penulis

## RINGKASAN

Novalien C. Lewaherilla. Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang. 26 Mei 2005. Pengaruh Kepemimpinan Aversif, Direktif, Transformasional, Transaksional dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan kerja Karyawan ( Persepsi Karyawan Operasional Terhadap Pimpinan Pada PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon. Komisi Pembimbing, Ketua : Bambang Swasto, Anggota : Margono Setiawan

Globalisasi dan inovasi telah mengubah cara pengelolaan perusahaan. Pemimpin yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan akan semakin produktif dalam mencapai misinya. Pemimpin yang memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan, akan mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan aversif, direktif, transformasional, transaksional dan pemberdayaan karyawan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon dengan metode pengambilan sampel adalah Proporsional Random Sampling, sehingga diperoleh 75 responden. Adapun analisa data yang digunakan adalah Analisis Statistik Diskriptif dan Path Analisis.

Data dikumpulkan melalui kuisisioner, wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh dari kuisisioner diuji melalui uji validitas dan reabilitas.

Hasil analisis diskriptif menunjukkan bahwa pemimpin pada PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon hampir tidak pernah menerapkan kepemimpinan aversif dan direktif. Tetapi rata-rata pemimpin pada PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon menerapkan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan pemberdayaan karyawan, juga karyawan memiliki motivasi kerja dan kepuasan kerja

Hasil Analisis Path menunjukkan bahwa kepemimpinan aversif berpengaruh signifikan negatif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Kepemimpinan Direktif berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak mempengaruhi motivasi kerja. Tetapi kepemimpinan transformasional, transaksional dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja.

**Kata Kunci** : Kepemimpinan Aversif, Kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Pemberdayaan Karyawan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja.



## SUMMARY

Novalien C. Lewaherilla, Postgraduate Program Of Brawijaya University, 26<sup>th</sup> May 2005. The Influence of Aversive, Directive, Transformational, Transactional Leadership and Empowerment toward Work Motivation and Job Satisfaction ( Employee's Perception at the PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon ). Supervisor : Bambang Swasto, Co – Supervisor : Margono Setiawan.

Globalization and innovation have changed the way how a company be managed. The leaders who able to in tune with the changes will be more produktif in attaining the company mission. The leaders what able to fulfil the needs and wants of employee will effect work motivation and job satisfaction.

The goals of this research are to observe whether there where significant compatible influence among aversive, directive, transformational, transactional leadership and empowerment toward motivation work and job satisfaction.

This research was done on employee of the PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon, with sample taking method is proportional random sampling, so obtain 75 respondents. The data were analyzed by descriptive statistical analysis and path analysis.

The data wre collected by using questionnaires documentations and interviews. The obtained data from questionnaire were testes its validity and reability.

Result of descriptive analysis shows that the leaders seldom applied aversive leadership and directive leadership. But the average of the leaders applied transformational and transactional leadership and empowerment, also employee has work motivation and job satisfaction

Result of path analysis shows a negative significant influence among aversive leadership toward work motivation and job satisfaction. Direktif leadership have a positive significant influence among job satisfaction but no influence toward motivation. But transformational leadership, transactional leadership and empowerment have a positive significant influence toward work motivation and job satisfaction.

**Key Words** : Aversive Leadership, Directive Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Empowerment, Work Motivation, Job Satisfaction





## KATA PENGANTAR

Segala Kemuliaan Dan Hormat Hanya Bagi **Raja diatas segala Raja, Yesus Kristus Tuhan**, karena atas penyertaanNya, penulisan tesis ini telah dapat diselesaikan dengan baik

Tujuan penulisan ini untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen Kekhususan Manajemen Sumber Daya Mnausia pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.

Penulis dalam perjalanan menyelesaikan pendidikan terutama penulisan ini, menyadari bahwa banyak sekali bantuan dari berbagai pihak, serta bimbingan, arahan, dan dorongan. Oleh karenanya pada kesempatan ini penulis, mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga dan penghargaan kepada :

1. Prof. Dr Bambang Swasto, ME, selaku Ketua Komisi Pembimbing, yang dengan ketulusan hati serta kerelaan , kesabaran, kearifan membantu penulis mengarahkan, membimbing dan memotivasi penulis untuk melakukan yang lebih baik, dalam penulisan serta pola hidup yang rendah hati, dan menjadi teladan bagi sesama
2. Drs. Margono Setiawan, SU, selaku anggota pembimbing. Dalam segala kesibukan selalu menyempatkan waktu mengarahkan, membimbing dan memotivasi penulis mengembangkan penulisan ini dari yang sederhana menjadi yang lebih baik.
3. Drs Acmad Sudiro, ME, dan Dra Noermijati, MTM selaku tim penguji, yang telah memberi banyak masukan dan kritikan bagi penulis demi pengembangan dan penyempunaan tesis ini.



4. Direktur Pascasarjana Universitas Brawijaya, Bpk Prof, Dr, H, Djanggan Sargowo, dr., Sp PD., SpJP ( K).
5. Ketua Program Studi Manajemen, Armanu Thoyib, MSc, PHd, yang telah memberikan bimbingan, arahan dan bantuan selama penulis melakukan studi pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
6. Bpk Mohammad Jusran Holle selaku Pimpinan PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon, yang menyetujui dan memberi ijin untuk penelitian penulis, juga Bpk Beni Masela ( Sekretaris ), Ibu Since F. S. Timisela ( Kepala Bagian Sumber Daya Manusia dan Administrasi), Bpk Dedi.K Soedrajat ( Kepala Urusan Sumber Daya Manusia ) , Bpk Roni Van Room ( Officer -3 Kompetensi Development dan Management) yang memfasilitasi dan membantu memberikan data, serta seluruh staff dan karyawan PT Telkom Indonesia, Kandatel Ambon, yang menerima penulis dengan senang hati dalam mengadakan penelitian serta kesediaan mengisi kuisioner penelitian.
7. Pimpinan Universitas Pattimura ( Unpatti) Ambon, terutama Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon beserta seluruh staff tempat penulis mengabdikan, yang telah mendorong dan memperlancar proses studi penulis.
8. Yayasan Dana Beasiswa Maluku (YDBM) di Jakarta , yang juga memberi bantuan dana penelitian dalam menunjang penulisan ini.
9. Teman-Temanku tersayang, Program Studi Manajemen Angkatan 2003/2004 khususnya Minat Manajemen Sumber Daya Manusia, yang selalu menemani dalam suka dan duka, mendorong dan memberikan banyak bantuan bagi terselesainya penulisan ini, terutama Yuni Setiawati, SSi, dan Andi Matatempo, SE, teman berdiskusi yang setia.



10. Persekutuan Doa Pascasarjana Maluku, Papua dan Kalimantan yang selalu menopang dalam doa tak putus-putusnya, juga persahabatan penuh kasih.

Terutama Gerrits. M Pentury, SE,MM dan keluarga, Dra Non Nussy. SPd.

MPd dan keluarga, Dra Sarah Sahetapy, MPd, Drs Joseph Rupilu, MSi,

Drs Marten Febby, MPd, Martha Maspaitela, SPd, Absalom Luturmas, SPI,

dan Agusthina Risambessy SE, Cinta yang tulus suci, doa, nasihat,

arahan dan motivasimu telah menjadi tiang – tiang penyangga keberhasilan.

11. Persekutuan Doa Amans Plus Ministry dengan Hamba Tuhan Pdt Reza Syaranamual dan Ev Hillary, yang terus menopang dalam doa.

12. Persekutuan Pancaran Kasih ( PPK) dengan Hamba Tuhan Pdt Sudana

Daniel dan Ibu Sudana Daniel, yang tak henti-hentinya mendoakan penulis,

disanalah penulis belajar dan bertumbuh dalam iman dan pelayanan.

13. Persekutuan Pemuda Pelajar dan Mahasiswa Lounussa ( P3MLH)

Hutumuri Ambon, yang tak putus-putusnya menopang dalam doa dan nasihat.

14. Hamba Tuhan Pdt Maskikit dan Ibu Cos Latupeirissa, doa dan

pelayananmu bagiku sungguh sangat berarti

15. Buat Kakak-kakakku tersayang, Bu Poly Kaihatu dan Usi Lis Nirahua juga

Keponakanku Nando dan Empi, yang terus mendukung dalam doa, dan dana.

16. Terutama Kedua Orangtuaku tercinta di Ambon, Papa Max dan Mama Ma

, juga Orangtuaku di Haruku dan Hutumuri, Tata Manu, Mama Aya, Mama

Ye, Mama Yaya, Tata Emus. *Sebaik doa yang dinaikkan , butiran keringat*

*yang menetes dan air mata yang membasahi di pipi, ...serta nasihat,*



*semangat yang terurai....dan jerih lelahmu yang kau beri....tak akan pernah sanggup ku balas...namun telah menjadi “ payung hidupku” di saat hujan deras dan badai menerpa*

17. Kakak-kakakku tersayang, Usi Mina, Bu Lexi, Usi Leni, Bu Yami dan Ace, dan semua keponakanku yang ku cintai , Mercy, Alvin, Victor, Gloria, Philadelphia, Nona, David, Jesse, Felicia, dan Baricello. *Terima kasih atas doamu, kasihmu yang selalu mendorong, dan menopang , juga dalam dana, dan kesetiaanmu menemani hari-hari ceria anakku.... Dan Tak cukup kata ini untuk merangkai terima kasihku padamu.*

16. Spesial buat Suamiku terkasih dan tersayang, Bpk Ois Nirahua dan anakku tercinta “Cassandra Evania “ (Shenia) Nirahua “. *Doa , semangat, cinta kasih dan sayang yang kau berikan, bagaikan cahaya bintang di malam sunyi. Tetesan airmata dan kerinduan dari buah hati tersayang, bagaikan lentera di kegelapan pekat. Terpatri kokoh , dan berkobar api di dada, Sukses adalah hasilnya. Dan Takkan pernah cukup nadaku, untuk merangkai terima kasihku padamu belahan jiwaku.*

***Kini....Meski di langit sana ada sejuta bintang terindah.....***

***dan di ufuk timur ada mega berarak dengan lincahnya....***

***Tapi.... Yesus Kristus Tuhanku ... telah membuat ku terbang tinggi...***

***memetik satu diantara bintang itu ...***

***yang paling terindah....yang bersinar cemerlang .....***

***Dan ku berikan.....untuk kekasih- kekasih jiwaku***



Akhir kata, dengan segala kerendahan penulis mendoakan semoga Kasih Yesus Kristus Tuhan yang telah menjadi bagianku., juga akan menjadi bagianmu... menaungi dan melimpah, pada perjuangan dan pengabdian semua pihak yang telah dengan tulus ikhlas sudah membantu penulis.

***Semoga Allah, sumber pengharapan memenuhi kamu dengan segala sukacita dan damai sejahtera dalam iman kamu, supaya oleh kekuatan Roh Kudus, kamu berlimpah-limpah dalam pengharapan.***

Malang, Mei 20005

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
Kata pengantar.....	i
Daftar Isi .....	vi
Daftar Tabel .....	viii
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	x
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	10
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Tinjauan Empirik .....	11
2.2. Tinjauan Teoritis .....	20
2.2.1. Kepemimpinan .....	20
A. Pengertian Kepemimpinan .....	20
B. Kepemimpinan Aversif .....	23
C. Kepemimpinan Direktif .....	24
D. Kepemimpinan Transformasional .....	25
E. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional .....	26
F. Kepemimpinan Transaksional .....	29
G. Pemberdayaan Karyawan .....	33
2.2.2. Motivasi .....	35
A. Proses Motivasi .....	35
B. Teori Motivasi .....	37
2.2.3. Kepuasan Kerja .....	43
<b>III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual.....	45
3.3. Model Hipotesis.....	47
3.4. Hipotesis.....	49
3.5. Identifikasi Dan Operasionalisasi Variabel .....	49
<b>IV. METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Jenis Penelitian .....	57
4.2. Populasi Dan Sampel Penelitian .....	57
4.3. Teknik Pengambilan Sampel .....	59





## Halaman

4.4. Pengumpulan Data .....	60
4.5. Instrumen Penelitian .....	60
4.6. Validitas Dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	61
4.7. Uji Asumsi Klasik .....	62
4.8. Teknik Analisa Data .....	63
<b>V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Gambaran Umum PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon....	65
5.2. Tanggung Jawab Fungsi Dan Tugas .....	67
5.3. Struktur Organisasi.....	86
5.4. Identitas Responden .....	87
5.5. Analisis Statistik Diskriptif.....	92
5.6. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	111
5.7. Uji Asumsi Klasik.....	113
5.8. Pengujian Hipotesis .....	116
5.9. Uji Model.....	122
5.10. Model Akhir .....	128
5.11. Pembahasan Hasil Penelitian .....	132
5.12. Temuan Teoritik .....	148
5.13. Perbandingan Hasil Penelitian Dengan Penelitian Terdahulu.....	150
5.14. Implikasi Penelitian .....	152
5.15. Keterbatasan Penelitian .....	153
<b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Kesimpulan .....	154
6.2. Saran .....	156
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>158</b>
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN .....</b>	<b>162</b>



## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel		Halaman
1.	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu .....	16
2.	Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	53
3.	Jumlah Divisi PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambom .....	58
4.	Perincian Jumlah Populasi Dan Sampel .....	59
5.	Distribusi Frekuensi Umur Responden .....	87
6.	Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden .....	88
7.	Distribusi Frekuensi Tingkat pendidikan Responden.....	89
8.	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden .....	90
9.	Distribusi Frekuensi Status Perkawinan Responden.....	91
10.	Dasar Intepretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian .....	92
11.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Aversif .....	93
12.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Direktif .....	95
13.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional....	97
14.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transaksional.....	101
15.	Distribusi Frekuensi Variabel Pemberdayaan Karyawan.....	103
16.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja .....	105
17.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....	108
18.	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	112
19.	Rekapitulasi Koofisien Path dan pengujiannya Antara variabel X1,X2,X3,X4,X5 terhadap X6 .....	117
20.	Rekapitulasi Koofisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X1, X2, X3, X4, X5 dan X6 terhadap X7 .....	117
21.	Rekapitulasi Koofisien Path dan Pengujiannya Antara variabel X1dan X6 terhadap X 7 .....	118
22.	Rekapitulasi Koofisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X2 Dan X6 terhadap X7 .....	119
23.	Rekapitulasi Koofisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X3 dan X6 terhadap X7 .....	120
24.	Rekapitulasi Koofisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X4 dan X6 terhadap X7 .....	121
25.	Rekapitulasi Koofisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X5dan X6 terhadap X7 .....	122
26.	Rekapitulasi Kooefisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X1, X3, X4, X5 terhadap X6 .....	130
27.	Rekapitulasi Kooefisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X2, X3, X4, X5 dan X6 terhadap X7 .....	130
28.	Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu dan Sekarang .....	150



## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1.	Proses Motivasi Pola Awal .....	36
2.	Model Konseptual .....	47
3.	Model Hipotesis .....	48
4.	Struktur Organisasi PT Telkom Indonesia, Tbk, Kandatel Ambon .....	86
5.	Grafik Normal Probability Plot, Hasil Uji Normalitas.....	113
6.	Grafik Scatterplot, Hasil Uji Heterokedastisitas.....	115
7.	Hasil Uji Analisis Path .....	127
8.	Hasil Uji Analisis Path ( Pengaruh Yang Signifikan) .....	129
9.	Hasil Uji Analisi Path Model Akhir .....	131



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuisioner Penelitian .....	162
2. Rekapitulasi Jawaban Responden .....	169
3. Tabel Frekwensi .....	183
4. Validitas dan Reliabilitas .....	197
5. Uji Normalitas, Multikolinieritas, Heterokedastisitas dan Autokorelasi .....	207
6. Hasil Olahan Data .....	208
7. Pengujian Analisis Jalur .....	214
8. Surat Ijin Peneltiian dari Universitas Brawijaya Program Pascasarjana .....	218
9. Surat Persetujuan Ijin Penelitian dari PT Telkom Inodonesia, Tbk Kandatel Ambon .....	219
10. Surat Keterangan Penelitian dan Pengambilan Data dari PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon .....	220



## BAB I PENDAHULUAN

### I.1. Latar Belakang

Globalisasi dan inovasi teknologi telah mengubah cara pengelolaan perusahaan. Organisasi dewasa ini harus bergulat dengan era revolusioner : akselerasi produk dan perubahan teknologi, deregulasi, perubahan demografi, dan tendensi kearah masyarakat jasa dan zaman informasi. Konsekwensi logis sebuah kompetensi bisnis ini telah mengubah lapangan permainan yang di atasnya perusahaan-perusahaan harus bersaing. Khususnya, mereka yang telah secara dramatis menambah tingkatan persaingan sesungguhnya dalam semua dunia bisnis, sementara mendorong perusahaan untuk menghadapi inovasi produk dan perubahan teknologi yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Mode-mode baru dari pengorganisasian dan pengelolaan telah muncul, seperti misalnya, "*organisasi yang lebih datar merupakan norma*", dimana banyak perusahaan telah memangkas lapisan manajemennya menjadi lebih spesifik agar pengontrolan pekerjaan lebih baik. Mode yang lain juga yakni "*para karyawan diberi kuasa untuk mengambil alih lebih banyak keputusan*", dimana pelanggan ditempatkan pada posisi puncak sehingga setiap perubahan hendaknya mengarah ke pemuasan kebutuhan pelanggan.

Berikutnya, "*basis kekuatan akan berubah* ", dimana menurut Ahli Manajemen Rosabeth Moss Kanther ( dalam Dessler 1997) kedudukan, title dan

wewenang tidak lagi merupakan alat yang memadai yang dapat diandalkan para manager untuk terlaksananya pekerjaan mereka. Sebaliknya, "keberhasilan semakin tergantung pada pengetukan ke dalam sumber-sumber gagasan yang baik, pada pemikiran kolaborasi siapakah yang dibutuhkan, untuk bertindak berdasarkan gagasan-gagasan tersebut. Singkatnya manager memerlukan peran dari sumber daya manusia.

Manager yang lama berpikir tentang dirinya sendiri sebagai "manager" atau "bos", manager yang baru semakin berpikir tentang dirinya sebagai "sponsor" atau "pemimpin tim" atau "konsultan internal". Satu lagi mode baru lagi yakni, "manager dewasa ini harus membangun komitmen." Karena membangun organisasi yang adaptif berarti membangun komitmen dan pengendalian diri karyawan adalah lebih penting

Dalam perputaran arus yang terus berjalan seperti ini, kemampuan manager sebagai pemimpin untuk mengolah perubahan merupakan kebutuhan yang esensial, karena organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan juga akan produktif dalam mencapai misinya, yang sesuai dengan tuntutan latar belakang eksistensi organisasi, dan eksistensinya sesuai dengan kebedaraan lingkungan organisasi (Sujak Abi, 1990)

Bagi organisasi bisnis pemahaman tentang esensial kepemimpinan menjadi semakin krusial., ketika banyak orang menyadari bahwa keberhasilan dari organisasi sangatlah tergantung pada pemimpin dan gaya kepemimpinan yang dimilikinya..

Paradigma-paradigma yang membentuk dan memperkokoh "dimensi kepemimpinan" terus berubah dan berkembang. Semakin dimensi kepemimpinan

itu diposisikan dalam era pluralitas akibat arus globalisasi dan modernisasi, maka arti dan nilai dari kepemimpinan akan semakin hakiki dan menjadi fokus perhatian.

Pemimpin dan gaya kepemimpinan yang mampu memandang mengantisipasi, menyelesaikan sebuah problematik bahkan menang atas pertarungan, itulah yang dibutuhkan. Hanya perusahaan yang mampu melakukan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) yang mampu untuk berkembang. Sebaliknya organisasi yang merasa puas dengan dirinya dan mempertahankan *status quo* akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya.

Locke (1997) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*including*) orang - orang lain menuju sasaran bersama.

Nilai yang terkandung dalam sebuah definisi kepemimpinan seperti yang telah tergambar diatas menandakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat meyakinkan bawahan akan visinya dan juga meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil untuk mengimplementasikan visi itu serta menggerakkan dan mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi dalam mensikapi perkembangan jaman ini. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia yang sedang berubah ini, atau setidaknya tidak memberikan respons, besar kemungkinan akan memasukan organisasinya dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan.,

Bukanlah sesuatu yang idealistis tetapi juga realistis bahwa yang menjadi harapan organisasi adalah bagaimana pemimpin dapat memainkan peran sedemikian rupa agar harapan dan keinginan karyawan dapat tercapai, sebab



bukan tidak mustahil bahwa konflik peran akan selalu nampak dalam organisasi, jika tidak adanya interaksi yang baik antara pemimpin dan karyawan.

Tidak sebatas pada sebuah interaksi pemimpin dan bawahan saja, pemimpin juga harus menyadari bahwa usaha yang dilakukan oleh seorang karyawan melalui organisasi, pada dasarnya tertuju pada pemenuhan kebutuhan hidupnya sebagai manusia, (Nawawi, 2000). Dengan kata lain, kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya merupakan persyaratan penting dalam menempatkan karyawan pada kedudukan sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia.

Pemimpin yang mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia akan diliputi oleh nilai-nilai kemanusiaan yang tinggi, yang menyadari sungguh bahwa kebutuhan karyawannya tidak terbatas pada kebutuhan yang bersifat kebendaan, betapapun pentingnya kebutuhan itu, tetapi lebih dari itu terdapat juga kebutuhan yang bersifat politik, sosial budaya, kebutuhan prestise dan kebutuhan untuk memperoleh kesempatan mengembangkan potensi terpendam yang terdapat dalam dirinya. ( Siagian S, 1995)

Analisis Pearce et al, (2002) menyebutkan lima strategi perilaku pemimpin (aversif, direktif, transaksional, transformasional dan pemberdayaan karyawan), yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk mencapai efektifitas.

Nilai yang terkandung dari masing-masing gaya kepemimpinan ini berbeda satu dengan lainnya, meskipun pada dasarnya setiap gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang dimiliki pemimpin dalam hubungan dengan bawahan, termasuk di dalamnya pemimpin berlandaskan dirinya pada tujuan organisasi serta visi dan misi dari perusahaan

Kepemimpinan aversi menggambarkan kepemimpinan yang bersandarkan pada kekuatan paksaan (*coersive power*) dan berakar dari " *punishment* " atau pemberian perlakuan oleh pimpinan secara keras. (Pearce, et al, 2002)

Kepemimpinan direktif lebih didasarkan pada kekuatan posisi ( *position power*) yang berhubungan juga dengan kekuatan legitimasi (*legitimate power*) dalam pemberian instruksi atau perintah

Kepemimpinan yang diyakini akan membawa hasil-hasil seperti peningkatan efektifitas organisasi, komitmen anggota organisasi yang lebih besar terhadap misi maupun organisasi itu sendiri, kesediaan anggota organisasi untuk mengerahkan upaya yang lebih besar, level moral dan level motivasi yang lebih tinggi serta akan menghasilkan respons-respons emosional seperti munculnya inspirasi dalam diri anggota untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi serta rasa keterlibatan mereka terhadap pemimpin, adalah gaya kepemimpinan transformasional ( Avolio dan Bass, 1987).

Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional ini, Bass mengemukakan adanya kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan *status quo*. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*Exchange process*) di mana para bawahan mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin.

Hal lain juga dalam kepemimpinan adalah menyangkut pemberdayaan karyawan ( *Empowering Leadership*) kepada bawahan, dimana pemberdayaan karyawan sangat terkait dengan pemberian bobot tugas, tanggungjawab yang disertai pemberian area kewenangan yang seimbang, sekaligus pemimpin mampu

1303347

memberdayakan karyawan dalam arti mengembangkan potensi yang ada dalam diri karyawan.

Dalam hubungan dengan perilaku pemimpin seperti yang digambarkan diatas , maka tidaklah dilepas- pisahkan dari terpenuhinya kebutuhan karyawan

Pertanyaan kritis yang bisa saja muncul adalah , mengapa efektifitas kepemimpinan haruslah dimulai dari pemuasan kebutuhan karyawan ? Apakah sebenarnya yang diinginkan karyawan dari pekerjaannya ?

Sebagai asset utama dan yang terutama dalam organisasi, maka sumber daya manusia ( *Human Resources*) memegang posisi yang sangat sentral dan strategis. Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan organisasi merupakan salah satu faktor kunci untuk membangun suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, karena tanpa sumber daya manusia yang handal dan berkualitas, organisasi hanya akan dipandang sebagai institusional yang sifatnya kaku dan statis

Dari sudut pandang motivasi, pada umumnya karyawan ingin melakukan kegiatan yang mempunyai arti penting bagi diri sendiri dan bagi organisasi yang memberikan rasa keberhasilan bagi karyawan itu. ( Siagian S , 1988)

Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian dan ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya ( Siagian S, 1988)

Motivasi kerja karyawan bertitik tolak dari pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidupnya, yang bagi tiap individu dalam organisasi kebutuhan-



kebutuhan itu akan berbeda satu dengan lain, serta dilatar belakangi juga oleh hal-hal yang berbeda.

Meski motivasi kerja karyawan berbeda satu sama lain dilandasi oleh kebutuhan yang berbeda juga, akan tetapi yang tidak akan pernah berbeda, adalah kebutuhan dan keinginan yang terpenuhi oleh organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan sementara kebutuhan dan keinginan yang tidak terpenuhi oleh karyawan akan menimbulkan ketidakpuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak lain adalah mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 1994). Kepuasan kerja secara mendalam juga merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Dimana menurut salah satu teori kepuasan kerja yakni teori pemenuhan kebutuhan, karyawan akan merasa puas bergantung pada terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan pegawai. (Mangkunegara, 2002)

Peningkatan kepuasan kerja karyawan yang berindikasi pada peningkatan kinerja, merupakan totalisasi dari penerapan nilai-nilai kepemimpinan yang efektif dimana karyawan memiliki kepuasan baik karena apa yang dicapai dan apa yang diberikan perusahaan padanya.

PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon Ambon, sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dalam melaksanakan tugasnya di bidang pelayanan jasa dan informasi, tentu memiliki tujuan selain peningkatan kinerja organisasi juga kepuasan dari pelanggan pemakai jasa.

Untuk memperoleh suatu peningkatan kinerja organisasi yang berarti, maka sangatlah ditentukan oleh kinerja pegawai/ karyawan. Dimana kinerja



karyawan akan meningkat jika karyawan merasakan kepuasan atas pekerjaan yang dimilikinya, serta kepuasan pada berbagai faktor yang diperolehnya dari organisasi.

Selain itu, yang paling hakiki dalam peningkatan kepuasan kerja, adalah faktor kepemimpinan (*Leadership*). Sebab organisasi yang berhasil tergantung dari pemimpin dan perilaku kepemimpinan yang dimilikinya. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang memenuhi harapan, keinginan, dan kebutuhan karyawannya.

Berdasarkan fenomena ini penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam dalam suatu kajian penelitian yang berjudul : “ ***Pengaruh Kepemimpinan Aversif, Direktif, Transformasional, Transaksional dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan*** “ ( *Persepsi karyawan operasional terhadap pimpinan pada PT Telkom Indonesia, Tbk KANDATEL Ambon*).

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan yang ingin dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- (1). Apakah kepemimpinan aversif, direktif, transformasional, transaksional, dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja ?
- (2). Apakah kepemimpinan aversif dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ?
- (3). Apakah kepemimpinan direktif dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ?.



- (4). Apakah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ?
- (5). Apakah kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ?
- (6). Apakah pemberdayaan karyawan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah., maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

- (1). Mengetahui dan menganalisis sejauhmana pengaruh dari kepemimpinan aversif, direktif transformasional, transaksional dan pemberdayaan karyawan terhadap motivasi kerja
- (2). Mengetahui dan menganalisis sejauhmana pengaruh dari kepemimpinan aversif dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja
- (3). Mengetahui dan menganalisis sejauhmana pengaruh dari kepemimpinan direktif dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja
- (4). Mengetahui dan menganalisis sejauhmana pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
- (5). Mengetahui dan menganalisis sejauhmana pengaruh dari kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
- (6). Mengetahui dan menganalisis sejauhmana pengaruh dari pemberdayaan karyawan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

#### 1.4.. Manfaat Penelitian

Yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- (1). Bagi peneliti lainnya , hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi penelitian berikutnya untuk lebih dalam mengkaji persoalan-persoalan kepemimpinan baik gaya kepemimpinan yang dimiliki serta perilakunya, karena gaya kepemimpinan akan membentuk motivasi bawahan dan sangat mempengaruhi kepuasan kerja.
- (2). Bagi perusahaan dan pengguna , hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk dapat mengetahui , memahami , dan menelaah secara lebih mendalam faktor-faktor apa saja yang dapat membuat pegawai termotivasi untuk bekerja sehingga kepuasan kerja akan meningkat, termasuk di dalamnya mengenai gaya kepemimpinan.
- (3) Bagi Akademisi, kontribusi dari penelitian ini kiranya dapat menambah cakrawala berpikir dan menjadi kumpulan ide-ide dan gagasan secara akademisi guna pengembangan ilmu sumber daya manusia khususnya pemahaman mengenai kepemimpinan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Empirik

Penelitian **Craig L Pearce dan Henry P. Sims, Jr (2002)** berjudul “

*Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams : An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational and Empowering Leader Behaviors.*” Penelitian ini untuk menguji sejauh mana kepemimpinan vertikal dan kepemimpinan bersama, yang didalamnya terkandung kepemimpinan aversif, direktif, transformasional, transaksional dan karyawan memiliki hubungan terhadap keefektifan tim. Dimana keefektifan tim diukur dengan keefektifan hasil, keefektifan kualitas, keefektifan perubahan, keefektifan perencanaan dan pengorganisasian, keefektifan interpersonal, keefektifan nilai dan keefektifan menyeluruh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan bersama aversif, direktif, transaksional tidak mendukung efektifitas tim Tetapi kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan mempunyai hubungan yang positif dengan keefektifan tim.

Penelitian **Bycio, et al ( 1995)** yang berjudul *Further Assesment Of*

*Bass(1985) Conceptualization Of Transaksional And Transformational Leadership.* Dengan menggunakan Multifactor Leadership Quisionare pada sampel anggota asosiasi pesawat. Penelitian ini mengkaitkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan efektifitas, kinerja dan kepuasan terhadap pimpinan serta komitmen terhadap organisasi. Dalam mengukur 5 faktor

kepemimpinan, dimana 3 faktor termasuk transformasional, yaitu : (a) *Charismatic Leadership* , (b) *Individual Consideration* , (c) *Intellectual Stimulation* . Sedangkan factor lainnya yang termasuk dalam transaksional yaitu (a) *Contingent Reward* dan (b) *Managemen by Exception*.

