

## ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT. ASURANSI PAROLAMAS CABANG BANDUNG

Puti Harissa Pratidhina

Dosen Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Langlangbuana

---

**Abstrak:** Kepemimpinan yang pada dasarnya mempunyai pokok pengertian sebagai sikap, kemampuan, proses, atau konsep yang dimiliki oleh seseorang sedemikian rupa sehingga ia diikuti, dipatuhi, dihormati, dan disayangi oleh orang lain, orang itu bersedia dengan penuh keikhlasan melakukan perbuatan atau kegiatan yang dikehendaki oleh orang tersebut. Selain dituntut untuk memiliki kecerdasan, wawasan yang luas, *insting* yang tajam dan kepribadian yang baik, seorang pemimpin juga diharapkan untuk menggerakkan bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan keinginannya. Tujuan penelitian yang dilakukan ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung. Metoda penelitian yang dilakukan menggunakan metoda deskriptif, dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi linear sederhana untuk menguji hubungan dan pengaruh antara sebuah variabel independen (gaya kepemimpinan) dengan variabel dependen (kepuasan kerja). Pengolahan dan penganalisaan dengan menggunakan kuesioner ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang bermakna (signifikan) antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung. Sedangkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung memberikan pengaruh positif yang bermakna (signifikan) terhadap kepuasan kerja karyawannya. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan di PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung ini adalah sebesar 78,8%. Berdasarkan hasil korelasi menggunakan faktor koreksi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status perkawinan, dengan gaya kepemimpinan maupun kepuasan kerja karyawan tidak memperlihatkan hubungan yang berarti (tidak signifikan).

---

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Permasalahan

Persaingan yang terjadi di dunia saat ini, menuntut pihak perusahaan untuk selalu siap dalam menghadapi berbagai kendala yang dapat membuat perusahaan pailit. Untuk itu, sebuah perusahaan diharapkan mempunyai karyawan – karyawan yang berkualitas dan setia dalam berbagai kondisi. Apabila perusahaan akan bertahan dalam persaingan.

Karyawan yang berkualitas dan setia seperti yang diharapkan perusahaan, harus mendapatkan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Dan kepuasan tersebut tidak dapat dipungkiri berkaitan erat dengan kenyamanan yang dimaksud tertentu terdiri atas kenyamanan dalam bekerja dan adanya komunikasi serta kerjasama yang baik antara karyawan dan pemimpin perusahaan, serta kepuasan terhadap kompensasi yang diterima karyawan dari perusahaan. Jika semua itu telah terpenuhi dan sesuai dengan yang diharapkan karyawan, maka dari pihak karyawan pun otomatis akan memberikan kualitas kerja yang baik serta akan timbul rasa setia pada perusahaan tempatnya bekerja.

Untuk itu, pemimpin perusahaan dituntut untuk mempunyai kemampuan kepemimpinan yang baik dalam upaya mengarahkan karyawan dalam sebuah perusahaan. Hal ini seperti ditergaskan dalam pernyataan Moenir (1998:18) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya mempunyai pokok

pengertian sebagai sikap, kemampuan, proses, atau konsep yang dimiliki oleh seseorang sedemikian rupa sehingga ia diikuti, dipatuhi, dihormati, dan disayangi oleh orang lain, orang itu bersedia dengan penuh keikhlasan melakukan perbuatan atau kegiatan yang dikehendaki oleh orang tersebut.

Selain dituntut untuk memiliki kecerdasan, wawasan yang luas, insting yang tajam dan kepribadian yang baik, seorang pemimpin juga diharapkan untuk menggerakkan bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan keinginannya. Seperti dalam pernyataan Siagian (1979:97) bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang – orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin perusahaan. Idealnya, seorang pemimpin tidak hanya diperlukan kemampuan berpikirnya, tetapi juga harus mampu untuk memimpin orang lain.

Oleh karna itu, pemimpin yang berhasil mampu membimbing, mengarahkan dan mengatur bawahan sehingga terapai tujuan yang diinginkan. Dengan adanya jalinan hubungan baik, diharapkan baik pemimpin maupun bawahan dapat saling berkomunikasi dan bekerja dalam mencapai tujuan tersebut sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. Hasibuan, (1995:80) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Karena peranan pemimpin dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan sangat penting, oleh karna itu, penulis bermaksud mengadakan penelitian dengan judul: “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung”.