Hasil analisis yang menggunakan korelasi dan regresi berganda menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang tinggi antara variabel penelitian. Penelitian ini juga menunjukkan hubungan positif yang kuat antara variabel dalam kepemimpinan transformasional dengan efektifitas, kinerja dan kepuasan terhadap kepemimpinan serta komitmen terhadap organisasi , demikian juga dengan variabel *Contingent Reward*. Sedangkan variabel *Management By Exception* menunjukkan hubungan yang negatif serta *Charismatic Leadership* merupakan variabel yang dominant pengaruhnya

Penelitian **Wutun Rufus Patti (1998)** berjudul “ **Persepsi karyawan tentang perilaku kepemimpinan atasan** “ , kajian teori transformasional dan transaksional leadership menurut Bass pada Bank Pemerintah dan Bank Swasta Nasional di Jakarta. Dimana variabel independen adalah persepsi karyawan dan variabel dependen adalah perilaku kepemimpinan transformasional dan perilaku kepemimpinan transaksional. Dimana kepemimpinan atasan yang seharusnya adalah ciri perilaku *attributed charisma, extra effort, individualized consideration, management by exception passive* menurut persepsi karyawan laki-laki dan *management by exception* menurut persepsi karyawan perempuan .Hasil analisa yang diperoleh secara umum terlihat tidak ada perbedaan yang signifikan antara persepsi karyawan laki-laki dan perempuan mengenai tipe perilaku atasan. Karyawan laki-laki dan perempuan memiliki persamaan persepsi mengenai tipe perilaku kepemimpinan atasan baik transformasional maupun transaksional

Penelitian **Munandar Ashar Sunyoto (1999)** berjudul "*Transformational Leadership and productivity; A comparative study between leadership in high ranked and low ranked banks in Jakarta, Indonesia*". Variabel penelitian berupa variabel independent yakni *idealized influence, inspirational motivational, intelektual stimulation, dan individualized consideration*. Variabel; dependennya adalah produktifitas. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan produktifitas kerja

Penelitian **Purwanto dan Adisubroto (2001)** dengan judul "**Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sdengan komitmen terhadap organisasi**". Variabel penelitian : gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai variabel bebas, komitmen terhadap organisasi merupakan variabel terikat, masa kerja dan usia sebagai variabel sertaan serta jenis kelamin sebagai variabel kontrol. Penelitian ini bertujuan untuk menerangkan hubungan antara gaya kpeimpinan transaksional dengan komitmen organisasi. Subjek penelitian adalah perawat berjenis kelamin wanita dan telah bekerja minimal 1 tahun di RSUD Dr Sarjito dan RS Bethesda yang ditentukan secara acak dan didapat dari 202 orang. Data dikumpulkan dari data kuisioner yaitu *Multifaktor Leadership Quistionaire (MLQ)* untuk mendapatkan data kepemimpinan transformasional dan transaksional, dan *Comitmen Quiestionare* untuk mendapatkan data tentang tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil analisa menunjukkan bahwa (1) terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dsann transaksional dengan komitmen organisasi (2) gaya kepemimpoinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi (3) gaya kepemimpinan

transaksional mempunyai hubungan tetap tidak signifikan dengan komitmen organisasi secara parsial. (4) Usia tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi

Penelitian **Bambang Norsetyo (1993)** berjudul “ **Pengaruh kepemimpinan dan motivasi pegawai terhadap produktifitas kerja pegawai di sekretariat wilayah/ Daerah Tingkat II Kabupaten Malang.**” Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan dan motivasi pegawai secara serempak berpengaruh terhadap produktifitas kerja pegawai, (2) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktifitas kerja pegawai, (3) Motivasi pegawai dari aspek eksternal maupun internal berpengaruh positif terhadap produktifitas kerja. (4) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai dari aspek eksternal dan internal

Penelitian **Dwi Atmono (2001)** berjudul “ **Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja karyawan (Studi tentang kepemimpinan transformasional pada pengelola koperasi di kota Malang.** Variabel independent yaitu idealized influence, Inspirational Motivation. Intellectual simulation dan individualized consideration, variabel dependennya adalah kinerja. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang langsung antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian **Christoper Orpen,(1997)** berjudul “ *The Effect Of Formal Mentoring On Employee Work Motivation,Organizational Commitment and Job Performance* “. Studi ini dilakukan untuk menguji pengaruh dari dia tipe formal mentoring pemimpin terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang bekerja di Mediumsized Manufacturing Company. Program mentoring dari pimpinan diharapkan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja

dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan antara 2 variabel mentoring (*opportunity to interact and closeness relationship*) dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan komitmen organisasi. Dengan mentoring dapat meningkatkan sikap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian **Karen M. Baren Oldham (1999)** berjudul "*An Examination of the Perceived Leadership Style of Kentucky Public School Principals As Determinants of Teacher Job Satisfaction*", tujuan penelitian ini untuk menentukan apakah ada hubungan yang signifikan antara *Perceived Leadership Styles* terhadap kepuasan kerja di *Kentucky School* terkait dengan posisi yang dimiliki responden. Penelitian ini akan menguji persepsi dari pengajar terkait dengan *leadership style* terhadap tingkat kepuasan kerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek kepemimpinan yang diterapkan organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga mengindikasikan bahwa perlakuan adil yang diterima oleh karyawan dapat meningkatkan kepuasan.

Penelitian **Jing Zhou and Jennifer (2001)** berjudul "*When Job Satisfaction Leads to Creativity Encouraging The Expression Of Voice*". Penelitian ini ingin melihat keterkaitan antara kreativitas dan kepuasan kerja dalam kaitannya dengan komitmen. Dimana menunjukkan bahwa kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas oleh individu merupakan hal yang harus direspons secara positif oleh manajemen dalam bentuk feed back. Hasil penelitian menunjukkan kreativitas, kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi



**Tabel 1**  
**Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	<i>Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams : An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational and Empowering Leader Behavior</i> ( Craig L. Pearce dan Henry P. Sims. Jr. 1992 )	<p>Variabel bebas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan Aversif</li> <li>2. Kepemimpinan Direktif</li> <li>3. Kepemimpinan Transformasional</li> <li>4. Kepemimpinan Transaksional</li> <li>5. Pemberdayaan Karyawan</li> </ol> <p>Variabel Terikat</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keefektifan Tim</li> </ol>	Regresi Berganda	Pada perusahaan besar dalam industri manufactur otomotif di Mid Atlantic As, kepemimpinan bersama, yakni aversif, direktif, transaksional tidak mendukung keefektifan tim. Sedangkan kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan mempunyai hubungan yang positif dengan keefektifan tim
2	<i>Further Assesment Of Bass ( 1985) Conceptualization of Transactional Leadership</i> ( Bycio, et, al, 1995)	<p>Variabel bebas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan Transformasional</li> <li>2. Kepemimpinan Transaksional</li> </ol> <p>Variabel Antara</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efektifitas</li> <li>2. Kinerja</li> </ol> <p>Variabel Terikat</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan</li> </ol>	Korelasi dan Regresi berganda	Hasil penelitian pada sampel asosiasi pesawat, terdapat korelasi yang tinggi antara variabel kepemimpinan transformasional dengan efektifitas, kinerja dengan kepuasan. Terutama pada <i>Charismatic Leadership</i> . Demikian juga dengan indikator <i>Contingent Reward</i> dalam kepemimpinan transaksional. Sedangkan variabel <i>Management By Ezception</i> dalam kepemimpinan

No	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
3.	Persepsi karyawan tentang perilaku kepemimpinan atasan, kajian teori transformasional dan transaksional leadership menurut Bass (Wutun Rufus Patti, 1998)	Variabel Bebas 1. Persepsi karyawan  Variabel terikat 1. Kepemimpinan transformasional 2. Kepemimpinan transaksional	Analisis Diskriptif dan regresi berganda	transaksional Menunjukkan hubungan yang negatif  Pada Bank pemerintah dan Bank Swasta Nasional di Jakarta, ditemukan tidak ada perbedaan antara persepsi karyawan laki-laki dan perempuan mengenai tipe perilaku atas baik transformasional maupun transaksional
4	<i>Transformasional Leadership and Productivity : A Comparative Studi Between Leadership in High Ranked and Lowe Ranked Bank in Jakarta, Indonesia</i> (Munandar Ashar, 1999)	Variabel Bebas 1. <i>Idealized Influence</i> 2. <i>Inspirational Motivational</i> 3. <i>Intelektual Stimulation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i>  Variabel Terikat 1. Produktifitas	Regresi berganda	Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan produktifitas kerja, pada Bank besar maupun kecil di Jakarta.
5	Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi (Purwanto, Adisubroto, 2001)	Variabel Bebas 1. Kepemimpinan transformasional 2. kepemimpinan Transaksional  Variabel Terikat 1. Komitmen organisasi	Analisis Korelasi	Hasil penelitian pada perawat wanita di RSUD Dr Sardjito : 1. Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional

No	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
		Variabel Sertaan 1. Usia  Variabel Control 1. Jenis Kelamin		dengan komomitmen organisasi 2. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi 3. Gaya kepemimpinan transaksional mempunyai hubungan tetap tidak signifikan dengan komitmen organisasi 4. Usia tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi
6.	Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi pegawai terhadap produktifitas kerja pegawai di sekretariat Wilayah/ Daerah Tingkat II Kabupaten Malang ( Bambang Narsetyo, 1993)	Variabel bebas 1. Kepemimpinan 2. Motivasi  Variabel Terikat 1. Produktifitas	Regresi	1. Kepemimpinan dan motivasi pegawai secara serempak berpengaruh terhadap produktifitas kerja 2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktifitas kerja 3. Motivasi pegawai dari aspek internal dan eksternal berpengaruh positif terhadap produktifitas kerja. 4. Kepemimpinan

No	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
7.	Pengaruh perilaku pemimpin dan kinerja karyawan (Dwi Atmono, 2001)	Variabel Bebas 1. <i>Idealized Influence</i> 2. <i>Inspirational Motivational</i> 3. <i>Inttelectual Stimulation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i>  Variabel Terikat 1. Kinerja	Regresi Berganda	berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai  Terdapat pengaruh yang langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, pada pengelola koperasi di Kota Malang
8	<i>An Examination of the Perceived Leadership Style of Kentucky Public School Principals As Determinants of Teacher Job Satisfaction</i> (Karen M. Oldham, 1999)	Variabel Bebas 1. Gaya Kepemimpinan  Variabel Terikat 1. Kepuasan kerja	Analisis Statistik Deskriptif dan Stepwise Regression Analysis	Praktek kepemimpinan yang ditarapkan di Kentucky School memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian juga perilaku adil yang diterima karyawan meningkatkan kepuasan kerja
9.	<i>When Job Satisfaction Leads to Creativity Encouraging The Expressing of Voice</i> (Jing Zhouwand Jennifer, 2001)	Variabel Bebas 1. Kreatifitas 2. Kepuasan kerja  Variabel Terikat 1. Komitmen organisasii	Anaisis Statistik Diskritif dan Hirarchical Regression Analysis	Kreatifitas dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi



Berdasarkan penelitian terdahulu, maka variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah, kepemimpinan aversif, diraktif, transformasional, transaksional, dan pemberdayaan karyawan ( variabel bebas) terhadap motivasi kerja ( variabel intervening ) dan kepuasan kerja ( variabel terikat), dengan menggunakan alat nalisis Path ( Jalur)

## 2.2.Tinjauan Teoritis

### 2.2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu subjek yang sudah lama diminati para ilmuwan maupun orang awam. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Setelah suatu tinjauan kembangan yang menyeluruh mengenai kepustakaan tentang kepemimpinan , Stogdill (1974) dalam Yukl 1994 menyimpulkan bahwa “terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mendefinisikan konsep tersebut “

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual , perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh.

#### A. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain dalam rangka mencapai tujuan. Secara umum kepemimpinan didefinisikan sebagai

kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok kerah tercapainya tujuan ( Robbins, 1996)

Menurut Nahavandi (2002) Kepemimpinan memiliki beragam definisi yang berbeda tergantung dari sudut pandang atau aspek yang berbeda. Dan aspek yang berbeda tersebut terdapat beberapa kesamaan yaitu :

- 1) Kepemimpinan merupakan fenomena kelompok, tidak ada pemimpin tanpa pengikut. Kepemimpinan selalu melibatkan pengaruh interpersonal dan persuasi
- 2) Pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mengarahkan orang-orang dalam kelompok lewat suatu cara tertentu untuk bertindak atau mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu kepemimpinan sangat memainkan peranan aktif dalam kelompok atau organisasi.
- 3) Keberadaan pemimpin menunjukkan bentuk hirarki dalam kelompok. Dalam beberapa kasus hirarki bersifat formal dan didefinisikan dengan jelas.

Beberapa definisi yang dapat dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan adalah " perilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*share goal*). " ( Hmehill & Coons, 1957, dalam Yukl 1994)
- 2) .Kepemimpinan adalah "pengaruh antar pribadi ,yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu." (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 196, dalam Yukl 1994)
- 3) Kepemimpinan adalah " pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi." ( Stogdill, 1974, dalam Yukl 1994)

- 4) Kepemimpinan adalah “ peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada da berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.” (Katz & Kahn, 1978, dalam Yukl 1994)
- 5) Kepemimpinan adalah “ proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan.” (Rauch & Behling, 1984, dalam Yukl 1994)
- 6) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran ( Jacobs & Jacgues, 1990, dalam Yukl 1994)
- 7) Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya (Hosking, 1988, dalam Yukl 1994)

Kebanyakan definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi. Berbagai definisi kepemimpinan yang telah ditawarkan termasuk di dalamnya siapa yang menggunakan pengaruh , sasaran yang ingin diperoleh dari pengaruh tersebut, cara bagaimana pengaruh tersebut digunakan, serta hasil dari usaha menggunakan pengaruh tersebut

Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk mengemudikan dan mengendalikan jalannya organisasi sedemikian rupa sehingga organisasi tersebut tetap berada pada rel yang benar

## B. Kepemimpinan Aversif

Tipe kepemimpinan aversif menggambarkan kepemimpinan yang terutama bersandarkan pada kekuatan paksaan / koersif (*coersif power*) ( French dan Raven, 1959, dalam Yukl 1994) dan berakar pada *punishment research* (e.g. Arvey dan Ivancevich, 1980, dalam Yukl 1994).

Menurut Yukl ( 1994 ) *coersif power* muncul akibat adanya suatu ancaman atau peringatan bahwa orang yang ditargetkan akan mengalami konsekuensi-konsekuensi yang tidak diinginkan karena tidak tunduk terhadap sebuah permintaan, peraturan ataupun kebijakan.

Dalam organisasi kerja , penggunaan kekuatan paksaan yang paling cocok oleh pemimpin adalah untuk menghalangi perilaku yang mengganggu organisasi, seperti misalnya kegiatan-kegiatan illegal, mencuri, pelanggaran terhadap aturan-aturan keamanan, tindakan-tindakan sembrono yang dapat membahayakan orang lain, serta secara langsung tidak memenuhi permintaan yang sah.

Kepemimpinan dengan kekuatan paksaan tidak akan menghasilkan komitmen, tapi ia akan menghasilkan suatu kepatuhan daripada perlawanan.

Kepemimpinan jenis ini juga muncul akibat adanya suatu ancaman atau peringatan karena orang tidak tunduk terhadap peraturan dan kebijakan. Penekanan akan muncul seperti pemberhentian, skorsing, penurunan pangkat, pemberian tugas-tugas yang tidak disukai.

Penggunaan paksaan dalam kepemimpinan aversif terhadap bawahan biasanya didiskusikan dalam konteks mempertahankan disiplin

### C. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan direktif menurut Gibson (1984) adalah kepemimpinan yang cenderung untuk mengarahkan bawahan mengenai apa yang diharapkan dari mereka.

Menurut Abi Sujak (1990), "*directive leader*" lebih menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana untuk dapat melaksanakan suatu tugas. Dengan gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil. Gaya direktif efektif diterapkan ketika bawahan menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat kompleks.

Dengan menerapkan gaya ini, pemimpin dapat mengurangi ambivalensi terhadap tugas-tugas yang sedang dihadapi pegawainya. Melalui perintah berupa petunjuk kerja, akan dapat membantu para pegawai mencapai tuntutan penyelesaian tugas-tugas yang ada padanya.

Akar dari tipe kepemimpinan direktif adalah gaya manajemen teori X (McGregor, 1960, dalam Abi Sujak 1990), tipe *initiating structure* perilaku pemimpin yang berasal dari studio Ohio State dan tipe orientasi tugas (*task-oriented*) perilaku pemimpin berasal dari studi Michigan (e.g. Katz, Maccoby dan Morse, 1950, dalam Abi Sujak 1990).

Kepemimpinan teori X menekankan pada kebutuhan memberikan pengarahan (*direction*) pada subordinate. Baik studi Ohi State maupun Michigan keduanya mendefinisikan tipe kepemimpinan direktif yaitu dimana pemimpin diikuti dalam perencanaan dan pengorganisasian peran dan tanggungjawab dari subordinate.

#### D. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burn (1978) Kepemimpinan Transformasional adalah suatu proses menaikkan moral dan motivasi pemimpin dan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional berusaha meningkatkan kesadaran bawahan dengan mendorong idealisme dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi, seperti kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan, manusiawi dan bukan berdasarkan emosional seperti ketakutan, ketamakan kecendrungan dan kebencian.

Kepemimpinan Transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi ( sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo) (Nahavandi,2000)

Kepemimpinan transformasional ditunjukkan lewat perilaku pemimpin terhadap bawahan sebagai berikut ( Bass dan Avolio, 1994) :

- 1) Merangsang minat dan perhatian bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan perspektif baru
- 2) Membangkitkan kesadaran terhadap visi dari tim atau organisasi
- 3) Mengembangkan potensi dan kemampuan kolega dan bawahan kearah level yang lebih tinggi.
- 4) Memotivasi bawahan dan kolega untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan mereka sendiri.

Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin transformasional dalam konteks pengaruh atas terhadap bawahan, bawahan merasa percaya, kagum, bangga, loyal dan respek kepada atasan, serta mereka termotivasi untuk mengerjakan sesuatu melebihi yang diharapkan.

## E. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Bass mengidentifikasi 3 ciri kepemimpinan transformasional yaitu : karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Tetapi kemudian direvisi dengan menambahkan inspirasional ke dalam ciri kepemimpinan transformasional

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

Karisma merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan tersebut. ( Yukl, 1998). Kepemimpinan karismatik berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin dan perilaku pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan menjadikan panutan oleh bawahan, dipercaya, dihormati, mempunyai visi dan misi yang jelas, yang menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Pemimpin menetapkan standart yang tinggi dan sasaran yang menantang bagi bawahan ( Bass 1985, Avolio dkk 1998, dalam Yukl 1994)

Pemimpin transformasional memiliki identitas perilaku atau persepsi terhadap kesesuaian dalam hal ini pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dari kepentingan diri sendiri. Sebagai pemimpin perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Ia menimbulkan kesan karyawan bahwa dalam melakukan tugas patut dihormati. Karyawan memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat pemimpinnya. Demikian juga pemimpin dapat menjadi tenang menghadapi situasi kritikal dan yakin dapat berhasil mengatasinya dengan jalan berbagi resiko dengan karyawan.

Pemimpin yang efektif dalam memainkan peranan sebagai teladan tidak hanya memperlihatkan apa yang diharapkan oleh karyawan akan tetapi bagaimana

mengkomunikasikan secara jelas tentang komitmen pemimpin terhadap bawahannya. Hal ini diperlukan agar karyawan mengetahui apa yang dibutuhkan pimpinan dan organisasi melalui pengamatan, bagaimana pemimpin menggunakan waktu, menjawab pertanyaan, memberikan reaksi pada kejadian krisis dan memberikan kompensasi ( Peters, 19878 ( dalam Locke, 1991)

## (2). Inspirasi Motivasi (*Motivational Inspirational*)

Pemimpin yang inspirational oleh Bass dan Avolio ( dalam Yukl 1998 ) diartikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin mampu mengkomunikasikan satu visi yang menarik, mampu menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dalam memodelkan perilaku yang sesuai.

Perilaku pemimpin yang inspirational menurut Yukl dan Fleet ( dalam Bass, 1985) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan menyatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas-tugas dan mencapai tujuan kelompok. Menurut Yukl (1994) membangun kepercayaan dari bawahan seperti itu merupakan elemen utama dari pemimpin yang inspirational

Barners (1998 ) mengemukakan bahwa untuk mendorong karyawan agar bertindak atau melakukan pekerjaannya dengan baik perlu dilakukan dengan cara berpikir terbuka, mampu menciptakan konsep, cerdas, berorientasi pada tim, fleksibel dan pandai beradaptasi, memotivasi diri sendiri, berkomunikasi, setia terhadap tim dan perusahaan, responsive terhadap pimpinan dan pandai memahami perspesi orang lain.



### (3). Stimulasi Intelektual ( *Intellectual Stimulation* )

Stimulasi intelektual adalah upaya pemimpin meningkatkan keadaran bawahan terhadap persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui persepektif baru ( Yukl, 1994)

Diterangkan oleh Bass (1985) bahwa melalui stimulasi intelektual ini pemimpin merangsang kreatifitas bawahan dan mendorongnya untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah mereka. Konsekuensi logis dari praktek stimulasi intelektual , maka pemimpin harus selalu siap dan mengembangkan kapasitas untuk memecahkan masalah mendatang yang sulit diduga sebelumnya. Bawahan belajar memecahkan masalah dengan caranya sendiri secara kreatif dan inovatif. Ukuran dari efektifitas pemimpin adalah seberapa banyak kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugas tanpa kehadiran pemimpin ( Bass dan Avolio, 1994)

### (4) Perhatian Individual ( *Individual Consideration* )

Perhatian secara individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya ( Bass, 1985, Yukl, 1994)

Avolio, dkk (1998) berpendapat bahwa pendelegasian wewenang merupakan fokus dari perhatian individual. Pendelegasian sebagai tugas untuk diselesaikan oleh bawahan merupakan tantang kerja bagi bawahan dan sekaligus memberikan kesempatan bawahan untuk belajar.

Praktek pendelegasian wewenang ini merupakan upaya pemimpin dalam mendewasakan bawahan. Diharapkan melalui proses belajar seperti itu bawahan

dapat memahami dan mampu mengerjakan tugas-tugas yang dikerjakan oleh seorang pemimpin. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa praktek individual merupakan cara seorang pemimpin dalam menyiapkan bawahan untuk menjadi pemimpin di masa yang akan datang

## F. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Burn, 1978 ( dalam Hickman, 1998,) kepemimpinan transaksional terjadi ketika satu orang mengambil inisiatif untuk mengadakan kontak dengan orang lain dengan tujuan untuk melakukan pertukaran barang atau hal-hal yang dianggap penting. Pertukaran itu bias bersifat ekonomis, politik atau psikologis.

Tiap-tiap pihak yang terlibat dalam pertukaran semacam itu menyadari sumber daya kekuasaan dan sikap yang dimiliki pihak lain. Tiap-tiap pihak memandang pihak lain sebagai orang (*person*). Tujuan semua pihak adalah terkait satu sama lain setidaknya dalam kaitannya dengan tujuan yang ada dalam proses pertukaran itu dan bias dicapai lewat proses itu. Tiap-tiap pihak yang terlibat tidak mempunyai hubungan di luar pertukaran. Sehingga selesai pertukaran selesai, mereka mengurus diri mereka sendiri-sendiri.

Ada dua karakteristik utama tipe kepemimpinan transaksional, yaitu : (1) manager menggunakan serangkaian imbalan (*reward*) untuk memotivasi para karyawan, (2) manager hanya melakukan tindakan koreksi apabila bawahannya gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan transaksional mengarah pada upaya mempertahankan atau melanjutkan *status quo*

Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, dan penugasan kerja dan penghargaan ( imbalan dan insentif) atas pemenuhan tugas tersebut ( prestasi).

Sejak dulu pemimpin sudah menerapkan prinsip *Contingent reward* untuk mempengaruhi bawahan. Walaupun bentuk dan cara pemberian imbalan ini berbeda-beda, namun ciri utamanya adalah adanya tawar menawar untuk memperoleh imbalan dan penyelesaian tugas. Pemimpin memberikan imbalan tertentu jika bawahan dapat memberikan keuntungan tertentu bagi perusahaan. Jadi ada unsur *reward and punishment* ( Burn, 1978 ;Bass 1985; Bass & Stgdill, 1990).

Ada beberapa indikator dalam kepemimpinan transaksional yaitu :

#### (1). Imbalan Kontingensi (*Cotingent Reward*)

*Contingent Reward* adalah ganjaran yang diberikn kepada seseorang setelah menyelesaikan performa yang sudah disepakati sebelumnya. Atau pemimpin membagikan tugas atau mencapai kesepakatan dengan orang lain tentang apa yang harus dilakukan dan menjanjikan ganjaran atau memberikan ganjaran kepada orang lain atau keberhasilan dalam melakukan tugas. ( Bass & Avolio, 1994, dalam Hickman, 1998). Dengan cara ini diperoleh hasil yang efektif dalam memotivasi orang untuk mencapai lkevel perkembangan dan *performa* yang tinggi

Kontrak pertukaran imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja baik, dan menghargai prestasi kerja. Misalnya pimpinan akan

memberikan bonus sebesar 10 juta bila manager pemasaran sanggup menaikkan penjualan sebesar 10 %.

## 2). Manajemen by Exception – Aktif (*Active management by Exception*)

Dengan mengawasi dan mencari deviasi atau penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif. Misalnya, pimpinan akan memberitahu bawahannya jika jumlah kerusakan produk yang dihasilkannya mengalami kenaikan signifikansi. Ia juga akan membantu bawahannya tersebut memperbaiki mesin yang rusak agar masalahnya segera teratasi.

## (3). Manajemen by Exception- Pasif (*Passive Management by Exception*)

Dengan melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai. Sebagai contoh, pimpinan mendatangi bawahannya setelah memperhatikan laporan produksi mingguan yang menunjukkan bahwa bawahan berangkutan menghasilkan banyak produk cacat.

Di samping itu, terdapat bentuk kepemimpinan *Laissez Faire*. Tipe ini juga dapat disebut *non leadership* karena ia bersifat *inactive* dan *reactive* dan merupakan bentuk ekstrim dari kepemimpinan *transaksional*. Tipe ini dipandang sebagai tipe pasif yang menunjukkan bahwa sebagai pemimpin ia mempunyai bawahan yang hebat, mampu dan bersemangat, memiliki unjuk kerja yang tinggi serta memiliki nilai-nilai positif terhadap efektivitas dan unjuk kerja (Den Hartog dkk, 1994; dalam Graito, 2000), dan ia hanya menghindar bila dimintai pandangannya apalagi bila terjadi kegagalan (Bass, 1993). Contohnya : pimpinan

jarang berada di antara karyawan dan tidak menindaklanjuti keputusan-keputusan yang membutuhkan tindakan nyata.

Dengan ciri perilaku kepemimpinan transaksional ini diharapkan kerja bawahan akan meningkat. Menurut Bass, proses transaksional dapat dilihat bila pemimpin memberikan pengenalan, penjelasan, peran dan tuntutan tugas yang diperlukan bawahan, sehingga menghasilkan apa yang diharapkan. Dengan cara ini, pemimpin memberikan keyakinan dan dorongan kepada bawahan untuk mencapai tujuan yang dipersepsi sebagai menguntungkan dan bernilai bagi dirinya.

Sementara itu, berbagai literatur lainnya mengenai kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa perubahan lebih disebabkan pemimpin memberikan visi yang atraktif bagi para pengikutnya ketimbang karena pemimpin menciptakan ketidakpuasan terhadap status quo. Visi yang terbentuk harus dapat diimplementasikan oleh pemimpin.

Pemimpin dalam organisasi bertindak sebagai "*change champion*" yang dapat membentuk dan memotivasi sebuah tim dengan kekuasaan yang memadai, guna memimpin upaya perubahan (Kotter, 1995; dalam Tjiptono, 1999). Meskipun demikian kemampuan seorang manager dalam menggunakan inducement dan intervensi untuk menciptakan perubahannya akan efektif jika bawahannya memiliki kebutuhan aktif bahwa perubahan bakal memuaskan (Eisenbach, et al, 1999). Disamping itu kesuksesan manager dalam manajemen perubahan sangat tergantung pula pada kemampuan sang manager dalam menciptakan sistem (budaya organisasi) yang tidak terlalu kaku (mengendalikan proses perubahan secara berlebihan). Secara umum kepemimpinan transformasional menjanjikan perubahan dramatis.

Namun diatas segalanya menurut Trahant & Burke (1996) perubahan seharusnya dilakukan pada dua level yaitu transformasional dan transaksional. Meskipun kepemimpinan transformasional dan transaksional ditampilkan sebagai dua teori yang berbeda, tapi memungkinkan melihat seorang pemimpin dan mengamatiya sekaligus pemimpin transformasional dan transaksional dari hubungan antara pemimpin dengan pengikut ( Meyer, 1998)., Bass 1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ini akan memperbesar pengaruh kepemimpinan transaksional

Dalam penelitian ini, yang digunakan sebagai indikator kepemimpinan transformasional adalah ; (1) *Idealized influence*, (2) *Inspirational motivation*, (3) *Intellectual Simulation* dan (4) *Individualized Consideration*. Sementara indikator untuk kepemimpinan transaksional adalah (1) *Contingen Reward*, (2) *Active Mangement by Exception*, (3) *Passive Management by Exception* .

### G. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan adalah memberikan tanggungjawab dan otoritas kepada karyawan untuk melakukan dan menuntaskan suatu pekerjaan dengan cara mereka sendiri ( Bob Nelson, 2003 ).

Para karyawan ingin merasa bahwa mereka dipercaya dan dihargai oleh anggota-anggota lain dalam perusahaan. Ketika kepada mereka diberikan kemandirian dan otonomi, yang berarti para supervisor mereka bisa memanfaatkan waktu dan energinya untuk menangani masalah- masalah lain, tapi juga para karyawan akan mampu merumuskan dan megambil keputusan-keputusan yang lebih baik dn lebih bersemangat.

Tidak ada hal lain yang bisa memompa energi karyawan jauh lebih besar, lebih cepat dan lebih sempurna dibandingkan bila mereka didorong dan didukung untuk memperlihatkan inisiatif pribadi atau mencurahkan semua potensi yang mereka miliki dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan menghasilkan produk yang berkualitas kepada konsumennya.

Mengapa pemberdayaan karyawan sangat diperlukan ? Ada tiga alasan yang menjadi kekuatan utama ( Robbins, 2001) :

- 1) Pekerjaan yang baik memiliki sebuah perubahan. Misalnya saat ini para pekerja memiliki pengetahuan yang baik dan mendapatkan pelatihan lebih dari para senior. Pada kenyataannya, karena kompleksitasnya pekerjaan, maka pekerjaan dari bawahan sering terjadi penyimpangan dan ketidaktahuan untuk bagaimana mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik.
- 2) Adanya persaingan global menuntut organisasi untuk menjadi yang lebih unggul. Dan ini memerlukan pemberdayaan bagi karyawannya, melalui pengembangan maupun latihan, efektifitas pekerjaan
- 3) Pemberdayaan dihubungkan dengan struktur organisasi. Proses struktur organisasi yang lebih " flat" banyak membentuk manager level menengah, dan pengontrolan pekerjaan menjadi lebih baik, dimana setiap orang diharapkan menjadi *supervise* atas pekerjaannya.

Untuk mencapai kesuksesan organisasi, maka dalam pemberdayaan karyawan organisasi membutuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi, pengambilan resiko yang tinggi, dan peranan dari budaya organisasi. Hal ini membuat manager mampu melimpahkan wewenang kepada bawahan dan membuat bawahan mampu menemukan kesalahannya. Jika tidak ada hal semacam ini, maka perusahaan

tidak akan mungkin berkembang menjadi besar dan mencapai kestabilan organisasi.

### 2.2.2. Motivasi

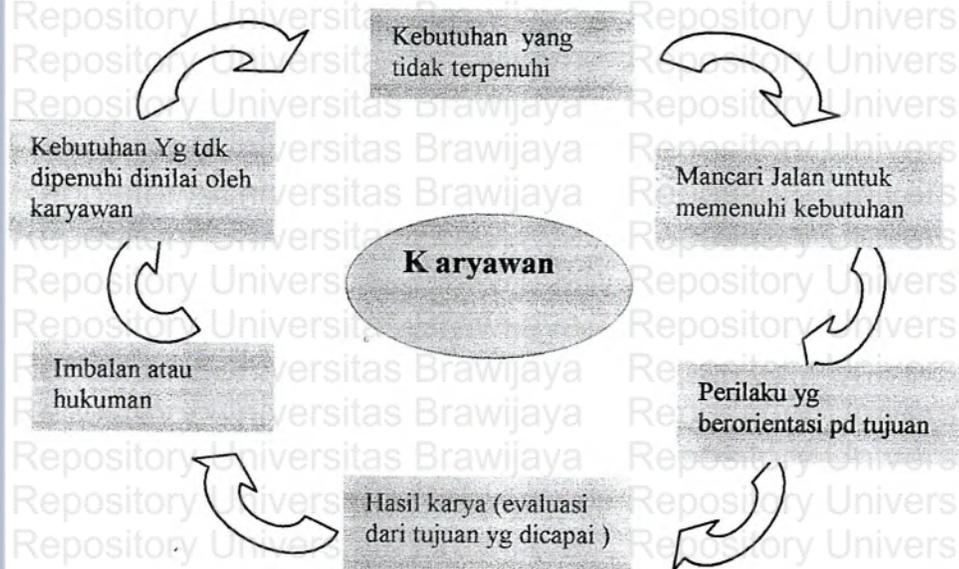
Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. ( Robbins et al, 2000)

Motivasi adalah konsep penjelasan yang digunakan untuk memahami perilaku yang kita amati. Suatu definisi mengemukakan bahwa motivasi berhubungan dengan (1) arah perilaku, (2) kekuatan respons ( yakni usaha) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu dan (3) ketahanan perilaku, atau beberapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu ( Jon P. Chambel et, al 1970 ) dalam Gibson 1984. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan, yang berkaitan dengan minat tunggal dalam dalam perilaku yang berkaitan dengan kerja.

#### A. Proses Motivasi

Kebutuhan dan tujuan adalah konsep yang memberikan dasar untuk menyusun suatu pola terpadu. Langkah permulaan dalam mengembangkan suatu pola untuk menjelaskan proses motivasi adalah menghubungkan variabel- variabel seperti gambar di bawah ini.

**Gambar 1**  
**Proses Motivasi : Pola Awal**



**Sumber : Gibson, et al .1984. Organisasi Dan Manajemen.**  
**Perilaku Srtuktur Dan Proses**

Seperti yang dilukiskan dalam gambar diatas, orang berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak dipenuhi menyebabkan orang mencari jalan untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang. Maka orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan (*goal-directed behavior*). Sesudah lewat beerapa waktu, para manager menilai prestasi kerja tersebut. Evaluasi penampilan menelurkan beberapa jenis ganjaran atau hukuman. Hasil ini dipertimbangkan oleh orang itu, dan kebutuhan yang tidak dipenuhi dinilai kembali. Selanjutnya ini menggerakkan proses dan pola lingkaran dimulai lagi.

## B. Teori Motivasi

Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha memberikan penjelasan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya. Kita dapat mengelompokkan teori motivasi dalam dua kategori yakni (1) Teori kepuasan (*Content Theories*) memusatkan perhatian pada factor-faktor dalam diri orang yang menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*), dan menghentikan (*stop*) perilaku. Teori ini berusaha menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi orang, (2) Teori Proses (*Proses Theories*). Teori proses ini menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

### 1. Teori kepuasan

Tiga teori penting tentang kepuasan adalah hirarki kebutuhan dari Maslow, teori dua factor dari Herzberg, dan teori prestasi dari McClelland.

#### a. . Hirarki Kebutuhan dari Maslow

Inti dari Teori Maslow adalah bahwa kebutuhan itu tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah ialah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi ialah kebutuhan akan perwujudan diri (*self-actualization needs*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut diartikan sebagai berikut. :

- (1). Fisiologis : kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit
- (2). Keselamatan dan keamanan : Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni ancaman kejadian atau lingkungan, kerugian fisik dan emosional

- (3). Rasa memiliki ( *belongingness*), social dan cinta : kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta
- (4). Penghargaan ( *esteems*) : Kebutuhan akan penghargaan diri, dan penghargaan dari orang lain
- (5) Realisasi diri ( *self-actualization*) : Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, ketrampilan dan potensi.

Teori Maslow didasarkan atas anggapan bahwa orang mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow bahwa kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu, sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mengendalikan perilaku seseorang. Kebutuhan yang tidak dipenuhi dapat menyebabkan frustrasi, konflik dan tekanan. Tidak ada kesempatan memenuhi kebutuhan ini akan menyebabkan hasil karya yang tidak diinginkan

#### b. Teori ERG Adelfer

Adelfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki. Akan tetapi, hirarki kebutuhannya hanya meliputi tiga perangkat kebutuhan, yaitu :

- (1). Eksistensi : ini adalah kebutuhan yang dipuskan oleh factor- factor seperti makanan, air, upah dan kondisi kerja.
- (2). Keterkaitan : ini adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan social dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat,
- (3). Perkembangan : Ini adalah kebutuhan dimana individu merasa puas dengan memberi suatu kontribusi ( sumbangan ) yang kreatif dan produktif.

### c.. Teori X dan Y

Douglas Mc Gregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia, pada dasarnya satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Mc Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manager mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan pengandaian-pengandaian tertentu dan bahwa manager cenderung mencetak perilakunya terhadap bawahannya menurut pengandaian-pengandaian ini.

Menurut Teori X, empat pengandaian yang dipegang para manager adalah sebagai berikut :

- (1). Karyawan secara inherent ( tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja, dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- (2). Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi dan diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan
- (3). Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan
- (4). Kebanyakan karyawan menaruh keamanannya di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia, Mc Gregor mengemukakan empat pengandaian positif, yang disebut teori Y :

- (1). Karyawan dapat memandang kerja sama dengan sewajarnya seperti istirahat atau bermain
- (2). Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran

- (3). Rata-rata orang dapat belajar menerima, bahkan mengusahakan, tanggungjawab
- (4). Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif ( pembaruan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen

#### d. Teori Dua Faktor dari Herzberg ( Herzberg's Two Factor Theory)

Herzberg mengembangkan teori dua –faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas. Dua faktor ini dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas ( *dissatisfiers-sattisfiers*) atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang ( *hygiene-motivators*) atau faktor ekstrinsik dan intrinsic (*extrinsic-intrinsic*).

Penelitian awal Herzberg melahirkan dua kesimpulan :

- (1) Ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menyebabkan rasa tidak puas (*dissatisfaction*) diantara para karyawan, apabila kondisi ini tidak ada. Jika kondisi ini ada maka hal ini akan memotivasi karyawan. Kondisi ini adalah faktor-faktor yang mebuat orang merasa tidak puas (*dissatisfier*) atau disebut juga faktor-faktor kesehatan (*hygiene factors*) karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah, yakni tingkat :” tidak adanya ketidakpuasan :’ (*no-dissatisfaction*). Faktor-faktor ini mencakup : upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status,prosedur perusahaan, mutu dan

supervise teknis, mutu dan hubungan interpersonal diantara teman sejawat, atasan dan dengan bawahan

(2), Serangkaian kondisi intrink, kepuasan kerja (*job content*), yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan. Jika kondisi ini tidak ada, maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamkan *satisfier* atau motivators, meliputi : prestasi pengakuan, tanggungjawab. Kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang

## 2.. Teori Proses

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan (*energize*) menegakan (*direct*), memelihara(*maintain*) dan menghentikan (*stop*) perilaku individu. Teori Proses meliputi : Teori harapan (*expectancy theory*), teori keadilan (*equity theory*) dan teori penguatan (*reinforment theory*)

### a. Teori Harapan

Inti dari teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa kuatnya kecendrungan seseorang bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan pada daya tarik dari hasil itu bagi orang yang bersangkutan

Teori ini mengandung tiga variabel :

(1). Daya tarik yakni sampai sejauh mana seseorang merasa pentingnya hasil atau imbalan yang diperoleh dalam penyelesaian tugasnya. Artinya sampai sejauh mana hasil yang diperoleh dalam penyelesaian tugasnya.

- (2). Kaitan antara prestasi kerja dan imbalan ialah ytingkat keyakinan seseorang terhadap hubungan antara tingkat prestasi kerjanya dengan pencapaian hasil tertentu.
- (3). Kaitan antara usaha dan prestasi kerja : ialah persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus kepada prestasi kerj.

### b.. Teori Keadilan

Inti sari dari teori keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka dan imbalan mereka dengan usaha dan imbalan yang diterima orang lain dalam situasi kerja yang serupa. Didasarkan pada asumsi bahwa individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Orang bekerja untuk mendapat imbalan dari organisasi.

Sebagian besar riset teori keadilan memusatkan perhatiannya pada upah sebagian besar dari perolehan. Karena teori keadilan tidak memusatkan perolehan yang relevan lainnya, maka pengaruh teori ini hanya terbatas dalam situasi pekerjaan saja. Walaupun ada keterbatasannya, namun teori keadilan memberikan pola yang relative jelas untuk membantu menerangkan dan meramalkan perilaku karyawan tentang gaji.

### 3. Teori Pengukuhan

Teori pengukuhan menyandarkan diri pada penerapan prinsip operant conditioning untuk memotivasi orang. Ciri utama dari teori ini menekankan penggunaan dari pengukuhan positif dan jadwal pengukuhan. Penerapan dari prinsip operant conditioning menekankan akibat yang timbul dari perilaku misalnya penyelesaian pekerjaan



Dari uraian teori motivasi diatas, maka dalam penelitian ini teori motivasi yang digunakan sebagai indikator motivasi yang kemukakan oleh Adelfer, yaitu eksistensi, keterkaitaitan dan perkembangan

### 2.2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 1994)

Beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

- (1). Teori Keseimbangan, yang dikembangkan oleh Adam. Teori ini menjelaskan kepuasan kerja adalah puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara input outcome dirinya dengan perbandingan input otcome pegawai lain
- (2). Teori Perbedaan yang dikembangkan oleh Porter. Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari apa yang diharapkan maka terjadi kepuasan atau sebaliknya.
- (3). Teori Pemenuhan Kebutuhan. Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai
- (4). Teori Pandangan Kelompok. Kepuasan kerja bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan

dan pendapat kelompok yang oleh pegawai dianggap sebagai kelompok acuan

- (5). Teori Dua Faktor. Menurut teori ini kepuasan seseorang ditimbulkan oleh dua faktor yaitu faktor pemeliharaan ( *maintenance factors*) meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasi meliputi dorongan berprestasi, penegnan, kemajuan, kesempatan berkembang dan tanggungjawab. (Mangkunegara 2002)

Dari pengertian – pengertian teori diatas, kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

- (1). Kerja yang secara mental menantang, yaitu karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan
- (2). Ganjaran yang pantas, yaitu karyawan menginginkan sistim upah dan kebijakan promosi yang secara adil.
- (3). Kondisi kerja yang mendukung, yaitu karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pekerjaan
- (4). Rekan kerja yang mendukung, yakni kepuasan berinteraksi dengan rekan kerja yang baik dan sama-sama berprestasi secara sehat.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka sebagai indikator kepuasan kerja yang digunakan adalah: (1) Pekerjaan itu sendiri (2) Imbalan yang pantas (3) Lingkungan Kerja, (4) Hubungan dengan rekan kerja dan (5) Hubungan dengan atasan



### BAB III

#### KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN HIPOTESIS

##### 3.1. Kerangka Konseptual

Model kajian dari kerangka konseptual ini dibentuk atas dasar beberapa teori dan empirik. Pada pemikiran dari Sims dan kawan-kawan ( e.g. Cox dan Sims, 1996, dalam Pierce et al, 2001 ) yang menghasilkan model dari susunan kepemimpinan yang terdiri dari direktif, transaksional, transformasional dan pemberdayaan karyawan. Dan melalui riset dari Pierce et al (2001) maka ditambah kepemimpinan aversif.

Dengan didasarkan pada *coersive power*, kepemimpinan aversif memandang karyawannya lebih dengan tindakan memaksa. Kepemimpinan ini memang tidak menimbulkan komitmen karyawan tetapi lebih diarahkan pada penegakan hukum dan kepatuhan pada peraturan. Dan biasanya terjadi apabila karyawan sudah menyimpang dengan jelas peraturan-peraturan organisasi.

Sementara kepemimpinan direktif lebih bersifat mengarahkan, dimana pemimpin tidak membiarkan karyawan bekerja sendiri, tetapi karyawan diarahkan untuk mengetahui apa yang diharapkan pemimpin terhadapnya.

Burn (1978) dalam Gary Yukl (1994) mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang padanya “ para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral

seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian. Dan menurut Burns ini sangat membantu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sementara motivasi kerja dari sisi kepemimpinan transaksional menurut Burns dibentuk oleh pemimpin dimana terjadi pertukaran antara pemimpin dan bawahan dalam kegiatan sehari-hari, berdasarkan kesepakatan bersama tentang syarat, ganjaran atau imbalan yang diterima masing-masing, baik bersifat ekonomis, politik atau psikologis.

Disisi lain, memberdayakan anak buah adalah memberikan kesempatan untuk bawahan bertumbuh dan berkembang. Dengan memberikan penugasan disertai parameter keberhasilan yang jelas, maka proses pemberdayaan anak buah akan efektif disamping manager amampu memberikan umpan balik dan penghargaan yang seimbang

Apapun bentuk yang dilakukan oleh pemimpin baik aversif, direktif transformasional, transaksional dan pemberdayaan karyawan merujuk pada satu arah yakni membentuk dan menaikkan motivasi kerja bawahannya.

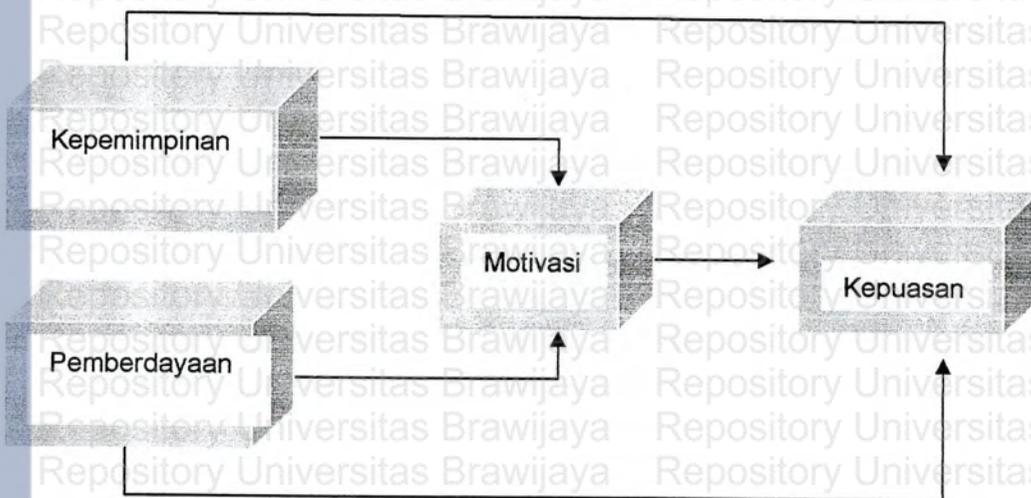
Menurut Sondang (1989), pemberian motivasi terhadap bawahan bukan semata berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, tetapi lebih dari itu, motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu.

Pada hakekatnya individu atau karyawan akan memberikan kontribusi atau melakukan aktivitas kerja yang sangat berharga kepada organisasi jika kebutuhan dan keinginannya tercapai, dan ini ditandai dengan tingginya motivasi kerja

Karyawan yang bekerja pasti menginginkan sesuatu dari hasil pekerjaannya. Dan sudah tentu yang diinginkan yakni kepuasan kerja, baik itu yang diberikan oleh perusahaan maupun yang dirasakan sendiri dari hasil pekerjaannya. Sehingga pada gilirannya dengan kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan hasil yang sangat positif bagi organisasi yakni peningkatan kinerja.

Selanjutnya guna memudahkan pemahaman dari gambaran konsep di atas, maka berikut ini akan ditunjukkan model kerangka konseptual sebagai berikut :

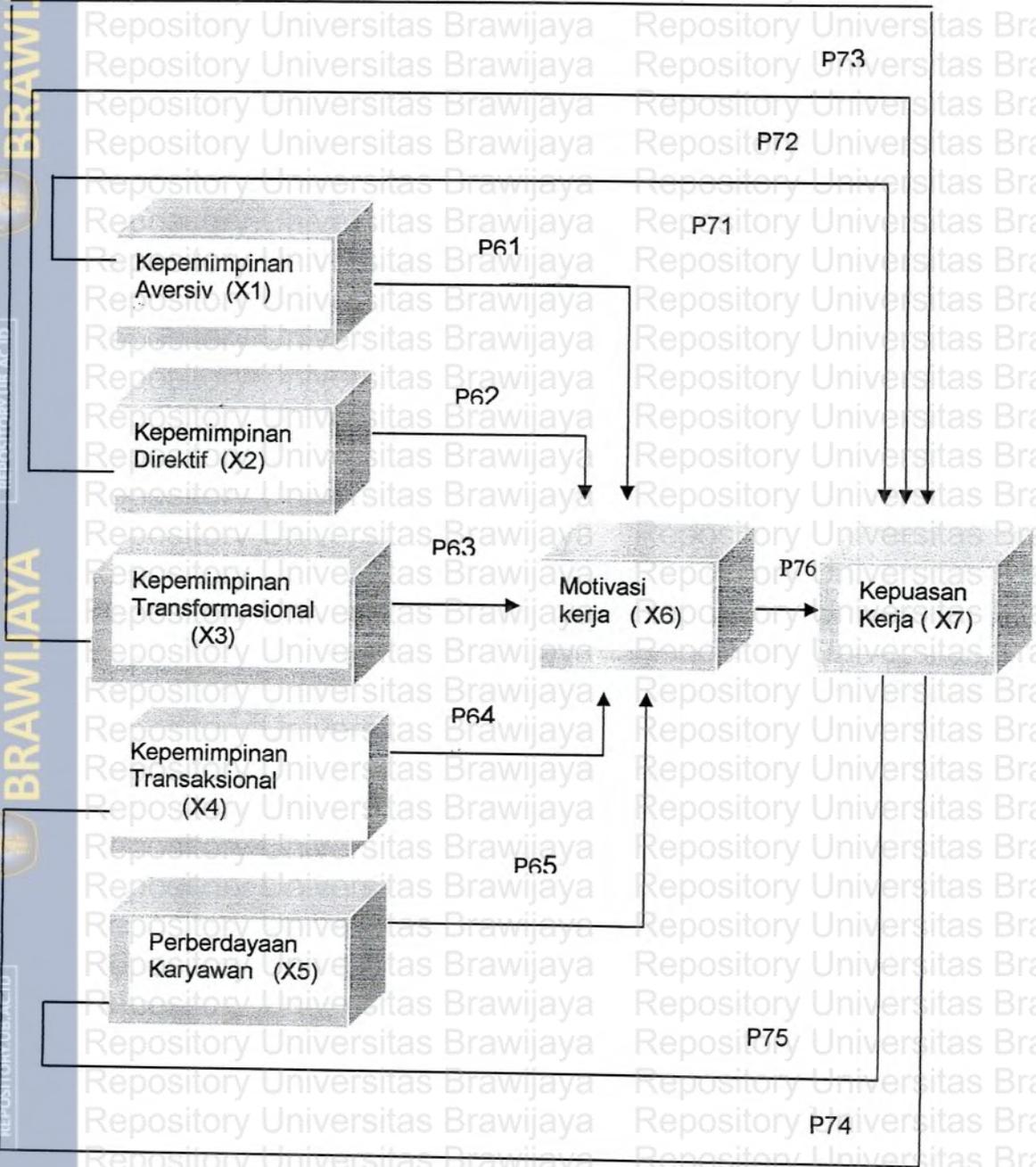
**Gambar 2**  
**Kerangka konseptual**



### 3.2. Model Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu serta kajian teoritis sebagaimana telah dipaparkan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Gambar 3**  
**Model Hipotesis**



Sedangkan persamaan untuk model hipotesis Analisis Jalur adalah sebagai

$$\text{berikut } X_6 = P_{61} \cdot X_1 + P_{62} \cdot X_2 + P_{63} \cdot X_3 + P_{64} \cdot X_4 + P_{65} \cdot X_5$$

$$\text{Dan } X_7 = P_{71} \cdot X_1 + P_{72} \cdot X_2 + P_{73} \cdot X_3 + P_{74} \cdot X_4 + P_{75} \cdot X_5 + P_{76} \cdot X_6$$

### 3.3. Hipotesis :

- 1). Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan aversif ( $X_1$ ), direktif ( $X_2$ ), Transformasional ( $X_3$ ), transaksional ( $X_4$ ), pemberdayaan karyawan ( $X_5$ ) terhadap motivasi kerja ( $X_6$ )
- 2). Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan aversif ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_6$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_7$ )
- 3). Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan direktif ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $X_6$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_7$ )
- 4). Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional ( $X_3$ ) dan motivasi kerja ( $X_6$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_7$ )
- 5). Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional ( $X_4$ ) dan motivasi kerja ( $X_6$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_7$ )
- 6). Ada pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan karyawan ( $X_5$ ) dan motivasi kerja ( $X_6$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_7$ )

### 3.4. Identifikasi Dan Operasionalisasi Variabel

Identifikasi masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut :

#### Variabel Bebas ( Independent variabel ) :

$X_1$  = Kepemimpinan Aversif

$X_2$  = Kepemimpinan Direktif

X3 = Kepemimpinan Transformasional

X4 = Kepemimpinan Transaksional

X5 = Pemberdayaan Karyawan

**Variabel Intervening ;**

X6 = Motivasi Kerja

**Variabel Tergantung ( Dependent Variabel) :**

X7 = Kepuasan Kerja

Selanjutnya dijelaskan secara operasional pengertian, variabel serta butir-butir masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

### 3.4.1 Variabel Bebas

#### A. Kepemimpinan Aversif

Kepemimpinan Aversif menggambarkan kepemimpinan yang terutama bersandarkan pada kekuatan paksaan/ *coersive power*

Variabel operasional atau indikator kepemimpinan aversif ialah :

- 1). Intimidasi
- 2). Teguran

#### B. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan Direktif lebih bersifat pengarahan dari pimpinan secara langsung, komunikasi satu arah dimana bawahan harus tahu apa, dimana, kapan dan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan sesuai dengan harapan pimpinan.

Variabel operasional dari kepemimpinan transformasional ialah :

- 1). Komunikasi
- 2). Instruksi

### C. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi ( sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan *status quo*) (Nahavandi,2000)

Variabel Operasional atau indikator gaya kepemimpinan transformasional adalah :

- 1). *Idealized Influence*
- 2). *Motivasi Inspirational*
- 3). *Stimulasi intelektual*
- 4). *Individualized Consideration*

### D. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran.

Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, dan penugasan kerja dan penghargaan ( imbalan dan insentif) atas pemenuhan tugas tersebut ( prestasi).

Variabel operasional atau indikator gaya kepemimpinan transaksional adalah :

- 1). *Contingen Reward*
- 2). *Active Management By Exception*
- 3). *Management by Exception Passive*

### E. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan merupakan suatu pengembangan dari diri bawahan ( *self-mangement*) sehingga mendorong pada suatu tindakan yang bersifat independent.

Variabel operasional atau indikator dari pemberdayaan karyawan adalah sebagai berikut :

- 1). Pemberian wewenang
- 2). Pengembangan

### 3.4.2. Variabel Intervening

#### Motivasi

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. ( Sondang, 1989)

Variabel operasional atau indikator motivasi kerja adalah :

- 1). Kebutuhan eksistensi :
- 2). Kebutuhan keterkaitan
- 3). Kebutuhan pengembangan

### 3.4.3. Variabel Tergantung

#### Kepuasan

Kepuasan Kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka ( Handoko, 1999)

Variabel operasional atau indikator kepuasan kerja adalah :

- 1). Pekerjaan itu sendiri

- 2). Imbalan yang pantas
- 3). Lingkungan kerja
- 4). Hubungan dengan rekan kerja
- 5). Hubungan dengan atas

Tabel 2

## Operasionalisasi Variabel Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan	1. Kepemimpinan Aversif	1. Intimidasi	1. Adanya penekanan dalam bekerja
		2. Teguran	2. Mengekang kebebasan berkreasi
	2. Kepemimpinan Direktif	1. Komunikasi	1. Menegur secara keras
		2. Instruksi	2. Menegur disertai sanksi
	3. Kepemimpinan Transformasional	1. <i>Idealized Influence</i> (Karisma)	1. Komunikasi digunakan satu arah
			2. Mengabaikan aspirasi bawahan
			1. Pemberian perintah secara keras
			2. Adanya pengawasan yang ketat
			1. Menjadi teladan
			2. Menanamkan rasa bangga pada karyawan
			3. Visi dan misi yang jelas

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		<p>2. <i>Inspirational Motivasional</i> (Inspirasi)</p> <p>3. <i>Intelektual Stimulation</i></p> <p>4. <i>Individualized Consideration</i></p>	<p>1. Memberikan inspirasi</p> <p>2. Menanamkan kepercayaan kepada bawahan</p> <p>3. Membangun optimisme bawahan terhadap tugas</p> <p>1. Memecahkan masalah secara teliti</p> <p>2. Menghargai kecerdasan dan kemampuan karyawan</p> <p>3. Mengembangkan ide-ide baru karyawan</p> <p>1. Bertindak sebagai pembimbing dan pelatih</p> <p>2. Memfokuskan pada kemampuan individu</p> <p>3. Berkomunikasi langsung</p>
	4. Kepemimpinan Transaksional	<p>1. <i>Contingen Reward</i></p> <p>2. <i>Active Management by Exception</i></p>	<p>1. Menjanjikan imbalan bagi kerja yang baik</p> <p>2. Menghargai prestasi kerja bawahan</p> <p>1. Mengawasi dan mencari penyimpangan atas aturan atau standar</p> <p>2. Menangani persoalan sesuai dengan prosedur</p> <p>3. Melakukan tindakan korektif.</p>

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		3. <i>Passive Management by Exception</i>	1. Memperhatikan laporan secara berkala 2. Terlibat dalam pengawasan 3. Mempercayakan bawahan menyelesaikan masalah sendiri
Pemberdayaan	1. Pemberdayaan Karyawan	1. Pemberian wewenang	1. Kemandirian dlm pelaksanaan tugas 2. Memberikan kesempatan untuk bawahan mengambil keputusan
		2. Pengembangan	1. Mendorong pengembangan pribadi bawahan 2. Bawahan diberi kesempatan memperbaiki kesalahan
Motivasi	Motivasi Kerja	1. Kebutuhan eksistensi	1. Kelayakan Terhadap gaji 2. Kebijakan terhadap bonus 3. Tunjangan perumahan 4. Rasa aman dalam pekerjaan 5. Adanya Jamsostek
		2. Kebutuhan keterkaitan	1. Komunikasi dengan atasan 2. Komunikasi dengan rekan kerja

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kepuasan	Kepuasan Kerja	3. Kebutuhan pengembangan  1 Pekerjaan itu sendiri  2. Imbalan yang pantas  3. Lingkungan kerja  4. Hubungan dengan rekan kerja  5. Hubungan dengan pimpinan	1. Adanya kesempatan ikut Pendidikan Pelatihan  2. Kesempatan untuk promosi  1. Kesesuaian pekerjaan dan ketrampilan  2. Variasi tugas  1. Imbalan yang adil  2. Kesesuaian imbalan dan harapan  1. Kenyamanan lingkungan kerja  2. Fasilitas kerja yang memadai  1. Hubungan yang baik dengan rekan kerja  2. Dukungan rekan kerja  1. Pimpinan membina hubungan baik  2. Dukungan kerja dari pimpinan



## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Jenis Penelitian

Agar tujuan penelitian dan hipotesa yang diajukan dapat diuji sebagaimana mestinya, maka penelitian ini menggunakan tipe penelitian penjelasan (*Explanatory Research*), yaitu menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya (Singaribum, 1987). Hal ini didasari pertimbangan bahwa penelitian eksplanatif mampu menjelaskan pengaruh variable-variabel dalam penempatan pegawai dan kinerja.

#### 4.2. Populasi dan Sample Penelitian

Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan pada KANDATEL (Kantor Daerah Telekomunikasi) Ambon. Sedangkan sample adalah sebagian anggota populasi, yang diambil dengan menggunakan teknik tertentu.

Besarnya sample yang ditetapkan berdasarkan rumus Slovin dalam Umar (1998) sebagai berikut ;

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana : n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

$e$  = persen kelonggaran ketidaksesuaian (presisi) karena pengambilan sample yang masih dapat ditolerir.

Tingkat presisi dalam pengambilan sample penelitian ini adalah 5 %

Besarnya populasi dalam penelitian ini adalah 92 karyawan yang terbagi dalam 8 (delapan) divisi / bagian, yang terlihat dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 3**  
**Jumlah Divisi PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon**

No	Divisi	Jumlah
1	Divisi Pengembangan	5
2	Divisi keuangan	10
3	Divisi Sistim Informasi	6
4	Diviosi SDM dan Administrasi	18
5	Divis Pembangunan dan Logistik	8
6	Divisi Niaga	16
7	Divis Ophar Sentra Daya	14
8	Divis Jaringan	15
Jumlah		92

Sumber : Hasil Penelitian

Berdasarkan Rumus Slovin maka besarnya sampel yang diambil sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{92}{1 + 92(0,05)^2} = 75 \text{ orang}$$

### 4.3. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini digunakan pengambilan sample dengan menggunakan teknik Proposional Random Sampling. Untuk menentukan besarnya sampel pada masing-masing unit dilakukan dengan menggunakan alokasi sampel yang proposional ( Nasir, 1985 ) sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Dimana .  $n_i$  = jumlah sampel unit

$N_i$  = jumlah sub populasi

$N$  = Jumlah populasi

$n$  = jumlah sampel

Berpatokan pada hasil perhitungan rumus Slovin, maka besarnya sampel per unit dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4. 2**  
**Perincian Jumlah Populasi dan Sampel**

No	Divisi	Populasi	Sampel
1	Divisi Pengembangan	5	$5 / 92 \times 75 = 4$
2	Divisi keuangan	10	$10 / 92 \times 75 = 8$
3	Divisi Sistim Informasi	6	$6 / 92 \times 75 = 5$
4	Divisi SDM dan Administrasi	18	$18 / 92 \times 75 = 15$
5	Divis Pembangunan dan Logistik	8	$8 / 92 \times 75 = 7$
6	Divisi Niaga	16	$16 / 92 \times 75 = 11$
7	Divis Ophar Sentra Daya	14	$14 / 92 \times 75 = 11$
8	Divis Jaringan Divisi	15	$15 / 92 \times 75 = 12$
	Jumlah	92	75

Sumber : Hasil Penelitian

#### 4.4. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan 2 sumber data , yaitu data primer dan data sekunder.: Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah

1. Kuisisioner , yaitu membuat daftar pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian ini, kemudian dibagikan kepada seluruh responden yang dijadikan sasaran penelitian
2. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan responden , sebagai bahan tambahan dari daftar pertanyaan atau dari dokumen yang ada
3. Dokumentasi, mengumpulkan data dengan cara meneliti semua dokumen-dokumen atau catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian ini.