## **B. Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka pokok permasalahan penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin perusahaan di PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung?
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan di PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung?

## **C. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah mengumpulkan data, informasi, serta fakta yang mempunyai kaitan dengan masalah yang akan diteliti untuk menyusun skripsi guna memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sarjana lengkap pada Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Maranatha Bandung.

Adapun tujuan penelitian yang penulis lakukan adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran tentang gaya kepemimpinan yang dilaksanakan di PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja karyawan di PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung.

## **D. Manfaat Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini penulis berharap bahwa hasil penelitian ini nantinya dapat memberikan manfaat :

1. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai bidang studi manajemen sumber daya insani, khususnya mengenai

gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh pemimpin perusahaan dalam kaitannya dengan kepuasan kerja.

2. Bagi pihak perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang gaya kepemimpinan yang efektif sesuai untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. Bagi lembaga pendidikan, untuk menambah perbendaharaan bagi perpustakaan, yang dapat dijadikan acuan untuk rekan – rekan lain yang melakukan penelitian sejenis.

## KAJIAN PUSTAKA

### A. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *Management* yang berarti mengurus atau mengelola. Mills dalam Manulang (1971:12), mengidentifikasi manajemen sebagai proses memimpin dan melancarkan pekerjaan dari orang – orang terorganisir secara formal sebagai kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan Appley dalam Manullang (1971:12) lebih mengartikan manajemen sebagai keahlian untuk menggerakkan orang melakukan suatu pekerjaan, atau dengan kata lain merupakan suatu keahlian untuk mencapai hasil – hasil itu melalui orang lain.

Definisi lain yang dikemukakan oleh Parker dalam Handoko (1991:8) menjelaskan bahwa manajemen merupakan sasaran, melalui perencanaan yang matang, pengorganisasian yang baik serta pengendalian yang tetap, selain tujuan perusahaan dapat mencapai dengan lebih efektif juga memperkecil kemungkinan timbulnya pengorbanan yang lebih besar akibat adanya kegiatan yang kurang bermanfaat sehingga efisinsi dapat tetap terjaga.

### B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sebagai faktor tenaga kerja yang utama, karena kelangsungan hidup perusahaan sangat bergantung pada cara pengelolaan manusia sebagai karyawan. Dalam sebuah perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangat penting, karena umumnya manajemen sumber daya insani meneliti masalah – masalah dan kerjasama dalam suatu tim yang efisien dan efektif diantara kelompok – kelompok pekerja dalam mencapai fungsi – fungsi perusahaan agar tujuan yang ingin dicapai perusahaan dapat dilaksanakan.

Setiap ahli memberikan pengertian yang berbeda – beda mengganti arti dari manajemen sumber daya insani. Walaupun sedemikian, inti yang ingin dikemukakan pda dasarnya adalah sama, maka untuk memperoleh pengertian yang lebih mendalam dan jelas, penulis mengemukakan beberapa definisi antara lain :

- Menurut Flippo (1997:5), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu tercapainya tujuan individual organisasi dan masyarakat.
- Menurut Nitisemito (1982:10), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni untuk melaksanakan antara lain *planning, organizing, controlling*, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.
- Menurut Wahyudi (1991:10), manajemen sumber daya manusia adalah penerapan sumber daya manusia oleh dan dalam perusahaan.

Melihat dari definisi – definisi tersebut, maka ruang lingkup manajemen sumber daya manusia adalah mencakup langkah dalam pengambilan keputusan dalam bidang pelaksanaan dan pengendalian sumber daya yang ada.

### C. Fungsi – Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen terdiri dari atas :

#### a. Perencanaan (*Planning*)

Berupa penelitian atau penetapan tujuan – tujuan perusahaan untuk mencapai prosedur, penganggaran dan standar yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan.

#### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Berupa penentuan sumber daya dan kegiatan yang diperlukan, perencanaan dan pengembangan organisasi, pemberian tanggung jawab dan pendelegasian wewenang sehingga tercipta suatu organisasi yang ditegakkan dengan satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

#### c. Pengisian Staf (*Staffing*)

Meliputi penarikan, pelatihan, dan pengembangan tenaga kerja, penetapan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja serta pemberhentian karyawan dalam lingkungan kerja serta pemberhentian karyawan.

#### d. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan atau cara mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk melakukan tugas – tugasnya dengan pembentukan suasana, serta mendorong dan memotivasi bawahan agar dapat berpartisipasi seoptimal mungkin.