#### 4.5. Instrumen Penelitian

Skala yang dipergunakan dalam pengukuran variabel adalah skala Likert. Dalam prosedur Likert, sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot adalah satu sampai lima, dan dalam penelitian ini bobotnya adalah satu sampai lima, sebagaimana berikut ini :

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| 1. Selalu              | 1. Tidak Pernah        |
| 2. Sering              | 2. Hampir tidak pernah |
| 3. Kadang-kadang       | 3. Kadang-Kadang       |
| 4. Hampir Tidak pernah | 4. Sering              |
| 5. Pernah.             | 5. Selalu              |

## 4.6. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

### 4.6.1. Uji Validitas Data

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrument (Arikunto,1993). Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah instrument yang tersaji dalam kuisisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Kuisisioner baru dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur. Untuk menguji validitas instrument dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh pada setiap item dengan skor total dari keseluruhan item instrument. Untuk menghitung korelasi digunakan teknik : Product Moment, yang rumusnya sebagai berikut :

$$r = \frac{N (\sum X Y) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2) (N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Kemudian hasil perhitungan korelasi dibandingkan dengan angka pada tabel korelasi. Dalam pengujian validitas ini ditentukan tingkat signifikansi 0,05.

### 4.6.2 Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas adalah untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya. Suatu alat ukur dikatakan reliable apabila mempunyai hasil yang konstan bila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Menurut Sekaran (1992), untuk mengetahui tingkat reliabilitas variable yang

digunakan dalam penelitian, menggunakan model konsistensi internal dengan teknik *Cronbach's alpha*, yang rumusnya sebagai berikut :

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sigma t^2}{\sum \sigma b^2} \right]$$

Ket :  $\alpha$  = Alpha Cronbach

$k$  = jumlah item

$\sum \sigma b^2$  = jumlah varian butir

$\sigma t^2$  = varian total

Hasil uji reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien. Semakin mendekati 1, mengindikasikan semakin tinggi konsistensi internal reliabilitasnya. Nilai alpha antara 0,80 sampai dengan 1,0 dikategorikan baik. Nilai alpha antara 0,6-0,79 dikategorikan reliabilitas diterima. Nilai alpha kurang dari 0,60 dikatakan reliabilitas kurang baik

#### 4.7. Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini perlu melakukan beberapa uji asumsi klasik agar model tersebut dapat digunakan.

##### (1) Uji normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk mendeteksi apakah distribusi data variabel bebas dan variabel terikatnya adalah normal. Model regresi yang baik adalah mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal.

Untuk menguji normalitas ini diketahui dari tampilan *normal probability plot*.

Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 2). Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas

## (3) Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi dalam sebuah model digunakan untuk menguji apakah ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t - 1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Tentu saja model regresi yang baik adalah yang bebas dari autokorelasi

## 4.8. Teknik Analisis Data

Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik Analisis Jalur (*Path Analysis*). Model hubungan kausal tersebut merupakan perkembangan analisis korelasi, analisis regresi parsial dan analisis regresi berganda. Analisis Jalur (*Path Analysis*) diolah dalam paket SPSS (*Statistical Program For Sosial Science*) dengan ketentuan uji F pada  $\text{Alpha} = 0,05$  atau  $P \leq 0,05$  sebagai taraf signifikansi. Untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terganggunanya

digunakan uji T pada taraf signifikansi  $\text{Alpha} = 0,05$  atau  $P \leq 0,05$ . Dengan analisis jalur dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hirarki kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung

Pengaruh langsung merupakan arah hubungan yang langsung antar variabel, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui variabel lain. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien regresi yang terstandarisasi (Solimun, 2002)





## BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Gambaran Umum PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon

Secara historis, PT Telkom Indonesia, Tbk atau dikenal dengan nama TELKOM ( Telekomunikasi ) berawal dari sebuah perusahaan swasta yang menyelenggarakan jasa-jasa pos dan telekomunikasi, didirikan dengan nama “ *Post en Telegraafdienst*” pada tahun 1884. Penyelenggara Telekomunikasi oleh swasta ini berakhir setelah diambil oleh pemerintah Hindia Belanda pada tahun 1906 dan diubah menjadi “ *Post Telegraf en Telefondienst* atau disebut PTT Dienst. Setelah Indonesia merdeka, status jawatan PTT (*Post Telegraf en Telefondienst* ) mengalami perubahan dan perkembangan menjadi PN ( Perusahaan Negara ) , Pos dan Telekomunikasi, kemudian dipecah menjadi dua perusahaan negara.

Pada Tahun 1974 PN ( Perusahaan Negara ) Telekomunikasi dirubah menjadi perusahaan umum yang populer dengan sebutan Perumtel ( Perusahaan Umum Telekomunikasi). Akhirnya pada tahun 1991, bentuk Perum (Peusahaan umum) diahlihan menjadi Persero ( Perusahaan Perseorangan) dengan sebutan Telkom dan menjadi perusahaan *public* dengan nama PT Telekomunikasi, Tbk sebagai penyelenggara komunikasi dalam negeri dan Indosat sebagai penyelenggara komunikasi jasa luar negeri.

PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon berdiri pada tahun 1950

berpusat di Makassar yang pada saat itu bernama KISTEL ( Kantor Inspektorat Telekomunikasi ), membawahi Maluku ( Ambon, Tual dan Ternate ), dengan nama SR ( Station Radio),. KANDATEL ( Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi) Ambon pada saat bernama SR ( Station Radio) I.

Pada tahun 1961, berubah menjadi KDTEL ( Kantor Daerah Telekomunikasi XI) meliputi Propinsi Maluku. Untuk Ambon SR I berubah menjadi KDTEL & KDGRAP Ambon sedangkan untuk Ternate masih tetap SR ( Station Radio) dan untuk Tual berubah menjadi SRO ( *Station Radio Otomat*)

Pada tahun 1968, terjadi perubahan dari PTT ( Perusahaan Telekomunikasi dan Telegrap) ke Perum Pos dan Telekomunikasi. Perubahan ini membuat struktur organisasi berubah.

Pada tahun 1977, terjadi perubahan dari Perum POSTEL ( Pos dan telekomunikasi ) menjadi PERUMTEL( Perusahaan umum Telekomunikasi), sekaligus merubah struktur organisasi dari KDTEL ( Kantor daerah Telekomunikasi) menjadi KAWITEL ( Kantor Wilayah Telekomunikasi ) yang membawahi KANDAPON ( Kantor Daerah Telepon ) Ambon, KANDATEL ( Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi ) Tual & KANDATRATPON ( Kantor Daerah Transmisi Telegrap & Telepon ) Ternate.

Tahun 1990, terjadi perubahan struktur organisasi dari Perum ( Perusahaan Umum) ke PT ( Perseroan Terbatas ). Hal ini dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan bisnis.

Tahun 1995, terjadi restrukturisasi dari kantor WITEL ( Wilayah Telekomunikasi ) menjadi DIVISI, dimana KANDTEL ( Kantor Daerah

Telekomunikasi ) Ambon masuk dalam Divisi VII ( Kawasan Timur) yang terdiri dari 21 KANDATEL. ( Kantor Daerah Telekomunikasi)

Pada 2002 terjadi perubahan Kantor Daerah yang tadinya 21 KANDATEL ( Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi ) menjadi 7 KANDATEL ( Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi ) . KANDATEL ( Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi) Ambon dan KANDATEL ( Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi ) Tual digabung menjadi KANDATEL ( Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi ) Ambon . Dan di KANDATEL ( Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi ) Tual berubah menjadi KANOPEL ( Kantor Operasi dan Pelayanan Telekomunikasi )

## 5.2. Tanggung Jawab, Fungsi Dan Tugas

### 5.2.1..KAKANDATEL ( Kepala Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi )

1. Kakandatel merupakan unsur pimpinan yang bertanggungjawab kepada KADIVRE ( Kepala Divisi Regional ) III atas pencapaian sasaran operasional penyelenggaraan jasa-jasa pengelolaan perangkat Telekomunikasi dalam area geografis.
2. Kakandatel bertanggungjawab atas pelaksanaan, pengkoordinasian, pengintegrasian seluruh kegiatan unit-unit kerja dibawahnya sehingga diperoleh sinergi yang maksimal dalam pencapaian misi, tujuan, dan rencana kerja Kandatel.
3. Kakandatel menangani tugas- tugas yang bersifat strategis dan berorientasi baik eksternal maupun internal dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit –unit kerja dibawahnya secara efektif dan efisien.

4. Kakandatel juga merupakan unsure pimpinan yang berperan dan bertanggungjawab sebagai pimpinan penyelenggara operasi (*chief Operating Officer*)

5. Kakandatel membawahi Kepala Kantor dan pelayanan Telkom ( Kakanoptel ) dan kepala Kantor Cabang Pelayanan Telkom ( Kakacantel)

### **Fungsi KAKANDATEL ( Kepala Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi )**

- a. Perencanaan dan pengembangan
- b. Pengeintegrasian dan pengawasan pembangunan
- c. Pemasaran dan penjualan
- d. Pengelolaan pelanggan'
- e. Pengoperasian dan pemeliharaan
- f. Pengelolaan keuangan
- g. Pengelolaan logistic
- h. Pengelolaan sumber daya manusia
- i. Pengelolaan teknologi dan informasi
- j. Pengelolaan pengamanan
- k. Pengelolaan kesekretariatan Kandatel

#### **5.2.2.BAGIAN PENGEMBANGAN BISNIS**

Bagian pengembangan Bisnis merupakan unit kerja teknostruktur yang bertanggungjawab atas penyediaan rumusan strategi implementasi, kebijakan metode dan program-program operasi, teknik, pelayanan, pemasaran , pengembangan usaha dan pengemdmalian kinerja Kandatel.

4. Kakandatel juga merupakan unsure pimpinan yang berperan dan bertanggungjawab sebagai pimpinan penyelenggara operasi (*chief Operating Officer*)

5. Kakandatel membawahi Kepala Kantor dan pelayanan Telkom ( Kakanoptel ) dan kepala Kantor Cabang Pelayanan Telkom ( Kakacantel)

### **Fungsi KAKANDATEL ( Kepala Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi )**

- a. Perencanaan dan pengembangan
- b. Pengeintegrasian dan pengawasan pembangunan
- c. Pemasaran dan penjualan
- d. Pengelolaan pelanggan
- e. Pengoperasian dan pemeliharaan
- f. Pengelolaan keuangan
- g. Pengelolaan logistic
- h. Pengelolaan sumber daya manusia
- i. Pengelolaan teknologi dan informasi
- j. Pengelolaan pengamanan
- k. Pengelolaan kesekretariatan Kandatel

### **5.2.2.BAGIAN PENGEMBANGAN BISNIS**

Bagian pengembangan Bisnis merupakan unit kerja teknostruktur yang bertanggungjawab atas penyediaan rumusan strategi implementasi, kebijakan metode dan program-program operasi, teknik, pelayanan, pemasaran , pengembangan usaha dan pengendalian kinerja Kandatel.

## Fungsi Bagian pengembangan Bisnis

- Perencanaan dan pengembangan
- Pengendalian bisnis
- Perencanaan dan pengendalian bisnis

## Pengembangan Bisnis terdiri dari

- Urusan perencanaan dan pengendalian bisnis
- Urusan perencanan dan pengendalian sistem

Unit perencanaan dan pengendalian bisnis bertanggungjawab atas penyediaan data/ informasi *market dan competitor* , RMO ( Rencana Manajemen dan Opreasi ) dan analisa kelayakan bisnis yang mempengaruhi usaha KANDATEL ( Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi ) serta pelaksanaan pengendalian pencapaian kinerja bisnis, pengendalian Fraud Bisnis dan Fraud Interkoreksi sesuai dengan perencanaan dan pengembangan bisnis.

## Urusan perencanaan dan pengendalian bisnis memiliki aktivitas :

- Melaksanakan analisis potensi ekonomi daerah
- Melaksanakan riset pasar
- Melaksanakan pengukuran indeks kepuasan pelanggan ( CSS)
- Menyusun RMO ( Rencana Manajemen Operasional )
- Melaksanakan kelayakan bisnis
- Melaksanakan penilaian kinerja bisnis
- Melaksanakan penilaian kinerja produksi
- Melaksanakan pencegahan dan investigasi bisnis proses yang berpotensi menimbulkan terjadinya fraud bisnis dan fraud interkoreksi



- i. Memberikan rekomendasi untuk pencapaian kinerja bisnis.

Urusan perencanaan dan pengendalian sistim bertanggung jawab atas implementasi dan pengendalian sistim management mutu TQMS ( *Total Quality Management System* ), implementasi sistim audit, pengembangan dan pengendalian perilaku organisasi, implementasi manajemen organisasi.

#### Urusan perencanaan dan pengendalkian system memiliki aktivitas

- a. merencanakan implementasi sistem manajemen mutu di Kandatel
- b. Melaksanakan kebijakan implemementasi sistim menejemen mutu DIVRE ( Divisi Regional )VII dan DATEL ( Daerah Telekomunikasi )
- c. Melakukan pengendalian manajemen dengan pengendalian control audit
- d. Memelihara dan mendukung implementasi budaya perusahaan
- e. Mengembangkan dan mengelola budaya inovatif dan berorientasi kepada pelanggan
- f. Melakuakn pengukuran *Employee Satisfaction Survey* ( ESS)
- g. Memelihara efektifitas struktur organisasi Kandatel.

#### 5.2.3.BAGIAN SISTIM INFORMASI

Bagian sistim informasi merupakan unit kerja pendukung yang bertanggungjawab atas penyediaan dan pengelolaan sistim informasi untuk membantu manajemen dalam pengendalian jalannya operasional KANDATEL ( Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi ) dan kemudahan serta kecepatan layanan kepada pelanggan

## Fungsi Bagian Sistem Informasi

- a. Pengelolaan infrastruktur sistim informasi
- b. Pengelolan aplikasi sistim informasi
- c. Pengelolaan proses Billing
- d. Pengelolaan data dan informasi

## Bagian Sistim Informasi terdiri dari :

- a. Urusan infrastruktur sistim Informasi
- b. Urusan aplikasi sistim informasi dan proses billing
- c. Urusan data dan informasi

Urusan Infrastruktur sistim informasi bertanggungjawab atas unjuk kerja infrastruktur sistim informasi melalui kegiatan evaluasi, analisis, pengoperasian serta pemeliharaan *hardware, network dan security system informasi* termasuk pemuthakiran dan *advisory* kepada pengguna dalam mendukung operasional layanan pelanggan dan manajemen.

## Urusan Infrastruktur sistim informasi memiliki aktivitas :

- a. Pengoperasian dan pemeliharaan *hardware*
- b. Pengoperasian dan pemeliharaan *network* SISFO ( Sistim Informasi )
- c. Pengelolaan administrasi dan *security* SISFO ( Sistim Informasi )

Urusan aplikasi sistim Informasi dan proses Billing bertanggungjawab atas kelancaran operasi , pemeliharaan dan perbaikan aplikasi sistim informasi untuk memberikan dukungan layanan pelanggan dan manajemen serta proses Billing.

**Urusan aplikasi sstim informasi dan proses Billing memiliki aktivitas :**

- a. Pengoperasian dan pemeliharaan aplikasi *Customer Care* dan *Billing Sistem*
- b. Pengoperasian dan pemeliharaan aplikasi SIM ( *Sistim Informasi manajemen*)
- c. Pengelolaan proses Billing
- d. Penyelenggaraan administrasi dan umum bagian sistim informasi

Urusan Data dan Informasi bertanggungjawab atas pengelolaan data dan informasi melalui proses pengumpulan, pemilahan, pengolahan dan penyediaan dari sumber data untuk memberikan dukungan layanan kepada pengguna dan manajemen.

**Urusan Data dan Informasi memiliki aktivitas :**

- a. Melakukan pengumpulan dan pemilihan data dan informasi dari sumber data
- b. Melakukan validasi dan penyediaan data
- c. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi sistim dan *librarian* SISFO ( *Sistim Informasi* )

**5.2.4.BAGIAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Bagian sumber daya manusia merupakan unit kerja pendukung yang bertanggungjawab atas penyediaan dukungan SDM ( *Sumber Daya Manusia* ) kepada seluruh unit kerja dalam perencanaan, pendayagunaan, pengembangan

dan pengadministrasian serta dukungan iklim yang nyaman agar dapat menunjang peningkatan produktifitas kerja.

### Fungsi Bagian Sumber Daya Manusia

- a. Perencanaan, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia
- b. Pengelolaan pelayanan dan administrasi sumber daya manusia
- c. Pengelolaan data dan kompensasi serta benefit sumber daya manusia
- d. Pengelolaan pengemaman swakarsa
- e. Pengelolaan secretariat
- f. Pengelolaan *Public Relation*
- g. Pengelolaan hukum dan perikatan

### Bagian Sumber Daya Manusia terdiri dari :

- a. Urusan Sumber Daya Manusia
- b. Urusan Sekretariat, Pural dan Pengamanan

Urusan Sumber Daya manusia bertanggungjawab atas perencanaan kebutuhan pengembangan, pembinaan karir dan pengembangan kompetensisumber daya manusia , urusan sumber daya manusia juga bertanggungjawab atas penyelenggaraan tata usaha pegawai dan pensiun , kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja, pengelolaan dan penyediaan data, kepegawaian , pengelolaan kompensasi dan benefit serta mengevaluasi kinerja individu

**Urusan Sumber Daya Manusia memiliki aktivitas :**

- a. Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia
- b. Pengembangan Karir sumber daya manusia
- c. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia
- d. Penyelenggaraan tata usaha pegawai dan pension
- e. Penyelenggaraan tata usaha kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja.
- f. Pengelolaan data sumber daya manusia
- g. Pengelolaan data penilaian kinerja
- h. Pengelolaan data individu
- i. Penyusunan anggaran kompensasi dan benefit sumber daya manusia

Urusan Sekretariat, Pural dan Pengamanan bertanggungjawab atas penyelenggaraan tata usaha perkantoran , hukum dan perikatan, Publik Relation, dan dokumentasi/ perpustakaan serta tugas-tugas sekretariat serta pengelolaan pengamanan asset perusahaan yang berada di area pengamanan KANDATEL. ( Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi)

**Urusan Sekretariat, Pural dan Pengamanan memiliki aktivitas :**

- a. Penyelenggaraan tata usaha perkantoran, dan pengkoordinasian tugas-tugas sekretariat.
- b. Penyelenggaraan kegiatan hukum dan perikatan
- c. Penyelenggaraan *Public Relation*
- d. Penyelenggaraan dokumentasi dan perkantoran
- e. Penyelenggaraan pengamanan personil

- f. Penyelenggaraan pengamanan sarana dan prasarana
- g. Penyelenggaraan pengamanan kegiatan

### 5.2.5. BAGIAN KEUANGAN

Bagian Keuangan merupakan unit kerja pendukung yang bertanggungjawab atas perencanaan dan penyediaan dukungan pengelolaan financial kepada unit-unit di Kandatel serta menyelenggarakan sistim akuntansi sesuai dengan kebijakan perusahaan.

#### Bagian Keuangan mempunyai fungsi :

- a. Pengelolaan perbendaharaan
- b. Pengelolaan anggaran
- c. Pengelolaan akuntansi

#### Bagian Keuangan terdiri dari :

- a. Urusan perbendaharaan
- b. Urusan anggaran dan akuntansi

Urusan Perbendaharaan bertanggungjawab atas pelaksanaan perbendaharaan meliputi pengelolaan kas, bank, piutang perusahaan dan pengelolaan pajak.

#### Urusan Perbendaharaan memiliki aktivitas :

- a. Penyelenggaraan pengelolaan kas meliputi penerimaan, pengeluaran, fisik kas, verifikasi dokumen dan pelaporan rutin maupun insidental.
- b. Penyelenggaraan penegihan meliputi pengurusan inventarisir fisik, tagihan pendistribusian kuitansi, pengadministrasian tagihan serta pengurusan collection free dan sharing

- c. Penyelenggaraan administrasi piutang usaha meliputi penyusunan daftar piutang, pemantauan jatuh tempo, pengurusan kuitansi yang belum terbayar, melakukan koordinasi dengan unit kerja dan instansi terkait untuk pencairan piutang usaha dan pelaporan rutin maupun insidental

Urusan Anggaran Dan Akuntansi bertanggungjawab atas pengelolaan anggaran pendapatan dan anggaran biaya serta penyelenggaraan akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen.

**Urusan Anggaran dan Akuntansi memiliki aktivitas :**

- Penyelenggaraan anggaran biaya meliputi analisis, pengawasan, evaluasi dan pelaporan anggaran biaya dan realisasi anggaran biaya.
- Penyelenggaraan anggaran pendapatan meliputi analisis, pengawasan, evaluasi dan pelaporan anggaran pendapatan dan realisasi.
- Penyelenggaraan akuntansi keuangan meliputi pencatatan dalam model yang berlaku
- Penyelenggaraan akuntansi manajemen meliputi evaluasi dan analisis laporan dan ratio keuangan , analisis sumber dan penggunaan dana, evaluasi dan pengembangan sistim prosedur keuangan.

#### **5.2.6.BAGIAN PEMBANGUNAN DAN LOGISTIK**

Bagian Pembangunan dan Logistik merupakan unit kerja pendukung yang bertanggungjawab atas perencanaan, pemeliharaan, pendistribusian, pengadimnistrasian , pengendalian, persediaan logistik serta

kesesuaian spesifikasi teknik, pengintegrasian hasil pembangunan dan pengawasan pelaksanaan pembangunan.

**Bagian Pembangunan Dan Logistik terdiri atas :**

- a. Urusan perencanaan dan pengendalian pembangunan dan logistik
- b. Urusan administrasi pembangunan dan logistik

Urusan perencanaan dan pengendalian pembangunan dan logistik bertanggungjawab atas perencanaan, pengendalian dan pengintegrasian pembangunan serta perencanaan, pengendalian logistik termasuk pengelolaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana di seluruh Kandatel.

**Urusan Perencanaan dan Pengendalian pembangunan dan logistik memiliki aktivitas :**

- a. Perencanaan kebutuhan perangkat sarana telekomunikasi dalam memenuhi *demand*
- b. Perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana untuk mendukung perangkat sarana telekomunikasi
- c. Penyelerasian/ sinkronisasi dan pengintegrasian elemen network ( sentral, jaringan akses pelanggan, transmisi dan catu daya )
- d. Perencanaan kebutuhan logistik
- e. Pengelolaan operasi dan pemeliharaan sarana dan prasarana.

Urusan administrasi pembangunan dan logistik bertanggungjawab atas pengadministrasian pembangunan dan logistic serta pemeliharaan, pendistribusian pengendalian persediaan logistik.

**Urusan Admnistrasi pembangunan dan logistik memiliki aktivitas :**

- a. Penyelenggaran administrasi pembangunan dan logestic
- b. Pengelolaan gudang
- c. Penyelenggaraan operasi dan pemeliharaan kendaraan bermotor dan perlengkapan sarann umum.

#### **5.2.7. DINAS OPHAR SENTRA DAYA (OPERASI DAN PEMELIHARAAN, SENTRAL, TRANSMISI DAN CATU DAYA**

Dinas OPHAR SENTRA DAYA ( operasi dan pemeliharaan,sentral, transmisi dan caru daya ) merupakan unit operasional unit operasional yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran operasi dan pemeliharaan perangkat sentral telepon , jasnita, transmisi dan catu daya serta perbaikan perangkat telekomunikasi dan Kandatel.

Dinas OPHAR SENTRA DAYA ( operasi dan pemeliharaan,s entral, transmisi dan caru daya ) operasi dan pemeliharaan,s entral, transmisi dan caru daya ) terdiri atas :

- a. Sub Dinas operasi dan pemeliharaan sentral telepon dan jasnita
- b. Sub Dinas operasi dan pemeliharaan transmisi dan catu daya
- c. Sub Dinas pengendalian *network*

Sub Dinas Operasi dan Pemeliharaan Sentral Telepon dan Jasnita bertanggungjawab atas pengoperasian dan pemeliharaan serta perbaikan peningkatan dan peralatan sentra telepon dan jasnita

**Aktivitasnya :**

- a. Pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan perangkat /sistim sentral
- b. Supervisi pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan sistim sentral di seluruh Kandatel
- c. Pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan perangkat Jasnita
- d. Pengoperasian, pemeliharaan perangkat *Network data* dan akses server

Sub Dinas Operasi dan pemeliharaan transmisi dan catu daya bertanggungjawab atas pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan perangkat transmisi *Multi Exchage Area* dan Transmisi Intra Daerah, Sub Dinas Ophar Transdaya juga bertanggungjawab atas pengoperasian, pemeliharaan, perbaikan catu daya, teknik umum termasuk mekanikal dan elektrik dan sistim pengamanan instalasi Telekomunikasi

**Aktivitasnya:**

- a. Pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan perangkat transmisi antar sentral di lingkungan MEA ( *Multi Exchange Area* )
- b. Pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan teknik catu daya sentral
- c. Pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan teknik catu daya umum
- d. Pengoperasian dan penyelenggaraan Repair

Sub Dinas Pengendalian Network bertanggungjawab atas penyelenggaraan pengukuran trafik antar sentral, evaluasi dan analisa trafik, usulan redimensioning dan routing antar sentral untuk seluruh elemen network

**Aktivitasnya :**

- a. Pengoperasian Trafik
- b. Pengelolaan Trafik
- c. Pengoperasian, pemeliharaan, dan perbaikan sistim hubungan antar sentral

**5.2.8.DINAS OPERASI HARIAN JARINGAN AKSES PELANGGAN**

Dinas Operasi jaringan Akses Pelanggan merupakan unit operasional yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran operasi dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan meliputi jaringan kabel tembaga dan non kabel tembaga.

**Dinas Operasi Jaringan Akses Pelanggan terdiri dari :**

- a. Sub Dinas Program dan administrasi jaringan
- b. Sub Dinas Jaringan Kabel Tembaga
- c. Sub Dinas Jaringan Non Kabel Tembaga

Sub Dinas Program Administrasi dan Jaringan bertanggungjawab atas perencanaan sistim operasi dan pemeliharaan jaringan pelanggan, rehabilitasi jaringan akses pelanggan, pengelolaan administrasi, jaringan akses pelanggan dan pengelolaan dukungan logistic dan alat kerja Dinas jaringan akses pelanggan

**Aktivitasnya :**

- a. Evaluasi dan analisis konfigurasi dan performansi jaringan kabel dan non kabel
- b. Pembinaan instruksional pencapaian kebijaksanaan strandar *sistim operation procedure* ( SOP)
- c. Perencanaan/ program kerja dan anggaran operasi, pemeliharaan dan perbaikan jaringan pelanggan
- d. Pengelolaan administrasi dan data jaringan akses pelanggan
- e. Pengelolaan bidang dan alat kerja
- f. Pengelolaan KBM Ophar Jaringan

Sub Dinas Jaringan Kabel Tembaga bertanggungjawab atas pelaksanaan pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan jaringan kabel tembaga dan sistim duet, instalasi PSB serta kegiatan mutasi lainnya.

**Aktivitasnya :**

- a. Penginstalan PSB dan kegiatan mutasi lainnya
- b. Pemeliharaan, perbaikan, dan rehabilitasi jaringan kabel dan sistim duet
- c. Pengoperasian dan pemeliharaan MU / MDF

Sub Dinas Jaringan Non Kabel Tembaga bertanggungjawab atas pelaksanaan pengoperasian , pemeliharaan dan perbaikan jaringan akses pelanggan meliputi perangkat radio, *fiber optic*, WLL, Ultra Phone termasuk periperalnya dan jaringan akses pelanggan non kabel lainnya.

### Aktivitasnya :

- a. Pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan perangkat *Base Station*, *Terminal Station* dan *pheriperalnya* serta pelayanan gangguan jaringan akses wireless
- b. Pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan perangkat jaringan *fiber optic* dan *pheriperalnya* serta pelayanan gangguan jaringan akses *fiber optic*
- c. Penginstalan dan kegiatan mutasi lainnya.

### 5.2.8. DINAS NIAGA

Dinas Niaga merupakan unit operasional yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran bisnis jasa telekomunikasi dalam lingkup pemasaran dan pelayanan jasa telkom serta melaksanakan strategi pelanggan potensial melalui peran *account management*.

#### Dinas Niaga terdiri dari :

- a. Sub Dinas Perencanaan dan Pengendalian Niaga
- b. Sub Dinas *Payment*
- c. Sub Dinas Pelayanan Pelanggan
- d. Sub Dinas Wartelum dan Operator Telepon
- e. Sub Dinas Pelayanan *Corporate Customer*

Sub Dinas perencanaan dan pengendalian Niaga bertanggungjawab atas perencanaan dan pengendalian pemasaran, pelayanan jasa Telkom, pengoperasian simyan pemasaran khusus dalam rangka memenuhi keinginan/kepuasan pelanggan

**Aktivitasnya :**

- Perencanaan dan pengendalian pemasaran produk jasa telekomunikasi
- Perencanaan dan pengendalian pelayanan jasa telekomunikasi
- Perencanaan, pengendalian pemasaran dan pelayanan Jasnita
- Pengoperasian dan pemeliharaan simpan
- Pengelolaan pemasaran khusus

Sub Dinas *Payment* bertanggungjawab atas pengelolaan pelayanan pembayaran billing pelanggan meliputi pengelolaan pendistribusian fisik tagihan, collecting dan layanan pelanggan

**Aktivitasnya :**

- Melaksanakan pengelolaan penagihan kuitansi jasa telekomunikasi pelanggan
- Melaksanakan inventarisasi khusus kuitansi tagihan jasa telekomunikasi pelanggan
- Melaksanakan pengawasan dan pertanggungjawabab pendapatan jasa telekomunikasi seluruh Kandatel
- Melaksanakan pengelolaan pengurusan *Collection Fee* dan restitusi pembayaran jasa telekomunikasi
- Melaksanakan layanan *remindien call* dan isolir atau pembukaan isolir yang terkait dengan billing pelanggan.

- f. Mengadakan evaluasi perkembangan tagihan jasa telekomunikasi dan *Performasi Collecting Agent* dalam pembayaran tagihan jasa telekomunikasi.

Sun Dinas Pelayanan Pelanggan bertanggungjawab atas pelaksanaan layanan pasang baru, pengaduan gangguan dan klaim pulsa, penyusunan program dan pemantauan penyelesaian pengaduan, perawatan, pengamanan dan pemanfaatan data pelanggan, pengevaluasian dan penganalisaan tingkat pelayanan serta penyusunan laporan dan rekomendasi peningkatan kualitas pelayanan.

**Aktivitasnya :**

- a. Pengelolaan layanan pasang baru dan mutasi jasa telekomunikasi
- b. Pengelolaan layanan gangguan
- c. Pengelolaan layanan klaim pulsa
- d. Pengelolaan layanan tunggakan
- e. Pengelolaan layanan informasi umum
- f. Pengelolaan program dan pemantauan penyesuaian pengaduan

Sub Dinas Wartelum dan Operator Telepon bertanggungjawab atas rencana operasi, pemeliharaan dan program pengembangan Telum dan Wartel, pengelolaan administrasi Telum dan Wartel serta persambungan percakapan telepon interlokal, penerangan 108 dan administrasi operator telepon

**Aktivitasnya :**

- a. Pengelolan perencanaan operasi dan pemeliharaan telepon umum

- b. Pengelolaan layanan gangguan
- c. Pengelolaan layanan klaim pulsa
- d. Pengelolaan layanan tunggakan
- e. Pengelolaan layanan informasi umum
- f. Penyusunan program dan pemantauan penyelesaian pengaduan

Sub Dinas Pelayanan *Corporate Customer* bertanggungjawab untuk pemeliharaan hubungan dan pelayanan kebutuhan jasan Telkom kepada pelanggan potensial dan keluarga pelanggan bisnis baik secara secara proaktif maupun reaktif yang berorientasi mempertahankan loyalitas pelanggan agar tujuan, target dan sasaran Kandatel dapat dicapai sesuai RMO ( Rencana Manajemen Operasi ).

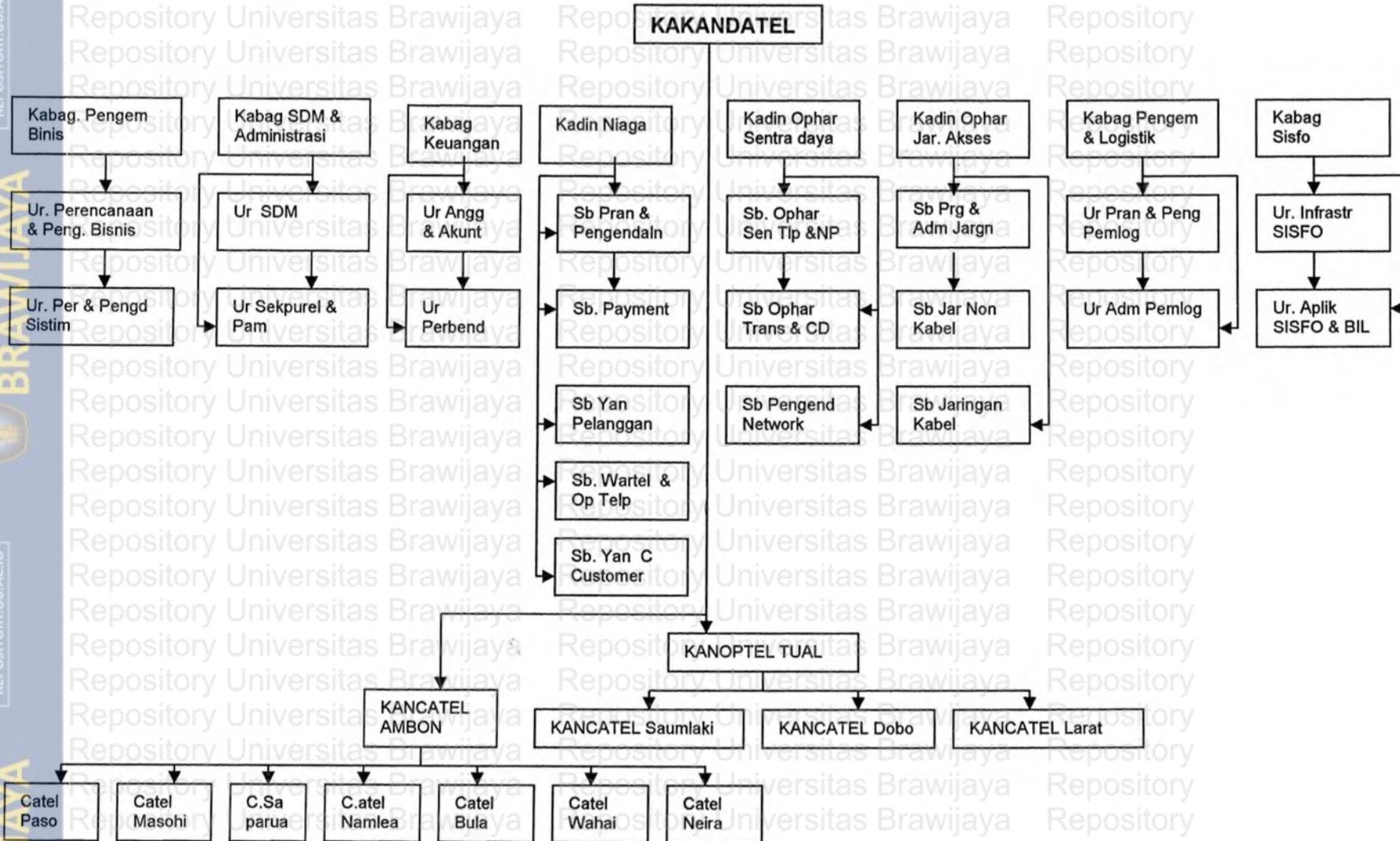
**Aktivitasnya :**

- a. Penyelenggaraan pelayanan khusus bersifat konsultatif kepada calon *Corporate Customer* dan potensial *customer*
- b. Mempresentasikan produk baru kepada *Corporate Customer* dan potensial *Customer*
- c. Melaksanakan kegiatan *Acoount Management*
- d. Mengkoordiner keterkaitan proses pelayanan dengan pelaksanaan di back room

**5.3. Srstruktur Organisasi**

Struktur Organisasi PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon, secara makro dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 4  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**PT TELKOM INDONESIA, Tbk KANDATEL AMBON**



## 5.4 Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 75 orang. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan diperoleh data mengenai umur, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin dan status perkawinan, tergambar pada tabel – tabel di bawah ini :

### 5.4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

**Tabel 5.**  
**Distribusi Frekuensi Umur Responden**

Umur (Tahun)	Frekuensi	Persentasi (%)
Di bawah 25	1	1,33
26 – 30	10	13,3
31 – 35	12	16
35 – 40	20	26,68
41 – 45	17	22,68
46– 50	13	17,33
Di atas 50	2	2,68
Jumlah	75	100,00

Sumber : Data Sekunder, diolah 2005

Tabel 5 menjelaskan bahwa umur responden di bawah 25 tahun sebanyak 1 orang atau sebesar 1.33 %, responden yang berumur antara 26 – 30 tahun sebanyak 10 orang atau 13,3 %, responden yang berumur antara 31 – 35 tahun sebanyak 12 orang atau 16 %, responden yang berumur antara 35 - 40 tahun sebanyak 20 orang atau 26,68 %, responden yang berumur antara 41 – 45 tahun sebanyak 17 orang atau 22,68 % dan responden yang berumur antara 46 - 50 sebanyak 13 orang atau 17,33% . Dan di atas 50 tahun sebanyak 2

orang atau 2,68 %. Hal ini menunjukkan bahwa responden atau karyawan yang bekerja pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon sebagian besar berumur 35 – 40 tahun yang diikuti oleh karyawan yang berumur 41 – 45 tahun kemudian 46 – 50 tahun, diikuti oleh karyawan yang berumur 31 – 35 tahun dan 26 – 30 tahun, kemudian di atas 50 tahun, dan di bawah 25 tahun Kelima kelompok umur tersebut merupakan umur yang produktif bagi seseorang atau individu dan sedikit saja yang berumur di atas 50 tahun dan di bawah 25 tahun.

#### 5.4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 6**  
**Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden**

Lama Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentasi (%)
Di bawah 10	8	10,66
10 – 15	15	20
16 – 20	25	33,33
21 – 25	17	22,68
25 – 30	9	12
Di atas 30	1	1,33
Jumlah	75	100,00

Sumber: Data Sekunder diolah 2005

Tabel 6 menjelaskan bahwa masa kerja responden Di bawah 10 tahun sebanyak 8 orang atau 10,66 %, sedangkan responden yang masa kerjanya berada antara 10 – 15 tahun sebanyak 15 orang atau 20 %, responden yang masa kerjanya antara 16 – 20 tahun sebanyak 25 orang atau sebesar 33,33 %, dan responden yang berada diantara 21 – 25 tahun sebanyak 17 orang atau sebesar 22,68 %, responden di antara 25 – 30 tahun sebanyak 9 orang atau 12

%, dan responden yang masa kerjanya di atas 30 tahun sebanyak 1 orang Hal ini menunjukkan bahwa responden atau karyawan yang bekerja pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon sebagian besar bekerja pada kelompok 16 – 20 tahun sebanyak 25 orang yang diikuti oleh karyawan yang bekerja pada kelompok 21 - 25 tahun sebanyak 17 orang, kemudian karyawan yang bekerja pada kelompok 10 – 15 tahun sebanyak 15 orang, di antara 25 – 30 tahun sebanyak 9 orang, karyawan yang bekerja pada kelompok 10 – 12 sebanyak 19 orang, di bawah 10 tahun 8 orang dan di atas 30 tahun sebanyak 1 orang

Hal ini berarti karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon rata-rata memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi dalam bekerja, sehingga tidak ada yang memiliki masa kerja di bawah 10 tahun, sebaliknya masa kerja terlama berkisar antara 15 sampai 25 tahun

#### 5.4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 7**  
**Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden**

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SD	1	1,33
SMP	8	10,67
SMA	32	42,67
JRTK	3	4
JROP	8	10,67
JRTU	7	9,33
JRPG	2	2,67
D1	3	4
D2	3	4
D3	3	4
S1	3	4
S2	2	2,66
Jumlah	75	100,00

Sumber: Data Sekunder diolah 2005

Tabel 7 menjelaskan bahwa tingkat pendidikan karyawan yang merupakan responden dengan jenjang pendidikan SD sebanyak 1 orang atau sebesar 1,33 %, jenjang pendidikan SMP sebanyak 8 orang atau 10,67 %, jenjang pendidikan SMA sebanyak 32 orang, jenjang pendidikan keahlian JRTK sebanyak 3 orang atau sebesar 4 %, jenjang pendidikan keahlian JROP sebanyak 8 orang atau 10,67 %, jenjang pendidikan keahlian JRTU sebanyak 7 orang atau 9,33 %, jenjang pendidikan keahlian JRPG sebanyak 2 orang atau sebesar 2,67 %, jenjang pendidikan D1, S2, D3 dan Strata Satu (S1) masing-masing sebanyak 3 orang dan presentasi masing-masing sebesar 4 %, sedangkan jenjang pendidikan Strata Dua(S1) sebanyak 2 orang atau sebesar 2,66 % Hal ini menunjukkan bahwa responden atau karyawan yang bekerja pada PT. Telkom Indonesia Tbk. Kandatel Ambon sebagian besar berada pada kelompok jenjang pendidikan SMA, sebab pada PT Telkom yang dibutuhkan adalah keahlian dan ketrampilan dalam bidang pelayanan dan telekomunikasi dan itu sudah terlihat pada karyawan dengan jenjang pendidikan SMA dengan kualifikasi keahlian tertentu, sementara pendidikan Sarjana hanya ada pada posisi tertentu saja.

#### 5.4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 8**  
**Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentasi (%)
Laki-laki	51	68
Perempuan	24	32
Jumlah	75	100,00

Sumber : Data Sekunder, diolah 2005

Tabel 8 menjelaskan bahwa frekuensi jenis kelamin responden atau karyawan adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 51 orang atau sebesar 68 %, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 24 orang atau sebesar 32 %. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau karyawan PT.Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon adalah laki-laki.

Hal ini berarti dibandingkan dengan perempuan, lelaki yang lebih banyak menjadi karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon. Sebab dari jenis pekerjaan yang terbanyak adalah pekerjaan yang biasa dikerjakan oleh lelaki yakni pekerjaan teknisi, pemasangan sarana dan prasarana telekomunikasi. Sementara untuk perempuan lebih banyak sebagai tenaga administrasi

#### 5.4..5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

**Tabel 9**  
**Distribusi Frekuensi Status Perkawinan Responden**

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentasi (%)
Kawin	63	84
Belum Kawin	12	16
Jumlah	75	100,00

Sumber: Data Sekunder diolah 2005

Tabel 9 menjelaskan bahwa status perkawinan responden yaitu responden yang kawin sebanyak 63 orang atau sebesar 84 %, sedangkan responden yang belum kawin sebanyak 12 orang atau sebesar 16 %.

Hal ini berarti rata-rata pekerja PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon memiliki karyawan yang sudah menikah, sebab berdasarkan usia karyawan



menjawab kadang-kadang, 3 karyawan 4,0% dan 5,3 % menjawab selalu. Nilai Mean untuk item ini adalah 3,75, maka dapat diartikan bahwa rata-rata karyawan menilai bahwa pimpinan hampir tidak pernah bersifat menekan dalam bekerja.

2) Untuk item pernyataan mengenai pandangan karyawan bahwa atasan mengekang kebebasan berkreasi, maka dari 75 karyawan, 33,3 % karyawan menjawab tidak pernah, 45,3% menjawab hampir tidak pernah, 13,3 % menjawab kadang-kadang, 6,7 % menjawab sering dan 1,3 % menjawab selalu. Nilai mean untuk item ini adalah 4,02, dapat diartikan bahwa rata-rata karyawan menjawab bahwa pemimpin tidak pernah mengekang kebebasan berkreasi.

3) Untuk item pernyataan mengenai pandangan karyawan bahwa mereka sering ditegur secara keras oleh atasan, maka dari 75 karyawan, 38,7 % menjawab tidak pernah, 44,0% menjawab hampir tidak pernah, 16,0 % menjawab kadang-kadang, 1,3% menjawab sering dan tidak ada yang menjawab selalu. Nilai mean untuk item ini adalah 4,20 berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa mereka tidak pernah ditegur secara keras oleh atasan

4) Untuk item pernyataan mengenai teguran yang diberikan atasan sering disertai pemberian sanksi, maka dari 75 karyawan, 8, 0% menjawab tidak pernah, 69,3 % menjawab hampir tidak pernah, 17,3 % menjawab kadang-kadang, 2,7 % menjawab sering dan 2,7 % juga menjawab selalu. Nilai mean untuk item ini adalah 3,77, berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa mereka hampir tidak pernah ditegur disertai pemberian sanksi.



Sehingga untuk variabel kepemimpinan aversif, rata-rata karyawan menjawab hampir tidak pernah pemimpin menerapkan kepemimpinan aversif, dimana nilai mean untuk variabel X1 (kepemimpinan aversif) adalah 3,94

**Tabel 12**  
**DISTRIBUSI JAWABAN VARIABEL KEPEMIMPINAN DIREKTIF**

ITEM	SKOR JAWABAN RESPONDEN										MEAN
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	2	2,7	2	2,7	30	40	28	37,3	13	17,3	3,64
X2.2.	4	5,3	2	2,7	26	34,7	30	40,0	13	17,3	3,61
X2.3	2	2,7	3	4,0	28	37,3	28	37,3	14	18,7	3,65
X2.4	3	4,0	2	2,7	10	13,3	17	22,7	42	56,0	4,28
Mean											3,76

Sumber : Data Primer Diolah 2005

Hasil distribusi frekwensi jawaban terhadap item variabel kepemimpinan direktif dapat dilihat pada tabel 12 Berdasarkan data tersebut dapat diseskripsikan mengenai jawaban terhadap item variabel kepemimpinan direktif, yaitu :

- 1) Untuk item pernyataan bahwa atasan dalam memberi tugas hanya melakukan komunikasi satu arah, maka dari 75 karyawan 17,3 % menjawab tidak pernah, 40,0 % menjawab hampir tidak pernah, 34,7 % menjawab kadang-kadang, 2,7 % menjawab sering dan 5,3 % menjawab selalu. Nilai Mean untuk item ini adalah 3,64, berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan mereka hampir tidak pernah dalam memberi tugas melakukan komunikasi satu arah.
- 2) Untuk item pernyataan mengenai pandangan karyawan bahwa atasan mengabaikan aspirasi bawahan, maka dari 75 karyawan, 17,3 % menjawab tidak pernah, 40,0 % menjawab hampir tidak pernah, 34,7 %

menjawab kadang-kadang, 2,7 % menjawab sering dan 5,3 % menjawab selalu. Nilai mean untuk item ini adalah 3,61, itu berarti bahwa pemimpin hampir tidak pernah mengabaikan aspirasi bawahan.

3) Untuk item pernyataan mengenai perintah yang diberikan atasan dirasakan keras oleh bawahan, maka dari 75 karyawan, maka 18,7 % menjawab menjawab tidak pernah, 37,7 % menjawab hampir tidak pernah, 37,3 % menjawab kadang-kadang, 4,0% menjawab sering dan 2,7 % menjawab selalu. Nilai Mean untuk item ini adalah 3,65 berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa perintah yang diberikan oleh atasan mereka hampir tidak pernah dirasakan keras oleh bawahan.

4) Untuk item pernyataan mengenai pandangan karyawan tentang atasan selalu mengadakan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan, maka dari 75 karyawan, maka 56,0 % menjawab tidak pernah, 22,7 % menjawab hampir tidak pernah, 13,3 % menjawab kadang-kadang, 2,7 % menjawab sering dan 4,0 % menjawab selalu. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 4,28, itu berarti bahwa rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan tidak pernah mengadakan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan.

Sehingga untuk kepemimpinan direktif, rata-rata karyawan menjawab bahwa hampir tidak pernah pemimpin menerapkan kepemimpinan direktif, dimana nilai mean untuk variabel X2 ( kepemimpinan direktif ) adalah 3,66

**Tabel13**  
**DISTRIBUSI JAWABAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

ITEM	SKOR JAWABAN RESPONDEN										MEAN
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X3.1	2	2,7	-	-	17	22,7	38	50,7	18	24,0	3,93
X3.2	1	1,3	4	5,3	9	12,0	32	42,7	29	38,7	4,12
X3.3	2	2,7	2	2,7	15	20,0	35	46,7	21	28,0	3,94
X3.4	3	4,0	6	8,0	23	30,7	37	49,3	6	8,0	3,49
X3.5	4	5,3	1	1,3	46	61,3	19	25,3	5	6,7	3,26
X3.6	-	-	2	2,7	36	48,0	26	34,7	11	14,7	3,61
X3.7	10	13,3	16	21,3	35	46,7	11	14,7	3	4,0	2,74
X3.8	2	2,7	5	6,7	10	13,3	23	30,7	35	46,7	4,12
X3.9	11	14,7	10	13,3	9	12,0	35	46,7	10	13,3	3,30
X3.10	1	1,3	7	9,3	11	14,7	43	57,3	13	17,3	3,80
X3.11	1	1,3	2	2,7	18	24,0	33	44,0	21	28,0	3,95
X3.12	11	14,7	12	16,0	13	17,3	21	28,0	18	24,0	3,30
Mean											3,66

Sumber : Data Primer Diolah 2005

Hasil distribusi frekuensi jawaban terhadap item variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel 13 Berdasarkan data tersebut dapat diseskripsikan mengenai jawaban terhadap item variabel kepemimpinan transformasional , yaitu :

- 1) Untuk item pernyataan mengenai atasan menjadi teladan bagi bawahan, maka dari 75 karyawan, 24, 0 % menjawab selalu, 54,7 % menjawab sering, 22,7 % menjawab kadang-kadang dan 2,7 % yang menjawab tidak pernah . Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 3,93, itu berarti rata-rata jawaban menjawab bahwa atasan mereka sering menjadi teladan bagi bawahan
- 2) Untuk item pernyataan tentang rasa bangga karyawan pada atasan, maka dari 75 karyawan, 38, 7 % yang menjawab selalu, 42,7 % menjawab sering, 12,0 % menjawab kadang-kadang, 3,5 % menjawab hampir tidak pernah dan 1,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk

item pertanyaan ini adalah 4,12. Itu berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa mereka merasa bangga pada atasan

- 3) Untuk item pernyataan tentang pandangan karyawan bahwa atasan memiliki visi dan misi yang jelas, maka dari 75 karyawan, 28,0% menjawab selalu, 46,7% menjawab sering, 20,0% menjawab kadang-kadang, 2,7% menjawab hampir tidak pernah dan 2,7% juga menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 3,94, berarti persepsi karyawan positif yakni atasan mereka memiliki visi dan misi yang jelas.
- 4) Untuk item pernyataan tentang pandangan karyawan bahwa atasan memberikan inspirasi kepada bawahan maka dari 75 karyawan 8,0% menjawab selalu, 49,3% menjawab sering, 30,7% menjawab kadang-kadang 8,0% menjawab hampir tidak pernah dan 4,0% menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 3,49 berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan mereka memberikan inspirasi kepada bawahan.
- 5) Untuk item pernyataan tentang atasan menanamkan kepercayaan kepada bawahan, maka dari 75 karyawan, 6,7% menjawab selalu, 25,4% menjawab sering, 61,3% menjawab kadang-kadang, 1,3% menjawab hampir tidak pernah dan 5,3% menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 3,27, berarti bahwa rata-rata karyawan mengatakan pemimpin menanamkan kepercayaan bawahan.
- 6) Untuk item pernyataan tentang pandangan karyawan bahwa atasan membangun optimisme bawahan terhadap tugas, maka dari 75 karyawan, 34,7% menjawab selalu, 34,7% menjawab sering, 48,0%



menjawab kadang-kadang, 2,7 % menjawab hampir tidak pernah dan tidak ada yang menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,61, artinya rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan membangun optimisme kepada bawahan

- 7) Untuk item pernyataan tentang pandangan karyawan bahwa atasan memecahkan masalah secara teliti, maka dari 75 karyawan, 4,0 % menjawab selalu, 14,7 % menjawab sering, 46,7 % menjawab kadang-kadang, 21,3 % menjawab hampir tidak pernah dan 13,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 2,75, itu berarti bahwa rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan kadang-kadang memecahkan masalah secara teliti
- 8) Untuk item pernyataan tentang pandangan karyawan bahwa atasan mengembangkan ide-ide baru karyawan, maka dari 75 karyawan, 46,7 % menjawab selalu, 30,7 % menjawab sering, 13,3 % menjawab kadang-kadang, 6,7 % menjawab hampir tidak pernah dan 2,7 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 4,12, itu berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan mengembangkan ide-ide baru karyawan memberikan inspirasi kepada bawahan.
- 9) Untuk item pernyataan tentang pandangan karyawan bahwa atasan menghargai kecerdasan dan kemampuan karyawan, maka dari 75 karyawan, 13,3 % menjawab selalu, 46,7 % menjawab sering, 12,0 % menjawab kadang-kadang, 13,3 % menjawab hampir tidak pernah dan 14,7 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 3,30. Itu berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan menghargai kecerdasan dan kemampuan karyawan



maka lebih banyak berusia 25 tahun keatas. Dan ini adalah suatu indikator rasa tanggungjawab akan pekerjaan menjadi lebih besar.

### 5.5 Analisa Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan analisis untuk mengetahui distribusi frekuensi responden berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan oleh peneliti. Kuesioner yang disebar dalam penelitian ini sebanyak 75. Variabel yang diteliti terdiri dari lima variabel bebas, yaitu: kepemimpinan aversif ( X1), kepemimpinan direktif (X2) kepemimpinan transformasional ( X3), kepemimpinan transaksional ( X4), pemberdayaan karyawan ( X5), variabel intervening yaitu motivasi kerja ( X6) dan variabel terikat yakni kepuasan kerja (X7)

Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden. Adapun dasar interpretasi rata-rata skor item (Mean) dalam variabel penelitian adalah sebagaimana digambarkan pada tabel:

**Tabel 10**  
**Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian**

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1	$0 < NS \leq 1$	Berada pada daerah sangat negatif
2	$1 < NS \leq 2$	Berada pada daerah negatif
3	$2 < NS \leq 3$	Berada pada daerah tengah-tengah
4	$3 < NS \leq 4$	Berada pada daerah positif
5	$4 < NS \leq 5$	Berada pada daerah sangat positif

Sumber: Arikunto 1998

Nilai skor rata-rata antara 0 sampai dengan 1 menunjukkan bahwa, menurut responden indikator –indikator dalam variabel yang diteliti yakni kepemimpinan

aversif, direktif, transformasional, transaksional, pemberdayaan karyawan, motivasi kerja dan kepuasan kerja rata-rata sangat tidak terlihat.

Nilai skor antara 1 sampai dengan 2 menunjukkan bahwa, indikator-indikator dalam variabel penelitian rata-rata tidak terlihat oleh responden.

Nilai skor antara 2 sampai dengan 3 menunjukkan bahwa indikator- indikator dalam variabel penelitian rata-rata kadang terlihat oleh responden.

Nilai skor antara 3 sampai dengan 4 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam variabel penelitian rata-rata terlihat oleh responden.

Nilai skor antara 4 sampai dengan 5 menunjukkan bahwa indikator – indikator dalam variabel penelitian rata-rata terlihat sangat kuat oleh responden.

Selanjutnya distribusi frekwensi variabel kepemimpinan aversif dijelaskan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 11  
DISTRIBUSI FREKWENSI VARIABEL KEPEMIMPINAN AVERSIF

ITEM	SKOR JAWABAN RESPONDEN										MEAN
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1.	4	5,3	3	4,0	11	14,7	47	62,7	10	13,3	3,75
X1.2	1	1,3	5	6,7	10	13,3	34	45,3	25	33,3	4,02
X1.3	-	-	1	1,3	12	16,0	33	44,0	29	38,7	4,20
X1.4	2	2,7	2	2,7	13	17,3	52	69,3	6	8,0	3,77
Mean											3,94

Sumber : Data Primer Diolah 2005

Berdasarkan data tersebut dapat dideskripsikan mengenai jawaban terhadap item variabel kepemimpinan transformasional, yaitu :

- 1) Untuk item pernyataan mengenai pandangan karyawan tentang atasan yang bersifat menekan dalam bekerja, dari 75 karyawan, 13,3 % menjawab tidak pernah, 62,7% menjawab hampir tidak pernah , 4,0

- 10) Untuk item pernyataan bahwa atasan bertindak sebagai pembimbing dan pelatih , maka dari 75 karyawan, 17,3 % menjawab selalu, 57,3 % menjawab sering, 14,7 % menjawab kadang-kadang, 9,3 % menjawab hampir tidak pernah dan 1,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 3,80, berarti rata- rata karyawan menjawab bahwa atasan bertindak sebagai pembimbing dan pelatih.
- 11) Untuk item pernyataan bahwa atasan memfokuskan pada kemampuan individu , maka dari 75 karyawan, 28,0 % menjawab selalu, 44,0 % menjawab sering, 24, 0 % menjawab kadang-kadang,2,7 % menjawab hampir tidak pernah dan 1,3 % menjawab tidak pernah. Nilai man untuk item pertanyaan ini adalah 3,95. Itu berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan membangun kerjasam tim.
- 12) Untuk item pernyataan bahwa atasan berkomunikasi langsung dengan bawahan, maka dari 75 karyawan, 24,0 % menjawab selalu, 28,0 % menjawab sering, 17, 3 % menjawab kadang-kadang, 16,0 % menjawab hampir tidak peranh dan 14,7 % menjawab tiak pernah. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 3,30. Itu berarti bahwa rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan mengadakan komunikasi langsung dengan bawahan.

Sehingga untuk kepemimpinan transformasional , rata-rata karyawan menjawab bahwa pemimpin sering menerapkan kepemimpinan transformasional dimana nilai mean untuk variabel X3 ( kepemimpinan transformasional ) adalah 3,66

Tabel 14  
DISTRIBUSI JAWABAN VARIABEL KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

ITEM	SKOR JAWABAN RESPONDEN										MEAN
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X4.1	2	2,7	12	16,0	17	22,7	31	41,3	13	17,3	3,55
X4.2	1	1,3	6	8,0	18	24,0	41	54,7	9	12,0	3,68
X4.3	3	4,0	6	8,0	36	48,0	18	24,0	17	16,0	3,40
X4.4	-	-	8	10,7	32	42,7	31	41,3	4	5,3	3,41
X4.5	2	2,7	3	4,0	30	40,0	33	44,0	7	9,3	3,53
X4.6	2	2,7	10	13,0	16	21,3	26	34,7	21	28,0	3,72
X4.7	10	13,3	13	17,3	24	32,0	23	30,7	5	6,7	3,00
X4.8	3	4,0	8	10,7	15	20,0	38	50,7	11	14,7	3,61
Mean Total											3,49

Sumber : Data Primer, Diolah 2005

Hasil distribusi frekwensi jawaban terhadap item variabel kepemimpinan transaksional dapat dilihat pada tabel 14 Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan mengenai jawaban terhadap item variabel kepemimpinan transaksional, yaitu :

- 1) Untuk item pernyataan tentang pandangan karyawan bahwa atasan menjanjikan imbalan untuk hasil kerja yang dilakukan, maka dari 75 karyawan 17,3 % menjawab selalu, 41,3 % menjawab sering, 22,7 % menjawab kadang-kadang, 16,0 % menjawab hampir tidak pernah dan 2,7 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,55. Itu berarti bahwa rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan menjanjikan imbalan untuk hasil kerja yang dilakukan.
- 2) Untuk item pernyataan bahwa atasan menghargai prestasi kerja bawahan, maka dari 75 karyawan, maka 12,0 % menjawab selalu, 54,7 % menjawab sering, 24,0 % menjawab kadang-kadang, 8,0 % menjawab hampir tidak pernah, 1,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,68. Itu berarti bahwa rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan menghargai prestasi kerja bawahan

- 3) Untuk item pernyataan bahwa atasan mengawasi dan mencari penyimpangan atas aturan dan standar yang ditetapkan, maka dari 75 karyawan, 16,0 % menjawab selalu, 24,0 % menjawab sering, 48,0 % menjawab kadang-kadang, 8,0 % menjawab hampir tidak pernah dan 4,0 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,40. Itu berarti bahwa rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan mengawasi dan mencari penyimpangan atas aturan dan standar yang telah ditetapkan.
- 4) Untuk item pernyataan tentang pandangan karyawan bahwa persoalan yang dihadapi ditangani secara prosedur oleh atasan, maka dari 75 karyawan 5,3 % menjawab selalu, 41,3 % menjawab sering, 42,7 % menjawab kadang-kadang, 10,7 % menjawab hampir tidak pernah dan tidak ada yang menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,41. Itu berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa persoalan yang dihadapi ditangani secara prosedur oleh bawahan.
- 5) Untuk item pernyataan atasan selalu mengadakan tindakan korektif, maka dari 75 karyawan, 9,3 % menjawab selalu, 44,0 % menjawab sering, 40,0 % menjawab kadang-kadang, 4,0 % menjawab hampir tidak pernah dan 2,7 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,53. Itu berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan mengadakan tindakan korektif.
- 6) Untuk item pernyataan tentang pandangan karyawan bahwa atasan memperhatikan laporan secara berkala, maka dari 75 karyawan 28,0 % menjawab selalu, 34,0 % menjawab sering, 21,3 % menjawab kadang-kadang, 13,3 % menjawab hampir tidak pernah dan 2,7 % menjawab

selalu. Nilai mean untuk item ini adalah 3,72. Itu berarti rata-rata jawab karyawan adalah bahwa atasan memperhatikan laporan secara berkala.

- 7) Untuk item pernyataan bahwa atasan terlibat dalam pengawasan, maka dari 75 karyawan 6,7 % menjawab selalu, 30,7 % menjawab sering, 32 % menjawab kadang-kadang, 17,3 % menjawab hampir tidak pernah, 13,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,00. Itu berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan terlibat dalam pengawasan.
- 8) Untuk item pernyataan tentang pandangan karyawan bahwa atasan mempercayakan bawahan untuk menangani persoalan, maka dari 75 karyawan, 14,7 % menjawab selalu, 50,7 % menjawab sering, 20,0% menjawab kadang-kadang, 10,7 % menjawab hampir tidak pernah, dan 4,0 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,61. Berarti rata-rata jawaban untuk item ini adalah bahwa atasan sering mempercayakan bawahan untuk menangani persoalan.