#### e. Pengendalian (*Controlling*)

Tindakan untuk menjamin bahwa rencana dilaksanakan dengan sungguh – sungguh dan telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, serta untuk mengetahui penyimpangan – penyimpangan yang terjadi sehingga dapat menjadi masukan untuk perencanaan selanjutnya.

### D. Pengertian Kepemimpinan

Dalam pengertian umum kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi/mengontrol pikiran serta tingkah laku orang lain yang ada di bawah pengawasannya tanpa adanya pemaksaan dalam pelaksanaannya dilakukan dengan memotivasinya melalui suatu komunikasi seorang pemimpin harus dapat mengarahkan semua potensi sumber daya manusia secara maksimal dan seefektif mungkin ke arah tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Banyak definisi mengenai kepemimpinan sama banyaknya dengan pembuat definisi. Salah satu definisi sederhana yang dikemukakan oleh Cribbin (1990:51) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh konsensus dan keikatan pada sasaran bersama melalui syarat – syarat perusahaan yang dicapai dengan pengalaman, sumbangan dan kepuasan kerja. Definisi lain dikemukakan Hasibuan (1986:343) bahwa kepemimpinan adalah gaya seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Sedangkan Moenir (1998:18) mendefinisikan kepemimpinan pada dasarnya mempunyai pokok pengertian sebagai sikap, kemampuan, proses atau konsep yang dimiliki oleh seseorang sedemikian rupa sehingga ia diikuti, dipatuhi, dihormati, dan disayangi oleh orang lain dan orang itu bersedia dengan penuh keikhlasan melakukan perbuatan atau kegiatan yang dikehendaki oleh orang tersebut.

Dari definisi – definisi yang dilakukan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa :

1. Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi orang – orang untuk mencapai tujuan secara antusias.
2. Pengaruh kepemimpinan ditunjukkan untuk terciptanya kerjasama antara pemimpin dan bawahan. Tercapainya tujuan bersama sekaligus akan memberikan kepuasan – kepuasan kepada masing – masing individual.

Batasan – batasan kepemimpinan menurut Stogdill (1982) melibatkan unsur :

- Penggunaan pengaruh dan semua hubungan merupakan upaya kepemimpinan.
- Pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan tepatnya komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut.
- Berfokus pada pencapaian tujuan individual, kelompok dan organisasi.

#### **E. Sifat – Sifat Pemimpin**

Sifat – sifat yang diperlukan oleh seorang pemimpin menurut Ondway Tead yang dikutip oleh Hasibuan (1996:23-24) bahwa kepemimpinan harus memiliki sifat umum yang nampak mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi adalah sebagai berikut :

1. Energi fisik dan mental  
Hampir setiap pribadi memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa, yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang pernah habis. Hal ini ditambah dengan kekuatan – kekuatan mental berupa semangat juga, motivasi kerja dan disiplin, kesadaran, ketahanan batin dan kemampuan yang luar biasa untuk mengatasi semua permasalahan yang dihadapi.
2. Bersemangat untuk mencapai tujuan  
Memiliki keyakinan akan kebenaran dan kegunaan semua perilaku yang dikerjakan dan tahu persis kemana arah yang akan ditujunya, serta pasti memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun bagi kelompok yang dipimpinnya.
3. Bergairah dalam bekerja  
Pekerjaan yang dilaksanakan dan tujuan yang akan dicapai itu harus sehat, bernilai, memberikan harapan – harapan yang menyenangkan, kerja memberikan sukses dan menimbulkan semangat.
4. Ramah tamah dan kasih sayang  
Kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan – perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak sedangkan keramahan itu mempunyai sifat mempengaruhi orang lain, juga membuka setiap hati yang masih tertutup untuk menanggapi kemudahan tersebut.
5. Setia (*loyal*) terhadap perusahaan  
Pemimpin itu harus bersifat terbuka, merasa utuh, bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya, bahkan senasib sepenanggungan dalam perjuangan yang sama.
6. Memiliki keahlian teknis  
Pemimpin yang berhasil itu memiliki satu/beberapa kemahiran teknis itu agar ia mempunyai kewajiban dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.
7. Ketegasan dan konsisten  
Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
8. Kecerdasan dan kesanggupan mengambil keputusan

Kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan cara yang tepat untuk memecahkan masalah.