Sehingga untuk kepemimpinan transaksional, rata-rata karyawan menjawab bahwa pemimpin sering menerapkan kepemimpinan transaksional formasional dimana nilai mean untuk variabel X4 (kepemimpinan transaksional) adalah 3,49

Tabel 15  
DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL PEMBERDAYAAN KARYAWAN

ITEM	SKOR JAWABAN RESPONDEN										MEAN
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X5.1	1	1,3	6	8,0	17	22,7	36	48,0	15	20,0	3,78
X5.2	1	1,3	4	5,3	16	21,3	37	49,3	17	22,7	3,87
X5.3	5	5,7	3	4,0	23	30,7	28	37,3	16	21,3	3,63
X5.4	4	5,3	4	5,3	25	33,3	37	49,3	5	6,7	3,47
Mean Total											3,71

Sumber : Data Primer, Diolah 2005

Hasil distribusi frekwensi jawaban terhadap item variabel pemberdayaan karyawan dapat dilihat pada tabel 15. Berdasarkan data tersebut dapat diseksripsikan mengenai jawaban terhadap item variabel pemberdayaan karyawan kepemimpinan , yaitu :

- 1) Untuk item pernyataan atasan menanamkan kemandirian dalam pelaksanaan tugas, maka dari 75 karyawan 20,0% menjawab selalu, 48,0% menjawab sering, 22,7 % menjawab kadang- kadang, 8,0 % menjawab hampir tidak pernah , 1,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,77, berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa atasan menanamkan kemandirian dalam pelaksanaan tugas.
- 2) Untuk item pernyataan tentang pandangan karyawan bahwa atasan mendorong pengembangan pribadi bawahan, maka dari 75 karyawan 22,7 % menjawab selalu, 49,3 % menjawab sering, 22,7 % menjawab kadang-kadang, 8,0 % menjawab hampir tidak pernah , dan 1,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,87, berarti bahwa rata-rata jawaban karyawan adalah bahwa atasa mendorong pengembangan pribadi bawahan.
- 3) Untuk item pernyataan bahwa bawahan diberi kesempatan memperbaiki kesalahan maka dari 75 karyawan, 21,3 % menjawab selalu, 37,3 % menjawab sering, 30,7 % menjawab kadang-kadang, 4,0 % menjawab hampir tidak pernah dan 6,7 % menjawab tidak pernah. Dan nilai mean untuk item ini adalah 3,63, itu berarti bahwa rata-rata jawan karyawan adalah bahwa mereka diberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan.

- 4) Untuk item pernyataan bahwa bawahan diberi kesempatan untuk mengambil keputusan, maka dari 75 karyawan, 6,7 % menjawab selalu, 49,3 % menjawab sering, 33,3 % menjawab kadang-kadang, 5,3 % menjawab hampir tidak pernah dan 5,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,47. Itu berarti bahwa rata-rata karyawan menjawab bahwa mereka juga diberi kesempatan untuk mengambil keputusan.

Sehingga untuk pemberdayaan karyawan, rata-rata karyawan menjawab bahwa pemimpin sering menerapkan pemberdayaan karyawan dimana nilai mean untuk variabel X5 ( pemberdayaan karyawan ) adalah 3,71

Tabel 16  
DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL MOTIVASI KERJA

ITEM	SKOR JAWABAN RESPONDEN										MEAN
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X6.1	4	5,3	5	6,7	42	56,0	20	26,7	4	5,3	3,20
X6.2	1	1,3	5	6,7	34	45,3	25	33,3	10	13,3	3,51
X6.3	3	4,0	1	1,3	31	41,3	25	33,3	15	20,0	3,64
X6.4	6	8,0	5	6,7	6	8,0	26	34,7	32	42,7	3,97
X6.5	9	12,0	12	16,0	15	20	25	33,3	14	18,7	3,30
X6.6	1	1,3	8	10,7	15	20,0	34	45,3	17	22,7	3,77
X6.7	3	4,0	4	5,3	22	29,3	35	46,7	11	14,7	3,63
X6.8	4	5,3	4	5,3	10	13,3	31	41,3	26	34,7	3,95
X6.9	8	10,7	11	14,7	19	25,3	23	30,7	14	18,7	3,32
Mean											3,59

Sumber : Data Primer, Diolah 2005

Hasil distribusi frekwensi jawaban terhadap item variabel motivasi kerja dapat dilihat pada tabel 16. Berdasarkan data tersebut dapat dideskripsikan mengenai jawaban terhadap item variabel motivasi kerja, yaitu :

- 1) Untuk item pernyataan bahwa kelayakan imbalan selalu diperhatikan, maka dari 75 karyawan 5,3 % menjawab selalu, 26,7 % menjawab

sering, 56,0 % menjawab kadang-kadang, 6,7 % menjawab hampir tidak pernah dan 1,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,20. Berarti rata-rata jawaban karyawan adalah bahwa mereka merasakan kelayakan terhadap imbalan diperhatikan.

- 2) Untuk item pernyataan bahwa kebijakan terhadap bonus diperhatikan, maka dari 75 karyawan 13,3 % menjawab selalu, 33,3 % menjawab sering, 45,3 % menjawab kadang-kadang, 6,7 % menjawab hampir tidak pernah dan 1,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,50. Itu berarti bahwa rata-rata karyawan menjawab bahwa kebijakan terhadap bonus juga diperhatikan
- 3) Untuk item pernyataan bahwa tunjangan perumahan dinikmati, maka dari 75 karyawan 20,0 % menjawab selalu, 33,3 % menjawab sering, 41,3 % menjawab kadang-kadang, 1,3 % menjawab hampir tidak pernah dan 4,0 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,64, berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa tunjangan perumahan juga dinikmati.
- 4) Untuk item pernyataan bahwa ada rasa aman dalam pekerjaan, maka dari 75 karyawan 42,7 % menjawab selalu, 49,3 % menjawab sering, 33,3 % menjawab kadang-kadang, 34,7 % menjawab hampir tidak pernah dan 8,0 % menjawab jarang. Nilai mean untuk jawaban ini adalah 3,97, berarti bahwa rata-rata karyawan menjawab bahwa mereka merasa aman dalam melakukan pekerjaan .
- 5) Untuk item pernyataan tentang adanya JAMSOSTEK yang dirasakan karyawan, maka dari 75 karyawan menjawab 18,7 % menjawab selalu, 3,3 % menjawab sering, 20,0 % menjawab kadang-kadang, 16,0 %

menjawab hampir tidak pernah dan 12,0 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item pertanyaan ini adalah 3,30. Itu berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa mereka merasakan adanya JAMSOSTEK.

- 6) Untuk item pernyataan tentang terjalannya komunikasi yang baik dengan atasan, maka dari 75 karyawan, 22,7 % menjawab selalu, 45,3 % menjawab sering, 20,0 % menjawab kadang-kadang, 10,7 % menjawab hampir tidak pernah dan 1,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,77. Itu berarti rata-rata jawaban karyawan terhadap item ini adalah bahwa terjalin komunikasi yang baik dengan atasan.
- 7) Untuk item pernyataan bahwa terjalannya komunikasi yang baik dengan atasan, maka dari 75 karyawan 14,7 % menjawab selalu, 46,7 % menjawab sering 29,3 % menjawab kadang-kadang, 5,3 % menjawab hampir tidak pernah dan 4,0 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,63. Itu berarti bahwa rata-rata karyawan menjawab bahwa terjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja.
- 8) Untuk item pernyataan bahwa bawahan diikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan, maka dari 75 karyawan, 34,7 % menjawab selalu, 41,3 % menjawab sering, 13,3 % menjawab kadang-kadang, 5,3 % menjawab hampir tidak pernah dan 5,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,95, berarti bahwa rata-rata karyawan menjawab bahwa mereka diikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan.
- 9) Untuk item pernyataan bahwa bawahan mendapat kesempatan untuk promosi ke jenjang yang lebih tinggi, maka dari 75 karyawan, 18,7 % menjawab selalu, 30,7 % menjawab sering, 25,3 % menjawab kadang-kadang, 14,7 % menjawab hampir tidak pernah dan 10,7 % menjawab



tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,32 berarti rata-rata jawaban karyawan atas item ini adalah bahwa mereka mendapat kesempatan untuk promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

Sehingga untuk motivasi kerja , rata-rata karyawan menjawab bahwa mereka sering memiliki motivasi kerja, karena pemenuhan kebutuhan eksistensi, keterkaitan dan pengembangan. Dimana nilai mean untuk variabel X6 ( motivasi kerja ) adalah 3,59

Tabel 17  
DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL KEPUASAN KERJA

ITEM	SKOR JAWABAN RESPONDEN										MEAN
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X7.1	5	6,7	11	4,7	22	29,3	35	46,7	2	2,7	3,24
X7.2	4	5,3	5	6,7	38	50,7	24	32,0	4	5,3	3,25
X7.3	-	-	4	5,3	25	33,3	35	46,7	11	14,7	3,70
X7.4	4	5,3	6	8,0	26	34,7	22	29,3	17	22,7	3,56
X7.5	4	5,3	3	4,0	12	16,0	36	48,0	20	26,7	3,87
X7.6	9	12,0	11	14,7	16	21,3	28	37,3	11	14,7	3,28
X7.7	1	1,3	4	5,3	11	14,7	42	56,0	17	22,7	3,93
X7.8	5	6,7	1	1,3	17	22,7	43	57,3	9	12,0	3,67
X7.9	4	5,3	6	8,0	20	26,7	30	40,0	15	20,0	3,61
X7.10	2	2,7	3	4,0	9	12,0	49	65,3	12	16,0	3,88
Mean Total	3,6										

Sumber : Data Primer, Diolah 2005

Hasil distribusi frekwensi jawaban terhadap item variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 17. Berdasarkan data tersebut dapat diseskripsikan mengenai jawaban terhadap item variabel kepuasan kerja , yaitu :

- 1) Untuk item pernyataan bahwa pekerjaan bawahan sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki, maka dari 75 karyawan 2,7 % menjawab selalu, 46,7 % menjawab sering, 29, 3 % menjawab kadang-kadang, 4,7 % menjawab hampir tidak pernah , dan 6,7 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,24 berarti bahwa rata-rata karyawan



menjawab bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki.

- 2) Untuk item pernyataan bahwa ada variasi dalam pemberian tugas yang dirasakan, maka dari 75 karyawan 5,3 % menjawab selalu, 32,0 % menjawab sering, 50,7 % menjawab kadang-kadang, 6,7 % menjawab hampir tidak pernah dan 5,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,25. Itu berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa ada variasi dalam pemberian tugas.
- 3) Untuk item pernyataan bahwa imbalan yang diberikan terasa adil, maka dari 75 karyawan 14,7 % menjawab selalu, 46,7 % menjawab sering, 33,3 % menjawab kadang-kadang, 5,3 % menjawab hampir tidak pernah dan tidak ada yang menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,70 berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa uang diberikan terasa adil oleh bawahan.
- 4) Untuk item pernyataan bahwa ada kesesuaian imbalan dengan apa yang diharapkan, maka dari 75 karyawan 22,7 % menjawab selalu, 29,3 % menjawab sering, 34,7 % menjawab kadang-kadang, 8,0 % menjawab hampir tidak pernah dan 5,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,56, berarti bahwa rata-rata karyawan mengatakan bahwa ada kesesuaian imbalan dengan apa yang diharapkan.
- 5) Untuk item pernyataan bahwa kenyamanan lingkungan kerja selalu diperhatikan, maka dari 75 karyawan 26,7 % menjawab selalu, 48,0 % menjawab sering, 16,0 % menjawab kadang-kadang, 4,0 % menjawab hampir tidak pernah dan 5,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk



item ini adalah 3,87. Itu berarti rata-rata karyawan menyatakan bahwa kenyamanan lingkungan kerja diperhatikan dengan baik.

- 6) Untuk item pernyataan bahwa tersedianya fasilitas kerja yang memadai, maka dari 75 karyawan 14,7 % menjawab selalu, 37,3 % menjawab sering, 21,3 % menjawab kadang-kadang, 14,7 % menjawab hampir tidak pernah dan 12,0 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,28. Itu berarti rata-rata karyawan menjawab bahwa tersedianya fasilitas kerja yang memadai.
- 7) Untuk item pernyataan bahwa terciptanya hubungan baik dengan rekan kerja, maka dari 75 karyawan 22,7 % menjawab selalu, 56,0 % menjawab sering, 14,7 % menjawab kadang-kadang, 5,3 % menjawab hampir tidak pernah dan 1,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,93. Itu berarti bahwa rata-rata jawaban karyawan adalah bahwa terciptanya hubungan baik dengan rekan kerja.
- 8) Untuk item pernyataan bahwa rekan kerja sangat mendukung, maka dari 75 karyawan 12,0 % menjawab selalu, 57,3 % menjawab sering, 22,7 % menjawab kadang-kadang, 1,3 % menjawab hampir tidak pernah dan 6,7 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,67, itu berarti bahwa rata-rata karyawan mengatakan bahwa rekan kerja sangatlah mendukung.
- 9) Untuk item pernyataan bahwa pimpinan membina hubungan baik, maka dari 75 karyawan 20,0 % menjawab selalu, 40,0% menjawab sering, 26,7 % menjawab kadang-kadang, 8,0 % menjawab hampir tidak pernah dan 5,3 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,61. Itu berarti bahwa pimpinan membina hubungan baik dengan bawahan.

10) Untuk item pernyataan bahwa ada dukungan kerja dari pimpinan, maka dari 75 karyawan 16,0 % menjawab selalu, 65,3 % menjawab sering, 12,0 % menjawab kadang-kadang, 4,0 % menjawab hampir tidak pernah dan 2,7 % menjawab tidak pernah. Nilai mean untuk item ini adalah 3,88, itu berarti bahwa rata-rata karyawan mengatakan bahwa ada dukungan kerja dari pimpinan.

Sehingga untuk kepuasan kerja, rata-rata karyawan menjawab bahwa mereka memiliki kepuasan kerja, baik dari sisi pekerjaan itu sendiri, imbalan, lingkungan kerja, hubungan dengan pimpinan maupun dengan rekan kerja.

Dimana nilai mean untuk variabel X7 (kepuasan kerja) adalah 3,6

### 5.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam uji validitas dan reliabilitas pada instrumen penelitian ini dihitung korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dari total skor variabelnya dengan menggunakan rumus teknik korelasi Person (*Product Moment*). Secara statistik angka korelasi yaitu nilai  $r$  dan taraf signifikan atau nilai  $p$  yang diperoleh adalah sebagaimana dapat dilihat pada tabel 18 berikut ini.

**TABEL .18**  
**REKAPITULASI HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

VARIABEL	ITEM	R	KET	RELIABEL	KET
X1 Kepemimpinan Aversif	X1.1	0,853	Valid	0,7876	Reliabel
	X1.2	0,834	Valid		
	X1.3	0,712	Valid		
	X1.4	0,718	Valid		
X2 Kepemimpinan Direktif	X2.1	0,749	Valid	0,6842	Reliabel
	X2.2	0,697	Valid		
	X2.3	0,731	Valid		
	X2.4	0,702	Valid		
X3 Kepemimpinan Transformasional	X3.1	0,517	Valid	0,7899	Reliabel
	X3.2	0,561	Valid		
	X3.3	0,669	Valid		
	X3.4	0,705	Valid		
	X3.5	0,598	Valid		
	X3.6	0,496	Valid		
	X3.7	0,421	Valid		
	X3.8	0,724	Valid		
	X3.9	0,365	Valid		
	X3.10	0,564	Valid		
	X3.11	0,794	Valid		
X3.12	0,586	Valid			
X4 Kepemimpinan Transaksional	X4.1	0,400	Valid	0,6483	Reliabel
	X4.2	0,627	Valid		
	X4.3	0,660	Valid		
	X4.4	0,519	Valid		
	X4.5	0,657	Valid		
	X4.6	0,484	Valid		
	X4.7	0,435	Valid		
	X4.8	0,611	Valid		
X5 Pemberdayaan Karyawan	X5.1	0,633	Valid	0,7531	Reliabel
	X5.2	0,787	Valid		
	X5.3	0,755	Valid		
	X5.4	0,819	Valid		
X6 Motivasi Kerja	X6.1	0,699	Valid	0,7631	Reliabel
	X6.2	0,482	Valid		
	X6.3	0,572	Valid		
	X6.4	0,715	Valid		
	X6.5	0,390	Valid		
	X6.6	0,666	Valid		
	X6.7	0,734	Valid		
	X6.8	0,672	Valid		
	X6.9	0,481	Valid		
X7 Kepuasan Kerja	X7.1	0,586	Valid	0,7539	Reliabel
	X7.2	0,436	Valid		
	X7.3	0,510	Valid		
	X7.4	0,577	Valid		
	X7.5	0,590	Valid		
	X7.6	0,406	Valid		
	X7.7	0,621	Valid		
	X7.8	0,691	Valid		
	X7.9	0,621	Valid		
	X7.10	0,626	Valid		

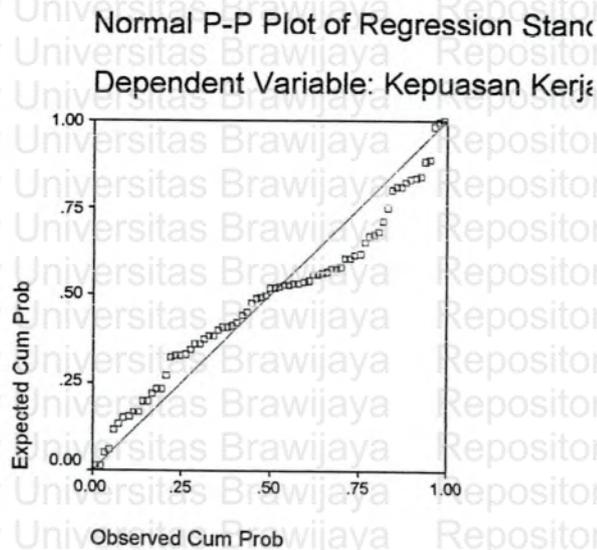
Sumber : Data Primer Diolah 2005

## 5.7. Uji Asumsi Klasik

### 5.7.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mendeteksi apakah distribusi data variabel bebas dan variabel terikatnya adalah normal. Model regresi yang baik adalah mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji normalitas ini diketahui dari tampilan *normal probability plot*. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan grafik *normal probability plot* dibawah ini :



Gambar 5 Grafik *Normal Probability Plot* Hasil Uji Normalitas

Terlihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Sehingga model regresi layak dipakai untuk prediksi Kepuasan Kerja Karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon berdasarkan masukan variabel bebasnya.

### 5.7.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain.

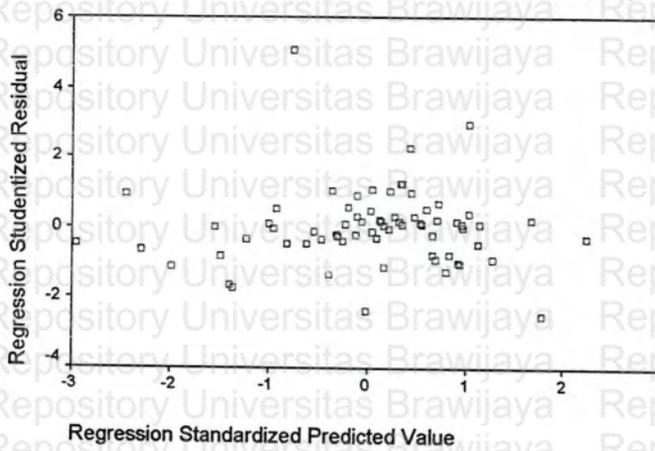
Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan Jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas

Dari hasil tampilan Scatterplot, dapat dibuat keputusan:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola yang teratur ( bergelombang, menyebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heterokedastisitas atau Homokedastisitas

## Scatterplot

Dependent Variable: Kepuasan Kerja (X7)

Gambar 6. Grafik *Scatterplot* Hasil Uji Heterokedastisitas

Dari grafik diatas, titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti pada model tidak terjadi Heterokedastisitas

### 5.7.3. Uji Autokorelasi

Model regresi yang baik apabila bebas dari Autokorelasi, yaitu korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t - 1$  (sebelumnya)

Deteksi adanya Autokorelasi dengan melihat besaran Durbin Watson, yaitu:

- Angka D-W di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif
- Angka D-W diantara -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi
- Angka D-W diatas +2 berarti ada autokorelasi negatif

Pada bagian Model Summary, terlihat Durbin Watson menunjukkan angka antara -2 sampai +2. Hal ini berarti model tidak terdapat masalah autokorelasi

## 5.8. Pengujian Hipotesis

Analisis regresi dilakukan untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yakni untuk menganalisis pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun secara bersama-sama serta untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya.

Dasar pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan nilai probabilitas baik untuk uji secara parsial maupun bersama-sama.

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan teknik analisis statistik regresi berganda (*multiple regression*) yang distandarisir dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dari hasil olahan komputer sub program SPSS for Windows yang akan dipaparkan melalui tabel-tabel signifikansi path berikut penjelasan sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan

### 5.8.1. Pengujian Hipotesis 1

Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan aversif (X1), direktif (X2), Transformasional (X3), transaksional (X4), pemberdayaan karyawan (X5) terhadap motivasi kerja (X6)

Setelah dilakukan pengujian melalui analisis jalur (*path analysis*), terlihat bahwa hipotesis 1 diterima, karena variabel kepemimpinan aversif (X1), kepemimpinan direktif (X2) transformasional (X3), transaksional (X4) dan pemberdayaan karyawan (X5) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja (X6) dimana signifikansi t mempunyai nilai < 0.05. Sedangkan koefisien ( $R^2$ ) sebesar 0,862 atau kontribusi yang diberikan variabel kepemimpinan aversif (X1), kepemimpinan transformasional (X3), kepemimpinan transaksional (X4) dan pemberdayaan karyawan (X5)

terhadap variabel motivasi kerja ( X6) adalah sebesar 86,2%, sehingga masih ada kontribusi dari variabel yang lain yaitu sebesar 13,8 %.

Secara sendiri-sendiri, ternyata variabel kepemimpinan direktif ( X2) tidak mempengaruhi motivasi kerja ( X6), karena tingkat signifikansinya di atas 0,05

Untuk mengetahui rekapitulasi perhitungannya dapat dilihat pada tabel 19 berikut ini.

**Tabel 19**

**Rekapitulasi Koefisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X1, X2, X3, X4, X5, terhadap X6**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Beta ( $\beta$ )	Sign	Kesimpulan
X6	X1	-0,227	0,011	Signifikan
	X2	0,113	0,140	Tidak signifikan
	X3	0,520	0,000	Signifikan
	X4	0,419	0,000	Signifikan
	X5	0,167	0,019	Signifikan
$R^2 = 0,862$				

Sumber: Data Primer Diolah 2005

Sebelum menjawab hipotesis 2, maka hasil rekapitulasi koefisien path dan pengujiannya antara variabel X1,X2, X3, X4, X5, X6 terhadap X7 dijelaskan dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 20**

**Rekapitulasi Koefisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X1, X2, X3, X4, X5,dan X6 terhadap X7**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Beta ( $\beta$ )	Sign	Kesimpulan
X7	X1	-0,133	0,098	Tidak Signifikan
	X2	0,195	0,005	Signifikan
	X3	0,366	0,000	Signifikan
	X4	0,251	0,006	Signifikan
	X5	0,184	0,005	Signifikan
	X6	0,387	0,000	Signifikan
$R^2 = 0,898$				

Sumber: Data Primer Diolah, 2005

### 5.8.2. Pengujian Hipotesis 2

Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan aversif (X1) dan motivasi kerja (X6) terhadap kepuasan kerja (X7)

Setelah dilakukan pengujian melalui analisis jalur (*path analysis*), terlihat bahwa hipotesis 2 dapat diterima, Kepemimpinan aversif (X1) dan motivasi kerja (X6) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (X7). Dimana tingkat signifikansi  $t$  dibawah 0,05, dan besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,235 yang berarti besarnya kontribusi variabel kepemimpinan aversif dan motivasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja adalah sebesar 23,5 % sedangkan masih ada kontribusi variabel lain diluar model yaitu sebesar 76,5 %. Itu berarti kepemimpinan aversif dan motivasi kerja berpengaruh lemah terhadap kepuasan kerja serta memiliki kontribusi yang kecil terhadap kepuasan kerja.

Secara sendiri-sendiri ternyata variabel kepemimpinan aversif (X1) tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (X7), dimana signifikan  $t$  diatas 0,05, Sedangkan variabel motivasi kerja (X6) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (X7), dimana signifikansi  $t$  di bawah 0,05

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka hipotesis 2 diterima, dan untuk melihat rekapitulasi perhitungannya, dapat dilihat pada tabel 21

Tabel 21

Rekapitulasi Koofisien Path dan pengujiannya antara Variabel X1, dan X6 Terhadap X7

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Beta ( $\beta$ )	Sign	Kesimpulan
X7	X1	-0,133	0,098	Tidak signifikan
	X6	0,387	0,000	
$R^2 = 0,235$				

Sumber : Data Primer Diolah 2005

### 5.8.3. Pengujian Hipotesis 3

Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan direktif ( X2 ) dan motivasi kerja (X6) terhadap kepuasan kerja (X7)

Setelah dilakukan pengujian melalui analisa jalur ( Path) terlihat bahwa hipotesis 3 diterima dimana signifikansi t mempunyai nilai dibawah 0.05.

Kepemimpinan direktif (X2) dan motivasi kerja (X6) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (X7) dimana koefisien ( $R^2$ ) sebesar 0,608 atau kontribusi yang diberikan variabel kepemimpinan direktif ( X2) dan motivasi kerja (X6) terhadap kepuasan kerja ( X7) adalah sebesar 60,8 % %, sehingga masih ada kontribusi dari variabel yang lain yaitu sebesar 39,2 %.

Secara sendiri-sendiri kepemimpinan direktif berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja karena signifikansi di bawah 0,05.

Motivasi kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, karena memiliki signifikansi t di bawah 0,05.

Berdasarkan hal diatas, jelas hipotesis 2 diterima dan untuk mengetahui rekapitulasi perhitungannya dapat dilihat pada tabel 22.berikut ini.

Tabel 22

Rekapitulasi Koefisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X2 , dan X6 terhadap X7

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Beta ( $\beta$ )	Sign	Kesimpulan
X7	X2 X6	0,195 0,387	0,005 0,000	Signifikan Signifikan
$R^2 = 0,608$				

Sumber: Data Primer Diolah, 2005

#### 5.8.4. Pengujian Hipotesis 4

Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional ( X3) dan motivasi kerja ( X6) terhadap kepuasan kerja .

Setelah dilakukan pengujian melalui analisis jalur (*path analysis*), terlihat bahwa hipotesis 4 dapat diterima, karena tingkat signifikansi t dibawah 0,05

Kepemimpinan Transformasional ( X3) dan motivasi kerja ( X6) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (X7) dimana besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,847 yang berarti besarnya kontribusi terhadap variabel prestasi kerja adalah sebesar 84,7% sedangkan masih ada kontribusi variabel lain diluar model yaitu sebesar 15,3 %.

Secara sendiri- sendiri, kepemimpinan transformasional ( X3) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja ( X7) dimana signifikansi di bawah 0,05. Dan motivasi kerja ( X6) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( X7) karena tingkat signifikansi di bawah 0,05.

Dengan demikian hipotesis 4 diterima, dan untuk mengetahui rekapitulasi perhitungannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 23  
Rekapitulasi Koefisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X3 dan X6 terhadap X7

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Beta ( $\beta$ )	Sign.	Kesimpulan
X7	X3	0,366	0,000	Signifikan
	X6	0,387	0,000	Signifikan
$R^2 = 0,847$				

Sumber : Data Primer Diolah 2005

### 5.8.5. Pengujian Hipotesis 5

Terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transaksional ( X4 ) dan motivasi kerja ( X6 ) terhadap kepuasan kerja ( X7 )

Setelah dilakukan pengujian melalui analisis jalur (path) terlihat bahwa hipotesis 5 dapat diterima, karena signifikansi t dibawah 0,05

Kepemimpinan transaksional ( X4 ) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (X7) , dimana signifikansinya di bawah 0,05. Dan motivasi kerja ( X6) juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ( X7 )  
Sedangkan besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,787, yang berarti besarnya kontribusi terhadap variabel prestasi kerja adalah 78,7%, sedangkan masih ada kontribusi variabel lain diluar model yaitu sebesar 11,3 %

Itu berarti hipotesis 5 diterima dan untuk mengetahui hasil rekapitulasi perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel 24**  
**Rekapitulasi Koefisien Regresi dan Path serta Pengujian Antara Variabel X4 dan X6 terhadap X7**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Beta	Sign	Keterangan
X7	X4	0.251	0,006	Signifikan
	X6	0,387	0,000	Signifikan
$R^2 = 0,787$				

Sumber: Data Primer Diolah, 2005

### 5.8.6. Pengujian Hipotesis 6

Terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan karyawan ( X5 ) dan motivasi kerja ( X6 ) terhadap kepuasan kerja ( X7 )

Setelah dilakukan pengujian melalui analisis jalur ( path) terlihat bahwa hipotesis 6 diterima, dimana signifikansi t mempunyai nilai dibawah 0,05,

Secara sendiri-sendiri, pemberdayaan karyawan ( X5) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (X7), dimana tingkat signifikannya di bawah 0,05 dan motivasi kerja (X6) juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( X7) , dimana tingkat signifikansinya juga di bawah 0.05

Sedangkan koefisien ( $R^2$ ) sebesar 0,793 atau kontribusi yang diberikan variabel pemberdayaan karyawan ( X5) dan motivasi kerja (X6) terhadap kepuasan kerja ( X7 ) adalah sebesar 79,3%, sehingga masih ada kontribusi dari vareibel yang lain yaitu sebesar 11,7 %.

Untuk mengetahui rekapitulasi perhitungannya dapat dilihat pada tabel 25 berikut ini

**Tabel 25**

**Rekapitulasi Koefisien Regresi dan Path serta Pengujian Antara Variabel X5 dan X6 terhadap X7**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Beta ( $\beta$ )	Sign.t	Kesimpulan
X7	X5 X6	0,184 0,387	0,005 0,000	Signifikan Signifikan
$R^2 = 0,793$				

Sumber:Data Primer Diolah 2005

### 5.9. Uji Model

Berikut ini akan dikemukakan penjelasan mengenai pengujian model yang dirumuskan melalui identifikasi koefisien jalur pada tiap-tiap tahap/ jalur untuk melengkapi penjelasan dari pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya.

### Uji Analisis Jalur Tahap 1 ( p61, p62 ,p63 ,p64 ,p65)

1. Jalur Variabel kepemimpinan aversif ( X1) ke variabel motivasi kerja (X6) sebagai jalur p61, dengan nilai *Standardized Coefficients* atau  $\beta = -0,227$  dan signifikan  $t = 0.011$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan aversif ( X1) mempunyai pengaruh yang signifikan negatif terhadap motivasi kerja (X6), karena hasil uji  $t < 0,05$
2. Jalur Variabel kepemimpinan direktif ( X2) ke variabel motivasi kerja ( X6) sebagai jalur p62, dengan nilai *Standardized Coefficients* atau  $\beta = 0,113$  dan signifikan  $t = 0.140$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif ( X2) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (X6), karena hasil uji  $t > 0,05$
3. Jalur Variabel kepemimpinan transformasional ( X3) ke variabel motivasi kerja (X6) sebagai jalur p63, dengan nilai *Standardized Coefficients* atau  $\beta = 0,520$  dan signifikan  $t = 0.000$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ( X3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja ( X6), karena hasil uji  $t < 0,05$
4. Jalur Variabel kepemimpinan transaksional ( X4) ke variabel motivasi kerja ( X6) sebagai jalur p64, dengan nilai *Standardized Coefficients* atau  $\beta = 0,419$  dan signifikan  $t = 0.000$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional ( X4 ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja ( X6), karena hasil uji  $t < 0,05$
5. Jalur Variabel pemberdayaan karyawan ( X5) ke variabel motivasi kerja (X6) sebagai jalur p65, dengan nilai *Standardized Coefficients* atau  $\beta = 0,167$  dan signifikan  $t = 0.019$ . Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan

karyawan ( X5) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (X6), karena hasil uji  $t < 0,05$

### Uji Analisis Jalur Tahap 2 (p71,p72,p73,p74,p75,p76)

1. Jalur Variabel kepemimpinan aversif ( X1) ke variabel kepuasan kerja ( X7) sebagai jalur p71, dengan nilai *Standardized Coefficients* atau  $\beta = -0,133$  dan signifikan  $t = 0.098$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan aversif ( X1) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (X7), karena hasil uji  $t > 0,05$
2. Jalur Variabel kepemimpinan direktif ( X2) ke variabel kepuasan kerja ( X7) sebagai jalur p72, dengan nilai *Standardized Coefficients* atau  $\beta = 0,195$  dan signifikan  $t = 0.005$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif ( X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( X7), karena hasil uji  $t < 0,05$
3. Jalur Variabel kepemimpinan transformasional ( X3) ke variabel kepuasan kerja (X7) sebagai jalur p73, dengan nilai *Standardized Coefficients* atau  $\beta = 0,366$  dan signifikan  $t = 0.000$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ( X3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( X7), karena hasil uji  $t < 0,05$
4. Jalur Variabel kepemimpinan transaksional ( X4) ke variabel kepuasan kerja (X7) sebagai jalur p74, dengan nilai *Standardized Coefficients* atau  $\beta = 0,251$  dan signifikan  $t = 0.006$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional ( X4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (X7), karena hasil uji  $t < 0,05$

5. Jalur Variabel pemberdayaan karyawan ( X5) ke variabel kepuasan kerja ( X7) sebagai jalur p75, dengan nilai *Standardized Coefficients* atau  $\beta = 0,184$  dan signifikan  $t = 0.005$ . Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan ( X5) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( X7), karena hasil uji  $t < 0,05$

**Uji Analisis Jalur p76.1, p76.2,p76.3,p76.4,p76.5**

1. Jalur variabel kepemimpinan aversif (X1) ke variabel kepuasan kerja (X7) melalui variabel motivasi (X7) sebagai jalur p7.61, dengan nilai koefisien Path pengaruh tidak langsung =  $\beta -0,277. \beta 0387 = \beta - 0,088$

Hal ini menunjukan bahwa kepemimpinan aversif (X1) mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja ( X7) melalui motivasi kerja (X6)

2. Jalur variabel kepemimpinan direktif (X2) ke variabel kepuasan kerja (X7) melalui variabel motivasi (X6) sebagai jalur p7.62, tidaklah signifikan, karena antara kepemimpinan direktif (X2) ke motivasi kerja memiliki tingkat signifikansi diatas 0,05

3. Jalur variabel kepemimpinan transformasional (X3) ke variabel kepuasan kerja (X7) melalui variabel motivasi (X6) sebagai jalur p7.63, dengan nilai koefisien Path pengaruh tidak langsung =  $\beta 0,520. \beta 0,387 = \beta 0,197$ .

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ( X3) mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja (X7) melalui motivasi kerja (X6)

Pengaruh total kepemimpinan transformasional ( X3) terhadap kepuasan kerja (X7) secara langsung dan tidak langsung sebesar  $\beta 0,366 + \beta 0,197 = \beta 0, 653$

- 4 Jalur variabel kepemimpinan transaksional (X4) ke variabel kepuasan kerja (X7) melalui variabel motivasi (X6) sebagai jalur p7.64, dengan nilai koefisien

$$\text{Path pengaruh tidak langsung} = \beta 0,419 \cdot \beta 0,378 = \beta 0,158$$

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional ( X4) mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja (X7) melalui motivasi kerja (X6)

Pengaruh total kepemimpinan transaksional ( X4) ke kepuasan kerja (X7) baik secara langsung maupun tidak langsung =  $\beta 0,251 + \beta 0,158 = \beta 0,409$

5. Jalur variabel pemberdayaan karyawan (X5) ke variabel kepuasan kerja (X7) melalui variabel motivasi (X6) sebagai jalur p7.65, dengan nilai koefisien

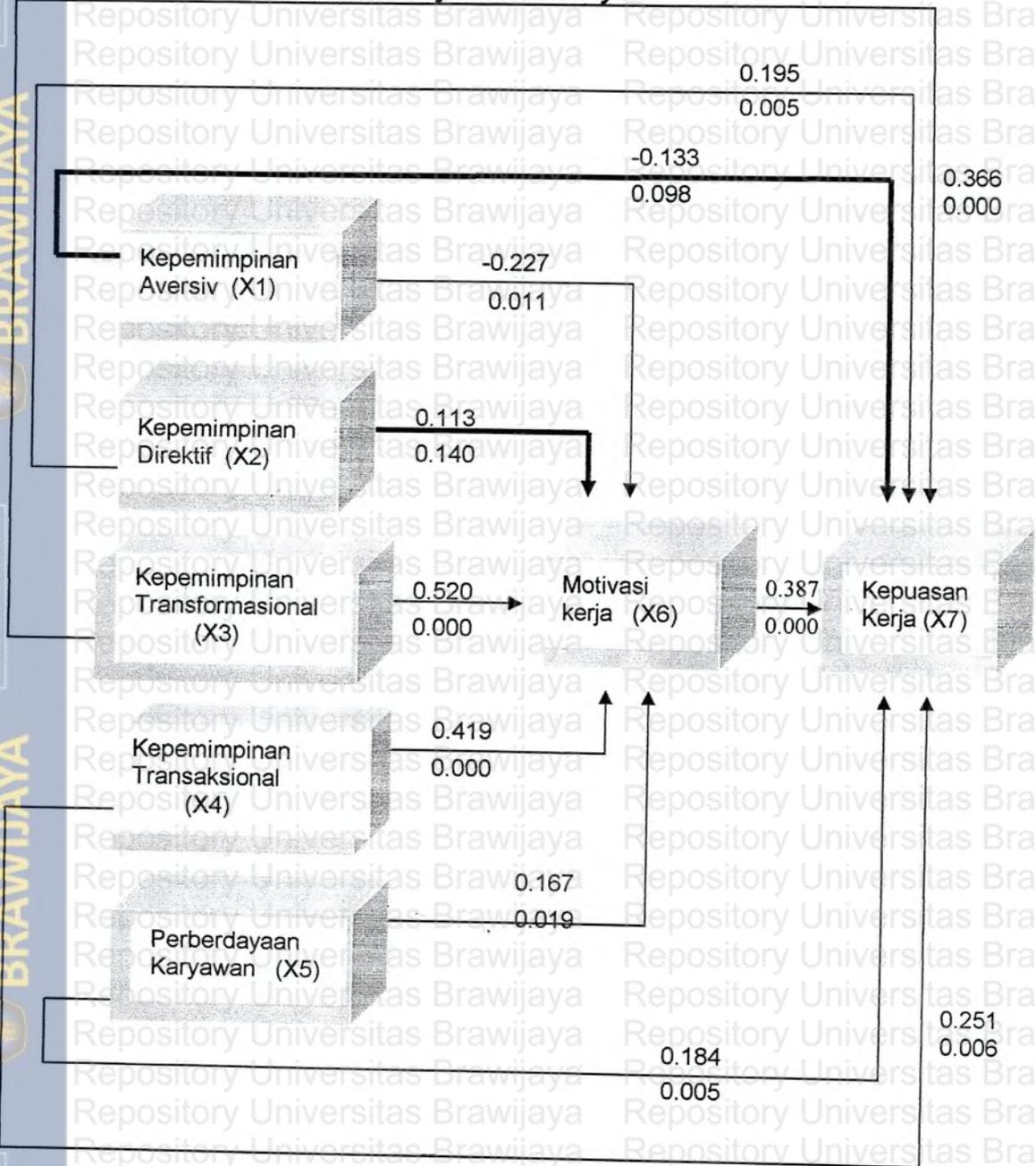
$$\text{Path pengaruh tidak langsung} = \beta 0,167 \cdot \beta 0,378 = \beta 0,063$$

Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan ( X5) mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja (X7) melalui motivasi kerja (X6)

Pengaruh total pemberdayaan karyawan ( X5) ke kepuasan kerja ( X7) baik secara langsung maupun tidak langsung =  $\beta 0,184 + \beta 0,063 = \beta 0,24$

Hasil uji Path Analysis dalam bentuk gambar akan disampaikan tentang pengaruh masing-masing variabel, sebagaimana gambar 6 berikut penjelasannya :

Gambar 7 Hasil Uji Path Analysis



Sumber : Data Primer Diolah 2005



**Keterangan:**

- X1 : Variabel Kepemimpinan Aversif  
 X2 : Variabel Kepemimpinan Direktif  
 X3 : Variabel Kepemimpinan Transformasional  
 X4 : Variabel Kepemimpinan Transaksional  
 X5 : Variabel Pemberdayaan Karyawan  
 X6 : Variabel Motivasi kerja  
 X7 : Variabel Kepuasan Kerja  
 P : Jalur Path  
 $\beta$  : Standardized Coeficients

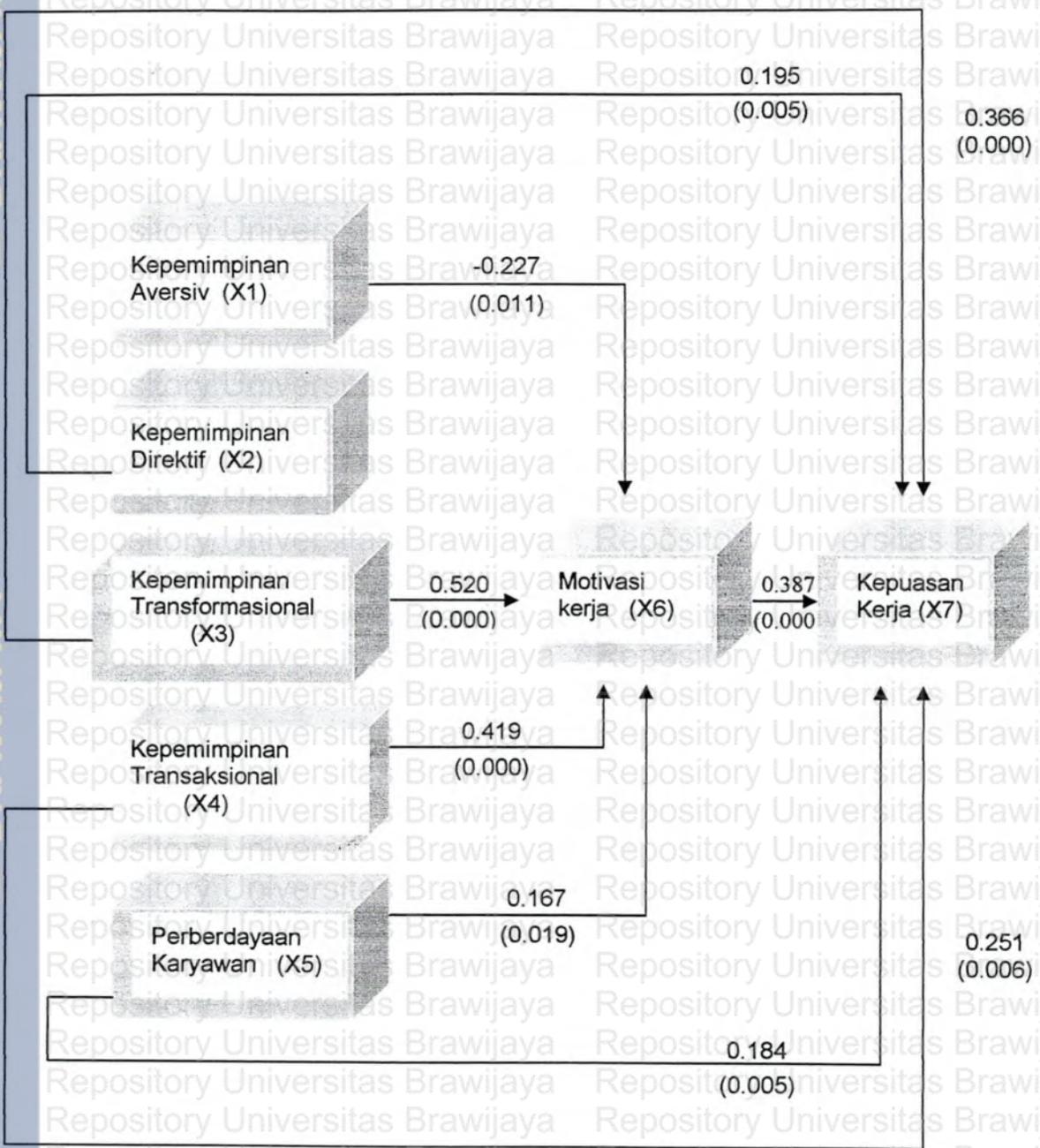
**5.10. Model Akhir**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pengujian model tersebut di atas ternyata, ada variabel yang tidak mempunyai pengaruh yang signifikan yaitu variabel kepemimpinan aversif terhadap kepuasan kerja juga variabel kepemimpinan direktif terhadap motivasi kerja, sebagaimana yang nampak pada jalur p 71 ( sign t = 0,098  $\beta$  = -0,133 ) dan jalur p 62 ( sign t = 0,140  $\beta$  = 0,113 )

Menurut Sudjana, (2003), dalam pengujian model koefisien jalur yang tidak signifikan disingkirkan. Untuk itu, maka kedua jalur tersebut menjadi hilang atau gugur. Dan menurut Subanidja (2003) dan Pedhazur (1997) untuk pengujian model dengan menggunakan teori Trimming, maka berdasarkan langkah-langkah dalam analisis jalur, variabel yang memiliki koefisien jalur yang tidak signifikan harus dikeluarkan dari model. Dengan demikian perhitungan diulang untuk persamaan jalur dengan menggunakan variabel signifikan saja.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

**Gambar 8**  
**Hasil Uji Path Analysis**  
**( Pengaruh Yang Signifikan)**



Sumber : Data Primer Diolah 2005

Selanjutnya kedua jalur yang tidak signifikan digugurkan dan perlu dilakukan pengujian kembali pada variabel yang mempunyai pengaruh signifikan yaitu :

1. Pengaruh kepemimpinan aversif ( X1), transformasional ( X3), Transaksional ( X4) dan pemberdayaan karyawan ( X5) terhadap motivasi kerja ( X6)
2. Pengaruh kepemimpinan direktif (X2), Transformasional ( X3), tTransaksional ( X4) , pemberdayaan karyawan ( X5) dan motivasi kerja (X6) terhadap kepuasan kerja ( X7)

Dengan hasil seperti pada tabel 26 dan 27 berikut ini.

**Tabel 26**

**Rekapitulasi Koefisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X1, X3, X4, X5 terhadap X6**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Beta ( $\beta$ )	Sign.t	Kesimpulan
X6	X1	-0,182	0,030	Signifikan
	X3	0,536	0,000	Signifikan
	X4	0,476	0,000	Signifikan
	X5	0,145	0,038	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah 2005

**Tabel 27**

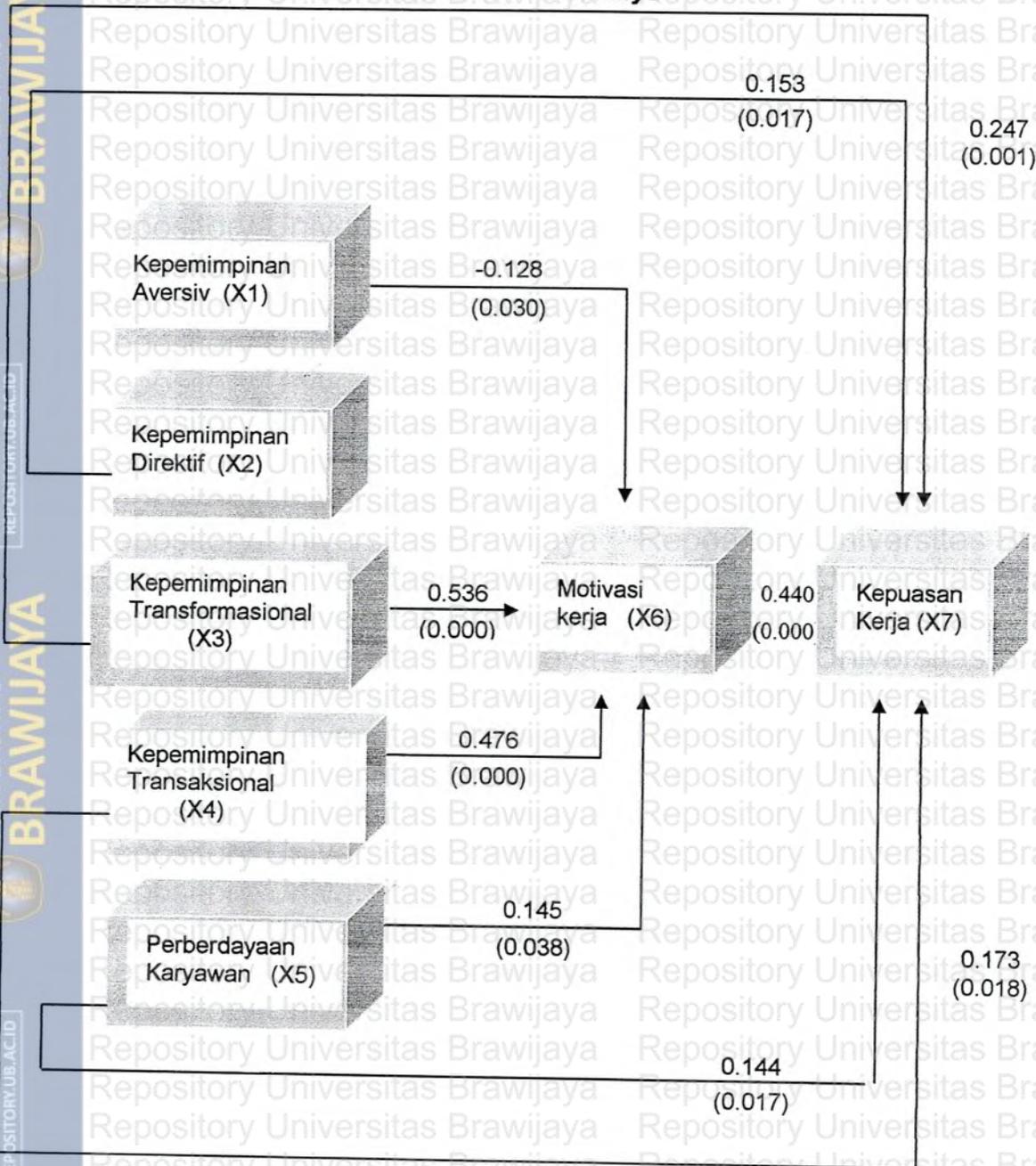
**Rekapitulasi Koefisien Path dan Pengujiannya Antara Variabel X2, X3, X4, X5, dan X6 terhadap X7**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Beta ( $\beta$ )	Sign.t	Kesimpulan
X7	X2	0,153	0,017	Signifikan
	X3	0,274	0,001	Signifikan
	X4	0,173	0,018	Signifikan
	X5	0,144	0,017	Signifikan
	X6	0,440	0,000	Signifikan

Sumber: Data Primer diolah 200

Mengacu pada hasil pengujian diatas, maka timbul jalur baru yang merupakan model akhir sebagai berikut :

**Gambar 9**  
**Model Akhir Path Analis**



Sumber : Data Primer diolah 2005

Sedangkan koefisien determinasi total dari keragaman data adalah sebagai berikut

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2$$

$$\begin{aligned} R_m^2 &= 1 - (0.372)^2 \cdot (0.319)^2 \\ &= 1 - 0.138 \cdot 0.102 \\ &= 1 - 0.014 \\ &= 0.985 \end{aligned}$$

Artinya: informasi yang terkandung dalam data 98.5% dapat dijelaskan oleh model sedangkan 1.4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model dan error.

Sebagai kajian hasil penelitian secara deskriptif dapat dijelaskan dalam pembahasan sebagai berikut dibawah ini.

## 5.11. Pembahasan Hasil penelitian

### 5.11.1. Pengaruh Kepemimpinan Aversif, Direktif, Transformasional, Transaksional, Pemberdayaan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, yang telah dilakukan ternyata hipotesis 1 diterima, yaitu kepemimpinan aversif, direktif, transformasional, transaksional, dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, meskipun untuk kepemimpinan aversif signifikansinya bersifat negatif itu berarti jika pada PT Telkom Indonesia Tbk kandatel Ambon, jenis kepemimpinan aversif, direktif, transformasional, transaksional dan juga pemberdayaan karyawan dimiliki oleh atasan atau pimpinan pada setiap divisi bahkan pada pimpinan puncak, akan memberikan pengaruh terhadap motivasi

kerja karyawan. Penerapan antara jenis-jenis kepemimpinan serta pemberdayaan karyawan dalam perilaku pemimpin, akan sangat mempengaruhi peningkatan motivasi kerja, apabila pimpinan divisi maupun puncak mampu menempatkan jenis kepemimpinan yang tepat, disertai perilaku pemimpin yang tepat pada saat dan kondisi yang tepat pula.

Sebab berdasarkan definisi motivasi kerja menurut Siagian (1998) adalah merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian dan ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dan menurut teori motivasi 'Adelfer' ada hirarki kebutuhan yang membentuk motivasi kerja, yakni kebutuhan eksistensi seperti makanan, air, upah, dan kondisi kerja, kebutuhan keterkaitan seperti hubungan sosial dengan teman dan pemimpin, dan kebutuhan pengembangan yakni kontribusi yang kreatif dan positif dari karyawan.

Secara teoritik, ke empat jenis kepemimpinan yakni kepemimpinan aversif, direktif, transformasional dan transaksional serta *empowering* atau pemberdayaan karyawan, memiliki karakteristik yang berbeda-beda.

#### a). Kepemimpinan Aversif

Tipe kepemimpinan aversif menurut adalah kepemimpinan yang bersandarkan pada kekuatan paksaan atau *Coersif Power*, (French dan Raven, 1959, dalam Yukl 1994) dimana kepemimpinan ini muncul sebagai akibat adanya suatu ancaman atau peringatan juga konsekwensi terhadap

penyalahgunaan aturan atau kebijakan. Bisa juga berupa penekanan dalam bekerja dan penggunaan kekuatan paksa dalam menegur atau menghentikan perilaku-perilaku yang mengganggu organisasi

Data Diskripsi menunjukkan bahwa untuk jenis kepemimpinan aversif, maka sebagian besar karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, menyatakan bahwa indikator seperti intimidasi dan teguran secara keras oleh atasan hampir tidak pernah dirasakan oleh karyawan. Tipe kepemimpinan ini memang jarang ditemui di PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, karena sebagai salah satu BUMN yang bergerak di dunia pelayanan dan jasa, perhatian kepada peningkatan kinerja karyawan sangatlah menjadi fokus utama. Terutama kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan analisis jalur, kepemimpinan aversif pada PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon mempengaruhi motivasi kerja, tetapi pengaruhnya bersifat negatif, berarti semakin tinggi kepemimpinan aversif, semakin rendah motivasi kerja karyawan.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian Craig. L. Pearce dan Henry P. Sims.

Jr. (1992) bahwa kepemimpinan aversif tidak mempengaruhi keefektifan tim.

#### **b). Kepemimpinan Direktif**

Tipe Kepemimpinan Direktif menurut Gibson (1984) adalah kepemimpinan yang cenderung untuk mengarahkan bawahan mengenai apa yang diharapkan dari mereka. Dalam kepemimpinan direktif, karyawan harus mengerjakan seperti apa yang diinginkan pemimpin itu. Sehingga pemimpin mengabaikan unsur komunikasi dua arah, serta lebih banyak memberikan instruksi kepada bawahan, dan bawahan harus mendengarkan.



Data Diskripsi menunjukkan bahwa untuk jenis kepemimpinan direktif, maka sebagian besar karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, menyatakan bahwa indikator seperti komunikasi satu arah, mengabaikan aspirasi bawahan, pemberian perintah serta pengawasan yang ketat hampir tidak pernah dirasakan oleh karyawan.

Hasil analisis Jalur (Path) menyatakan bahwa kepemimpinan direktif tidak mempengaruhi motivasi kerja

Dari karakteristik jenis kepemimpinan direktif ini, maka bagi PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, yang memiliki 8 (delapan) buah divisi serta pembagian tugas yang sangat jelas untuk tiap orang, maka sikap pemimpin yang hanya memberikan perintah atau tugas dengan menerapkan komunikasi satu arah, tidak mungkin dapat menghasilkan efektivitas kerja. Begitu pula dengan pengawasan yang ketat bagi karyawan, justru akan menimbulkan pekerjaan yang dihasilkan tidak maksimal, sebab bukan hanya kuantitas yang difokuskan tetapi kualitas dan mutu pelayanan yang harus dihasilkan.

PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon dengan "THE TELKOM WAY 135", diantaranya memiliki pikiran "*Competent People*" serta Langkah "*Involve everyone*" dan "*Quality is My Job*" menunjukkan bahwa dalam aktivitas sehari-hari, sangat membutuhkan karyawan yang dapat menunjukkan kompetensinya serta memiliki kualitas pekerjaan. Dengan demikian, setiap ide maupun aspirasi bawahan yang bersifat konstruktif dan inovatif sangat diperlukan. Dan hal ini akan terlihat jika pemimpin mampu membangun komunikasi serta hubungan yang harmonis dengan bawahan, mempercayakan bawahan mengerjakan pekerjaan yang diberikan tanpa harus mengawasi dan menuntut supaya karyawan memenuhi semua keinginan pemimpin.

Keperimpinan direktif berakar pada “ Tipe Manusia X”, dimana karyawan tidak akan bekerja kalau tidak didorong dan dikembangkan, dan dalam bekerja membutuhkan pengawasan ketat. Sementara PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon, membutuhkan karyawan yang berkualitas, memiliki semangat kerja, mandiri dan ahli pada bidangnya.. Keperimpinan direktif akan menimbulkan motivasi kerja yang rendah, baik dari sisi pemenuhan kebutuhan eksistensi, keterkaitan maupun pengembangan.

Hal ini akan memberi jawaban jelas bahwa keperimpinan direktif tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Hal ini didukung juga oleh hasil penelitian Craig. L. Pearce dan Henry P. Sims. Jr. (1992) bahwa keperimpinan direktif tidak mempengaruhi keefektifan tim.

### c). Keperimpinan Transformasional

Tipe keperimpinan transformasional menurut Nahavandi (2000) adalah keperimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi ( sebagai lawan keperimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo ). Dimana di dalamnya pemimpin berusaha meningkatkan kesadaran bawahan dengan mendorong idealisme, dan nilai-nilai moral , motivasi ke tingkat yang lebih tinggi.

Data Diskripsi menunjukkan bahwa untuk jenis keperimpinan transformasional, maka sebagian besar karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, menyatakan bahwa pemimpin mereka memiliki indikator seperti “*idealized influence*” diantaranya pemimpin menjadi teladan, karyawan merasa bangga, dan memiliki visi dan misi yang dinyatakan selalu. Begitu pula pemimpin menanamkan “ *inspirational motivasional* “ seperti memberikan

inspirasi, menanamkan kepercayaan bawahan serta membangun optimisme bawahan. Juga pemimpin memiliki "intelektual stimulation" yaitu memecahkan masalah secara teliti, mengembangkan ide-ide karyawan serta menghargai kecerdasan dan kemampuan karyawan. Serta "Individualized Consideration" yaitu memberi perhatian khusus, sebagai pembimbing dan pelatih, berkomunikasi langsung, memantau tugas karyawan dan lainnya

Hasil analisis jalur ( Path ) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Jenis kepemimpinan transformasional ini sangatlah penting bagi pemimpin dalam mengembangkan karyawan untuk mencapai sasaran dari PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon . Sebab karyawan tidak hanya dipandang sebagai pelaksana pekerjaan saja, tetapi lebih dari itu memiliki moral, ide, kemampuan, dan potensi yang harus dikembangkan. Sehingga karyawan akan meresponi apa yang diinginkan pemimpin lewat hasil kerja baik bermutu. Sebab menurut Adelfer, kebutuhan eksistensi sebagai pembentuk motivasi kerja serta kebutuhan pengembangan, memfokuskan pada bagaimana hubungan social karyawan dan pimpinan serta pemberdayaan potensi yang ada dalam diri karyawan.

Dengan demikian, jenis kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan pada PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Craig. L. Pearce dan Henry P. Sims. Jr.(1992) bahwa kepemimpinan transformasional sangat mendukung efektifitas tim , juga hasil penelitian Bycio, et al ( 1995) bahwa kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi efektifitas kerja karyawan Hasil

penelitian dari Munandar Ashar ( 1999) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi produktifitas kerja karyawan.

#### d). Kepemimpinan Transaksional

Tipe Kepemimpinan Transaksional menurut Burns (1978) dalam Hickman (1998) terjadi ketika satu orang mengambil inisiatif dengan orang lain dengan tujuan untuk melakukan pertukaran barang atau hal-hal yang dianggap penting.

Dimana fokus perhatian adalah transaksi interpersonal antara manajer dan bawahan, bisa bersifat ekonomis, politik dan psikologis.

Data Diskripsi menunjukkan bahwa untuk jenis kepemimpinan transaksional, maka sebagian besar karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, menyatakan bahwa pemimpin mereka memiliki indikator seperti "*Contingent Reward* " diantaranya pemimpin menjanjikan imbalan bagi hasil kerja yang baik dan menghargai prestasi kerja bawahan. Begitu pula pemimpin menanamkan "*Active Management by Exception* " seperti mengawasi dan mencari penyimpangan , menangani persoalan sesuai prosedur, dan melakukan tindakan korektif. Juga pemimpin memiliki "*Passive Management by Exception* " yaitu memperhatikan laporan secara berkala, terlibat dalam pengawasan, dan mempercayakan bawahan menyelesaikan persoalan sendiri.

Salah satu indikator kepemimpinan transaksional yakni *continget reward*, maka bagi PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon . hal ini sangat diperhatikan. Berdasarkan peraturan KADIV 28 / PS 560/04 tentang Remunirasi ( Hak-hak yang diterima karyawan selagi masih aktif ) yakni gaji, bonus, insentif, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan lain-lain serta cuti tahunan, maka kepemimpinan transaksional tergambar dalam hal ini. Untuk

bonus dan insentif, maka perusahaan menjanjikan untuk memberikannya disesuaikan dengan kinerja karyawan, yakni 96 % dari tarif dasar (kemampuan perusahaan), dan berdasarkan Band Posisi atau pangkat. Tunjangan hari raya sebesar 100% dari gaji karyawan, serta tunjangan – tunjangan lain seperti perumahan dan lainnya, semuanya disesuaikan dengan Band Posisi yang dimiliki. Dan hal ini sangatlah menjadi perhatian perusahaan. Sebab, PT Telkom Indonesia terutama Kandatel Ambon menyadari bahwa salah satu pembentuk motivasi kerja karyawan adalah dengan memperhatikan juga kebutuhan dasar (eksistensi) dari karyawan tersebut.

Demikian pula indikator lainnya seperti *Active Management By Exception* dan *Passive Management By Exception* yang didalamnya mengawasi dan mencari penyimpangan, menangani persoalan sesuai prosedur, memperhatikan laporan secara berkala, terlibat dalam pengawasan, dan mempercayakan bawahan menyelesaikan persoalan sendiri dimiliki dan diterapkan oleh pimpinan-pimpinan PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon.

Itu berarti, jenis kepemimpinan transaksional bagi PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon sangat mempengaruhi peningkatan motivasi kerja.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Munandar Ashar (1999, bahwa kepemimpinan transaksional sangat mempengaruhi produktifitas kerja karyawan.

Dan juga penelitian dari Dwi Atmono, (2001) bahwa kepemimpinan transaksional juga mempengaruhi kinerja karyawan

#### e). Pemberdayaan Karyawan

Untuk pemberdayaan karyawan, menurut Bob Nelson, (2003), adalah proses memberikan tanggungjawab dan otoritas kepada karyawan melakukan

dan menuntaskan suatu pekerjaan dengan cara mereka sendiri, dimana pemberian wewenang dan pengembangan merupakan indikator utamanya.

Data Diskripsi menunjukkan bahwa untuk variabel pemberdayaan karyawan, maka sebagian besar karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, menyatakan bahwa pemimpin mereka juga memperhatikan faktor pemberdayaan karyawan. Dimana indikatornya adalah pemberian wewenang serta pengembangan bawahan. Pemimpin dalam bekerja tidak bekerja sendiri tetapi mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan apabila tidak berada di tempat serta mempercayakan bawahan turut mengambil keputusan dalam keadaan-keadaan tertentu. Disamping itu pemimpin- pemimpin PT Telkom Kandatel Ambon juga memperhatikan pengembangan pribadi dan potensi yang ada dalam diri bawahan. Bawahan diikut sertakan dalam pelatihan maupun pendidikan peningkatan kualitas. Dan hal ini memang sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karyawan merasa perusahaan memperhatikan kebutuhannya, bukan saja kebutuhan dasar, tetapi aktualisasi diri dan prestise, melalui pengembangan potensi dan kemampuan dirinya.

Hal ini didukung juga oleh hasil penelitian dari Craig. L. Pearce dan Henry P. Sims. Jr ( 1992) bahwa pemberdayaan karyawan mempengaruhi keefektifan tim

### **5.11.2. Pengaruh Kepemimpinan Aversif dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, yang telah dilakukan ternyata hipotesis 2 diterima, meskipun kepemimpinan aversif memiliki pengaruh yang negatif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Hasil analisis jalur menunjukkan signifikansi yang negatif, berarti semakin tinggi tipe kepemimpinan ini ada dalam diri pemimpin pada PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, maka pengaruhnya akan negatif terhadap motivasi kerja.

Bagaimana mungkin, sikap pemimpin yang penuh dengan intimidasi, penekanan dan menegur secara keras, dapat diresponi dengan baik oleh karyawan dan menghasilkan motivasi kerja. Mungkin dalam situasi-situasi tertentu jenis kepemimpinan ini harus diterapkan karena telah terjadi penyimpangan yang fatal terhadap peraturan maupun kebijakan perusahaan, dengan tujuan menemukan ketaatan dan kepatuhan terhadap perusahaan. Tetapi jika kepemimpinan aversif menjadi bagian mutlak dari perilaku pemimpin pada PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, maka yang ditemui hanyalah kelesuan dalam bekerja, karyawan yang memberontak terhadap pemimpin, penurunan produktivitas, tingkat absensi yang tinggi, yang berakibat pada rendahnya motivasi kerja.

Teori Motivasi Adelfer menjelaskan bahwa motivasi karyawan akan terbentuk jika salah kebutuhan keterkaitan yakni hubungan pemimpin dengan bawahan, juga bawahan dan bawahan dipelihara dengan baik, juga kebutuhan pengembangan dimana potensi dan pribadi karyawan dikembangkan, tanpa adanya unsur intimidasi dan kekuasaan paksa, yang ditemukan dalam kepemimpinan aversif.

Secara langsung kepemimpinan aversif tidak mempengaruhi kepuasan kerja, karena karyawan tidak akan langsung merasa puas baik dari sisi hubungan kerja, dengan pimpinan maupun lingkungan kerja, apabila jenis kepemimpinan ini diterapkan

Teori Kepuasan kerja menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja yakni lingkungan kerja, pekerjaan itu sendiri, serta hubungan dengan atasan akan terasa dalam diri karyawan, jika pimpinan memperhatikan item-item yang berhubungan dengan indikator ini.

Apabila kepemimpinan aversif diterapkan oleh pimpinan PT Telkom Indonesia Kandatel Ambon, pasti akan memperoleh motivasi kerja yang rendah serta kepuasan kerja yang rendah pula.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Craig. L. Pearce dan Henry. P. Sims, JR ( 1992) bahwa kepemimpinan aversif tidak mempengaruhi keefektifan tim

### 5.11. 3 Pengaruh Kepemimpinan Direktif dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, yang telah dilakukan ternyata hipotesis 3 diterima, karena kepemimpinan direktif memiliki pengaruh yang langsung terhadap kepuasan kerja, meskipun tidak mempengaruhi motivasi kerja

Pada PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, tipe kepemimpinan direktif tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan Direktif menjelaskan bahwa pemimpin memberikan tanggungjawab atau tugas kepada bawahan dengan mengendaki agar bawahan dapat melakukan apa yang diharapkan oleh pemimpin. Bawahan harus mendengarkan apa yang diinginkan dari tugas yang diberikan, tanpa ada bantahan dan penolakan. Sementara bawahan tidak diberikan kebebasan untuk memikirkan sendiri dan menemukan ide-ide baru terhadap tugas yang diberikan. Apa yang mesti dikerjakan,

bagaimana mengerjakannya, dimana fokus pekerjaan itu serta kapan diselesaikan semuanya bergantung kepada pemimpin.

Kepemimpinan direktif berakar pada “ Tipe Manusia X”, dimana karyawan tidak akan bekerja kalau tidak didorong dan dikembangkan, dan dalam bekerja membutuhkan pengawasan ketat. Sementara PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, membutuhkan karyawan yang berkualitas, memiliki semangat kerja, mandiri dan ahli pada bidangnya.. Kepemimpinan direktif akan menimbulkan motivasi kerja yang rendah, baik dari sisi pemenuhan kebutuhan eksistensi, keterkaitan maupun pengembangan. Kepemimpinan direktif berakar pada “ Tipe Manusia X”, dimana karyawan tidak akan bekerja kalau tidak didorong dan dikembangkan, dan dalam bekerja membutuhkan pengawasan ketat.

Dengan demikian berdasarkan salah satu teori Motivasi Adelfer, bahwa karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan karena pemenuhan kebutuhan hidupnya diantaranya kebutuhan dasar seperti kondisi kerja juga kebutuhan eksistensi atau hubungan sosial dan kebutuhan pengembangan, maka tipe kepemimpinan direktif tidak mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karyawan hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban rutinitas sebagai bawahan, tetapi sisi pengembangan diri dan potensi karyawan tidak nampak dalam kepemimpinan diri

Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Craig. L. Pearce dan Henry. P. Sims, JR ( 1992) bahwa kepemimpinan direktif tidak mempengaruhi keefektifan tim

Sementara disisi lain, kepemimpinan direktif ini secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Meskipun kepemimpinan direktif tidak membentuk

motivasi kerja dalam diri karyawan, tetapi apa yang dijalankan dalam kepemimpinan direktif seperti pelimpahan pekerjaan kepada bawahan, pada akhir penyelesaian pekerjaan itu dapat menimbulkan kepuasan kerja meskipun kecil. Misalnya kepuasan dari segi imbalan atau bonus, sebab apapun pekerjaan yang dilakukan jika itu dilihat berkualitas, bagi PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon akan mempengaruhi penambahan bonus dan imbalan. Dimana secara umum bonus diberikan yakni 96 % dari tarif dasar (kemampuan perusahaan), dan berdasarkan Band Posisi atau pangkat. Selain itu kepuasan yang dapat dirasakan karyawan dari kepemimpinan direktif yakni kepuasan dari sisi pekerjaan itu sendiri, dimana apabila karyawan telah mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan pimpinan, dia juga akan merasa puas karena pekerjaan telah diselesaikan tepat sesuai dengan yang diharapkan pimpinan

#### **5.11.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, yang telah dilakukan ternyata hipotesis 4 diterima, karena kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, bahwa karakteristik yang terkandung dalam kepemimpinan transformasional seperti *idealized influence*, *inspirational motivational*, *intelektual stimulation* dan *individualized consideration* menurut pernyataan rata-rata karyawan PT Telkom Kandatel Ambon, bahwa ciri-ciri ini ada pada pemimpin mereka. Dan hasil pengujian analisis jalur membuktikan

bahwa kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Secara teoritik, ciri khas kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Sebab apa yang nampak dalam kepemimpinan transformasional itu yang diinginkan oleh karyawan. Pemimpin yang memiliki karisma, pemimpin yang memiliki inspirasi, motivasi dan kepercayaan yang kuat terhadap bawahan, pemimpin yang mengembangkkn ide-ide karyawan menghargai kecerdasan dan kemampuan karyawan serta pemimpin yang meberi dukungan secara pribadi kepada bawahan, bertindak sebagai pembimbing atau pelatih, adalah tipe kepemimpinan yang menimbulkan rasa senang atau suka dari karyawan terhadap pimpinan secara khusus juga perusahaan umumnya. Kepuasan dalam diri karyawan ini terlihat, karena PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon sangat memperhatikan hal-hal di atas.

Selain itu kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Sebab kebutuhan eksistensi dan pengembangan sebagai pembentuk motivasi sangat diperhatikan. Pemimpin yang memiliki visi dan misi jelas, mampu menciptakan hubungan baik antara dirinya dan bawahan juga memperhatikan pengembangan ide, kreativitas, membuat karyawan termotivasi untuk bekerja,

PT Telkom Indonesia Indonesia Kandatel Ambon sangat memperhatikan kebutuhan pengembangan yakni karyawan diikutsertakan dalam pendidikan dan latihan juga diberikan kesempatan untuk promosi ke jenjang yang lebih tinggi. Dan hal ini ditemukan pada PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, karena pemimpin memiliki tipe kepemimpinan transformasional. Kebutuhan yang terpenuhi ini sangat mempengaruhi terbentuknya motivasi kerja karyawan.

Dan dengan motivasi kerja yang terbentuk ini, maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dan hal ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Bycio, et al ( 1995) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang tinggi dengan efektifitas kerja, kinerja dan kepuasan kerja . Juga hasil penelitian dari Munandar Ashar ( 1999) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan dengan produktivitas kerja. Sementara hasil penelitian dari Craig. L. Pearce dan Henry. P. Sims, JR ( 1992) bahwa kepemimpinan transformasional sangat mendukung keefektifan tim. Juga penelitian dari Jing Zhoernd Jennifer ( 2001) bahwa kreatifitas dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.

#### 5.11.5. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja, pada PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon. Karakteristik kepemimpinan transaksional seperti *contingent reward*, *active management by exception* dan *passive management by exception* , yang sudah dimiliki dan diterapkan oleh pimpinan-pimpinan pada PT Telkom Indoensia Tbk Kandatel Ambon berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dimana karyawan merasa memiliki perasaan menyenangkan dengan apa yang ~~dikerjakan~~ dan diperoleh dari perusahaan. Sikap pemimpin yang peduli dengan imbalan, tunjangan dan bonus membuat karyawan akan merasa puas. Begitu pula sikap

pemimpin yang menciptakan kondisi pekerjaan yang menyenangkan serta hubungan yang baik dengan bawahan membuat karyawan juga merasa puas.

Selain itu, kepemimpinan transaksional mempengaruhi kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Karena kepemimpinan transaksional terimplementasi dari sikap pemimpin yang memperhatikan kebutuhan karyawan. Dan inilah yang merupakan faktor pembentuk motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Bycio, et al, ( 1995) bahwa *Contingent Reward* dalam kepemimpinan transaksional sangat mempengaruhi efektifitas, kinerja dan kepuasan kerja . Juga hasil penelitian dari Dwi Atmono ( 2001) bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

#### **5.11.6. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil pengujian analisis jalur menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, juga berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja..

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, pemberdayaan karyawan yang didalamnya ada pemberian wewenang dan pengembangan, telah dimiliki oleh pemimpin pada PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Ambon. Sebagai aset utama dalam organisasi, perusahaan sangat memperhatikan keberadaan karyawannya. Dalam *The Telkom Way 135*, salah satunya yakni *Competent People*, mengharuskan bahwa pimpinan untuk mampu menjadikan karyawannya sebagai karyawan yang berkompentensi dan ahli dalam bidangnya.

Dengan demikian ciri khas dari pemberdayaan karyawan melekat dalam diri

pimpinan yakni melalui pelimpahan wewenang dan pengembangan potensi bawahan.

Secara langsung maupun tidak langsung pemberdayaan karyawan mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan akan merasa puas dalam dirinya, karena perusahaan memberi perhatian pada pekerjaan yang dilakukannya, dan hubungan antar pimpinan dan karyawan. Demikian pula secara tidak langsung pemimpin yang memperhatikan pemberdayaan karyawan membentuk motivasi kerja karyawannya, karena karyawan merasa kebutuhan akan pengembangan dirinya terpenuhi, dan hal ini juga akan menciptakan rasa puas dalam diri karyawan terhadap pekerjaan dan pimpinan.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Craig. L. Pearce dan Henry. P. Sims, JR ( 1992) bahwa kepemimpinan pemberdayaan karyawan sangat mendukung keefektifan tim. Dan hasil penelitian dari Jing Zhou and Jennifer ( 2001) juga menjelaskan bahwa kreatifitas karyawan dan kepuasan kerja memilikipengaruh terhadap komitmen organisasi.

### 5.12. Temuan Teoritik

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menemukan pengaruh antara kepemimpinan aversif, direktif, transformasional, transaksional, dan pemberdayaan karyawan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Temuan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan aversif, direktif, transformasional, transaksional, dan pemberdayaan karyawan terhadap motivasi kerja Tetapi kepemimpinan aversif memiliki signifikan negatif.

Dengan demikian, semakin tinggi kepemimpinan direktif, transaformasional,

transaksional dan pemberdayaan karyawan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sebaliknya semakin tinggi kepemimpinan aversif semakin rendah motivasi kerja .

- 2). Terdapat pengaruh signifikan negatif antara kepemimpinan aversif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja . Dengan demikian semakin tinggi kepemimpinan aversif, semakin rendah motivasi kerja dan kepuasan kerja.karyawan
- 3) Terdapat pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan direktif secara terhadap kepuasan kerja . Dengan demikian, semakin tinggi kepemimpinan direktif semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Tetapi kepemimpinan direktif tidak mempengaruhi motivasi kerja.
- 4) Terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan
- 5) Terdapat pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja . Dengan demikian, semakin tinggi kepemimpinan transaksional, maka semakin tinggi pula motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.
- 6) Terdapat pengaruh signifikan positif antara pemberdayaan karyawan, terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja Dengan demikian semakin tinggi pemberdayaan karyawan, semakin tinggi pula motivasi kerja dan kepuasan kerja.

### 5.13. Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

Adapun perbandingan hasil penelitian terdahulu dan sekarang sebagai berikut :

**Tabel 28**  
**Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu Dan Sekarang**

No	Judul Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Sekarang	Sumbangan Hasil Penelitian Sekarang
1	<i>Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams : An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational and Empowering Leader Behavior</i> ( Craig L. Pearce dan Henry P. Sims. Jr. 1992 )	Kepemimpinan bersama, yakni aversif, direktif, transaksional tidak mendukung keefektifan tim. Sedangkan kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan mempunyai hubungan yang positif dengan keefektifan tim	Kepemimpinan aversif berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Kepemimpinan direktif mempengaruhi kepuasan kerja tetapi tidak mempengaruhi motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional, transaksional dan pemberdayaan karyawan mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja	Mendukung dan memperkuat
2	<i>Further Assesment Of Bass ( 1985) Conceptualization of Transactional Leadership</i> ( Bycio, et, al, 1995	Terdapat korelasi yang tinggi antara variabel kepemimpinan transformasional dengan efektifitas, kinerja dengan kepuasan.	Teradapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja	Mendukung dan memperkuat
3.	Persepsi karyawan tentang perilaku kepemimpinan atasan, kajian teori transformasional dan transaksional leadership menurut Bass ( Wutun Rufus Patti, 1998 )	Tidak ada perbedaan antara persepsi karyawan laki- laki dan perempuan mengenai tipe perilaku atasan baik transformasional maupun transaksional	Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional dan transaksional rata-rata sama, yakni selalu diterapkan pemimpin	Mendukung dan memperkuat



No	Judul Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Sekarang	Sumbangan Hasil Penelitian sekarang
4	<i>Transformasional Leadership and Productivity : A Comparative Studi Between Leadership in High Ranked and Low Ranked Bank in Jakarta, Indonesia</i> ( Munandar Ashar, 1999)	Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan produktifitas kerja, pada Bank besar maupun kecil di Jakarta.	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja	Mendukung dan memperkuat
5	Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi ( Purwanto, Adisubroto, 2001)	Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komomitmen organisasi	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, transaksional dengan motivasi dan kepuasan kerja	Mendukung dan memperkuat
6.	Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi pegawai terhadap produktifitas kerja pegawai di secretariat Wilayah/ Daerah Tingkat II Kabupaten Malang ( Bambang Narsetyo, 1993)	1. Kepemimpinan dan motivasi pegawai secara serempak berpengaruh terhadap produktifitas kerja 2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai	Kepemimpinan aversif, direktif, transformasional dan transaksional , pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja	Mendukung dan memperkuat
7.	Pengaruh perilaku pemimpin dan kinerja karyawan ( Dwi Atmono, 2001	Terdapat pengaruh yang langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, pada pengelola koperasi di Kota Malang	Terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja	Mendukung dan memperkuat
8	An examination of the Perceived leadership Style of Kentucky Public School Principals As Determinants of teacher job satisfaction ( Karen M. Baren. Oldham, 1999 )	Praktek kepemimpinan yang ditarapkan di Kentucky School memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian juga	Kepemimpinan yang diterapkan di Telkom Ambon juga memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Demikian juga pemberdayaan	Mendukung dan memperkuat

No	Judul Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Sekarang	Sumbangan Hasil Penelitian Sekarang
9.	<i>When Job Satisfaction Leads to Creativity Encouraging The Expressing of Voice</i> (Jing Zhou and Jennifer, 2001)	perilaku adil yang diterima karyawan meningkatkan kepuasan kerja  Kreatifitas dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi	karyawan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja  Pemberdayaan karyawan dan pengembangan potensi sangat mendukung kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi	Mendukung dan memperkuat

### 5.13. Implikasi Penelitian

Paparan hasil penelitian yang telah dilakukan di atas digunakan untuk menjawab hipotesis yang dirumuskan. Di samping itu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi terhadap terori maupun bagi pimpinan maupun karyawan, secara khusus pada PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, juga bagi peneliti lain untuk lebih menggali hal-hal yang lebih mendalam tentang jenis-jenis kepemimpinan dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin terhadap bawahannya.

Disadari bahwa jenis kepemimpinan yang tepat dan cocok pada kondisi dan situasi perusahaan., terutama karyawannya akan semakin menimbulkan motivasi kerja dan kepuasan kerja. Implikasi sederhana sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan aversif sangatlah tepat digunakan untuk lebih meningkatkan disiplin kerja dan membatasi penyalahgunaan dan penyelewengan terhadap peraturan-peraturan organisasi

- 2). Kepemimpinan direktif tidaklah tepat digunakan dengan tujuan mempengaruhi motivasi kerja karyawan, karena orientasi pada hasil
- 3) Kepemimpinan transformasional sangat tepat dan cocok digunakan agar perusahaan mampu memiliki perubahan dan berinovasi
- 4) Kepemimpinan transaksional lebih bersifat membangkitkan motivasi kerja dan kepuasan karyawan dengan melakukan hubungan pertukaran
- 5) Pemberdayaan karyawan menjadi lebih efektif jika ada pelimpahan wewenang dan pengembangan potensi karyawan.

#### 5.14. Keterbatasan penelitian

Beberapa hal yang mungkin dapat menyebabkan adanya keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

- 1). Penelitian ini hanya menggunakan sampel pada PT Telkom Indonesia Tbk Kandatel Ambon, belum dapat menjangkau keseluruhan Kacantel- Kacantel yang tersebar di daerah Maluku, sehingga diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menjangkau secara keseluruhan.
- 2). Penelitian ini juga terfokus hanya pada satu objek yakni PT Telkom, sedangkan masih banyak BUMN yang ada, sehingga tidak dapat digunakan sebagai dasar generalisasi.
- 3). Terlalu kompleks masalah yang diteliti, sehingga perlu perubahan dan penambahan variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan .
- 4) Penelitian ini tidak melihat pengaruh antara masing-masing tipe kepemimpinan dengan pemberdayaan karyawan.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan aversif, direktif, transformasional, transaksional, dan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Untuk kepemimpinan direktif, transformasional, transaksional dan pemberdayaan karyawan memiliki signifikansi yang positif . Itu berarti jika jenis kepemimpinan direktif, transformasional, transaksional, dan pemberdayaan karyawan semakin ditingkatkan, maka pemenuhan semua kebutuhan karyawan yakni eksistensi, keterkaitan dan pengembangan sebagai pembentuk motivasi kerja akan meningkat pula. Dan hal ini akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan baik dari sisi pekerjaan itu sendiri, imbalan/ bonus, lingkungan kerja, hubungan dengan pemimpin, dan hubungan dengan atasan.
- 2). Untuk kepemimpinan aversif ada pengecualian. Karena tipe kepemimpinan ini merujuk pada *Coersif Power* yakni kekuasaan yang bersifat paksaan, maka kepemimpinan aversif mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja , tetapi pengaruhnya bersignifikansi negatif . Artinya, semakin tinggi kepemimpinan aversif, semakin rendah motivasi kerja karyawan dan semakin rendah pula kepuasan kerja.

- 3). Untuk kepemimpinan direktif, pengaruh yang diberikan bersifat langsung ke kepuasan kerja, karena karyawan merasa puas telah melakukan pekerjaan yang dikehendaki pemimpin serta menerima imbalan. Tetapi kepemimpinan direktif tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, karena kebutuhan pengembangan akan potensi diri dan kretaitas karyawan tidak terlihat.
- 4). Tipe kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikansi positif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Itu berarti semakin tinggi jenis kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja, karena kebutuhan eksistensi, keterkaitan dan pengembangan telah terpenuhi dan kepuasan kerja akan dirasakan karyawan yakni kepuasan dari sisi pekerjaan, lingkungan kerja, imbalan / bonus, hubungan dengan pimpinan, hubungan dengan atasan.
- 5).Tipe kepemimpinan transaksional juga memiliki pengaruh signifikansi positif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Itu berarti semakin tinggi jenis kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan
- 6). Selanjutnya, untuk pemberdayaan karyawan, memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Itu berarti semakin tinggi pemberdayaan karyawan semakin tinggi pula motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

## 6.2. Saran

Hasil penelitian ini belum dapat dikatakan sempurna dan mungkin hanya memberikan kontribusi yang kecil baik secara teoritis maupun praktis, hal ini disadari karena masih terdapat banyak keterbatasan pada penelitian ini.

Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa hal yang perlu disarankan oleh peneliti :

### 1. Bagi Pihak Perusahaan

a. Bagi pimpinan, tipe kepemimpinan apapun yang diterapkan, baik aversif, direktif, transformasional dan transaksional hendaklah sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga membentuk motivasi kerja dan kepuasan kerja.

b. Unsur pemberdayaan karyawan harus semakin ditingkatkan sebab sebagai perusahaan yang berkompetisi dengan menggunakan IT (Teknologi Informasi), membutuhkan pengembangan diri karyawan.

Dan hal ini akan terbukti, jika pemimpin mampu memposisikan dirinya dengan baik dengan menggunakan jenis kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

c. Pimpinan puncak maupun pimpinan-pimpinan divisi hendaklah semakin meningkatkan perhatian pada apa yang menjadi kebutuhan karyawan baik yang bersifat eksistensi, keterkaitan maupun pengembangan, sebab hal ini akan membentuk kepuasan kerja dalam diri karyawan.

### 2. Bagi Para Teoritis

a. Hendaklah melakukan penelitian terhadap faktor-faktor lainnya yang turut mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, baik

dari jenis kepemimpinan yang lain, ataupun dengan menggunakan variabel-variabel yang lain di luar kepemimpinan.

- b. Hendaklah melakukan penelitian dengan variabel yang sama tetapi pada objek penelitian yang berbeda, dengan menggunakan alat analisis yang berbeda pula, sehingga gambaran tentang pengaruh kepemimpinan aversif, direktif, transformasional, transaksional dan pemberdayaan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja semakin diperkaya.
- c. Hendaklah juga melakukan penelitian dengan melihat pengaruh antara kepemimpinan aversif, direktif, transformasional, transaksional terhadap pemberdayaan karyawan



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1993, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek )*, Cetakan Ke Sembilan, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Atmono Dwi, 2002, *Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Tentang Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional pada Pengelola Koperasi di Kota Malang )*, Tesis tidak dipublikasikan, Program Pasca Sarjana Brawijaya
- Bass ,( 1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*, Free Press New York
- Bass dan Avolio, 1994 , *Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership*. Thousand Oaks Sage Publication
- Bass dan Bernard, MC, 1985 *Leadership and Performance Beyond Expectation*, Free Press New York
- Bernardin dan Russel , 1993, *Human Resources And Personnel Management*, Alih Bahasa Agus Dharma, CV Rajawali Press, Jakarta.
- Burn, 1978, *Transactional and Transforming Leadership*, Harpers Collins Publishers, Inc
- Bycio, et all, 1995 " Further Assesment of Bass (1985) Conceptualization Of Transakctional and Tranformational Leadership, *Journal Of applied Psychology*, Vol 80, No 4.
- Fuller et, all (1999) " The Effect Of Psychological Empowerment Of Transformational Leadership and Job Satisfaction , " *The Journal Of Social Psycological* Vol 139 (30)
- Geyer, Alois, 1998, *Transformational Leadership and Objective Performance In Bank*, University Of Economic and Business Administration, Vienna
- Gibson, L. Jhon Ivancevich dan James H. Donnely, 1984, *Organisasi Dan Managemen, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi keempat, Penerbit Erlangga, Jakarta Pusat
- Graito, Indrawahyanti, Bertina S. dan Rufus Patti W. ( 2002) *Kepemimpinan Atasan Menurut Persepsi Gender*, Usahawan XXIX Maret 2000

Gujarati,D, dan Zain ,1991, *Basic Ecometric*, Mc Graw Hill, Inc International. Edition, New York.

Handoko T Hani, 1987, *Managemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, Ceratakan Keempat Belas, penerbit BPFE, Jogjakarta

Indrawijaya , Adam Ibrahim, 1998, *Perilaku Organisasi*, Penerbit, Sinar Baru, Bandung.

Indrawijaya, Adam Ibrahim, *Perilaku Organisasi*, Penerbit, Sinar baru, Bandung.

Kusumawati Andriani, 2001, *Kepemimpinan Berdasarkan Jender ( Suatu Kajian Gaya Transformasional Berdasarkan Persepsi Karyawan Bank Pemerintah Dan Swasta Nasional di Malang,)* Tesis Program Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya

Locke, A. Edwin, 1991. *The Essence of Leadership. The Four Keys to Leading Succesfully*, Lexington Book, New York

Mangkunegara , AP, 2000 *Managemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Rosda karya Bandung

Meyer, et, al ( 1998) Do we Really More Leaders in Businnes ?, *Journal Of Business Ethnic*, Vol 17. p.p 1727 -1736

Munandar, Ashar Sunyoto, 1999, *Transformationa Leadership and Productivitu : a Comaparative Study between Leadership in high ranked Bank and low ranked Bank in Jakarta Indonesia*. School of Industrial Engineering University Del Mar. [http : www. Catrina.napier.ac.uk](http://www.Catrina.napier.ac.uk), Diakses Desember 2004

Nawawi, H, 2001 *Managemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajah mada University Press.

Nahavandi, Afsaneh, 2000. *The Art And Science of Leadership*. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey 07458

Nasir, Moh, 1995. *Metode Penelitian*, Cetakan Ketiga, Ghalia Undonesia, Jakarta

Nelson Bob, 2003, 1001 Cara Memberdayakan Karyawan, Prestasi Pustaka Jakarta

Nurmayanti Siti, 2004, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Organizational Citienship Bahavior ( OCB) dan Komitmen Organisasional ( Studi pada Departemen Mining PT XYZ )* Tesis Passarjana Universitas Brawijaya.

- Pearce C & Sims Jr H, 2002, Vertical versus Shared Leadership as predictors of The Effectiveness of Change management Teams : An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational and Empowering Leader Behaviors., *Journal* 2002, Vol 6, p 172-197, [http://www. Google. Com](http://www.Google.Com), Diakses Maret 2004
- Pendhazur, 1997. Example of very simple path analysis in regression ( with correlation matrix input). [www. Class. Unl. Edu / pysers / stat page / pathex 1. pdf](http://www.Class.Unl.Edu/pysers/stat/page/pathex1.pdf). *Journal*. Diakses 1 Mei 2005
- Purwanto, Adisubroto ( 2001) *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan komitmen organisasi*. Sosiohumanika, Edisi 14, Vol 11. Program Pascasarjana UGM. Jogjakarta.
- Robbin, Stephen, 1996 *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen, 2001, *Organizational Behavior*, San Diego State University Prentice Hall International , Inc
- Santoso, Singgih ,2000 *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Penerbit Elex Media Komputindo Jakarta
- Siagian S , 1989, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Siagian S, 1994, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Penerbit Rineka Cipta Jakarta.
- Singarimbus, Masri dan Sofian Effendi, 1989, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta
- Solimun,2002, *Multivariate Analysis, Structural Equating Modelling ( SEM) Lisrel dan Amos ( Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran dan Agrokompleks )* FMIPA Universitas Brawijaya
- Sujak Abi, 1990, *Kepemimpinan Manager*, ( Eksistensinya dalam perilaku Organisasi ) Rajawali Pers Jakarta
- Sudjana, M, 2003. *Teknik Analisis Regresi Dan Korelasi*, Penerbit" Tarsito " Bandung
- Tjiptono, Fandi dan Akhmad S 1999, *Kepemimpinan Transformasional*, Usahawan XXVIII September 1999

Trahant, Bill dan W. Barner Burke, 1996 *Traveling Through Transstions Training And Development*. Februari 1999. Pp 37 – 41

Umar Husein, 1997, *Metode Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*, PT Gramedia Pustaka Jakarta

Yukl, G,1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Leadership In Organization 3e*, Alih bahasa Yusuf Ufaya, penerbit Prenhallindo Jakarta.