9. Kecakapan mengajar  
Mampu menurut, mendidik, mendorong, menggerakkan anak buah.
10. Jujur dapat dipercaya  
Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buah

Ringkasan sifat – sifat kepemimpinan yang telah penulis uraikan di atas sangat diperlukan oleh seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin yang berhasil dan memiliki kepemimpinan yang cukup kuat dalam melaksanakan tugas – tugas dalam sebuah perusahaan. Ringkasan tersebut merupakan rangkuman semua sifat yang telah ditemukan yang besar kemungkinannya menjadi pemimpin yang sukses dan sifat – sifat tersebut menyumbang bagi keberhasilan kepemimpinan.

#### F. Kepuasan Kerja

Pada hakikatnya kepuasan kerja bersifat berbeda sesuai sistem nilai pada masing – masing individual. Semakin banyak aspek – aspek yang sesuai dengan keinginan individual tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Vroom dalam Asad (1928:101) menyatakan kepuasan kerja sebagai refleksi dari *job attitude* yang bersifat positif sedangkan Hoppeck dalam Isad (1982:101) lebih menekankan kepuasan kerja sebagai penilaian pekerjaan dari pekerja, yaitu seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Pendapat lain datang dari Davis dalam Mangkunegara (2000:117) yang mengemukakan kepuasa kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Sementara Wetley dan yuki dalam Mangkunegara (2000:117) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

#### G. Variabel – variabel kepuasan kerja

Menurut pendapat Davis dalam Mangkunegara (2000:118), kepuasan berhubungan dengan variabel – variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan.

1. *Turnover* (Tingkat Perputaran Pegawai)  
Bagi karyawan yang tingkat kepuasannya lebih tinggi cenderung memiliki tingkat *turnover* yang rendah, sedangkan karyawan tingkat kepuasannya rendah cenderung tingkat *turnover* tinggi.
2. Kemangkiran karyawan  
Karyawan – karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaannya, tingkat ketidakhadirannya cenderung tinggi dengan berbagai alasan yang umumnya tidak logis dan dibuat – buat ( mengada – ada ).
3. Umur  
Ada kecenderungan karyawan dengan umur yang lebih tua lebih merasa puas daripada karyawan yang berusia relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan usia tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila harapan dan realita terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menimbulkan ketidakpuasan pada diri mereka.
4. Jenjang jabatan

Karyawan – karyawan yang memiliki jenjang jabatan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada karyawan – karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Hal ini berkaitan dengan perbedaan jumlah wewenang dan kekuasaan yang diterima masing – masing kedudukan serta ditunjang oleh status yang ditimbulkan akibat perbedaan tersebut. Karyawan – karyawan yang tingkat kedudukannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide – ide kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempunyai kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

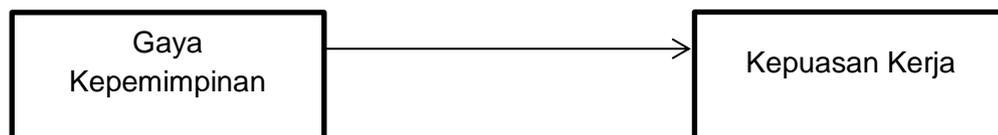
#### H. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan yang baik dalam perusahaan adalah seorang pemimpin yang secara produktif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi, maupun memotivasi bawahan, maupun memenuhi segala keinginan bawahan, mampu menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin yang bertanggung jawab.

Seorang pemimpin juga dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Bila kepuasan kerja karyawan menurun maka tujuan perusahaan akan sulit dicapai, namun bila kepuasan kerja karyawan meningkat maka tujuan perusahaan akan dapat tercapai. Menurut Streers (1985), mengemukakan bahwa : dengan gaya dan perilakunya, seorang pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasi dengan cara mengerahkan bawahan pada kejelasan tugas – tugas dan pelaksanaan kerja yang efektif sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan rencana.

Maka untuk mencapai semuanya itu, seorang pemimpin harus selalu berusaha untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Misalnya melalui pendidikan, keterampilan, motivasi, kesempatan berprestasi, tingkat penghasilan, jaminan sosial, sarana, dan fasilitas yang tersedia. Dan untuk menjadi seorang pemimpin yang baik tentunya hal – hal tersebut diperhatikan agar karyawan dapat melaksanakan semua tugas dan tanggung jawabnya secara baik dan otimatis kepuasan karyawan meningkat dengan sendirinya. Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dan peranan yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

#### KERANGKA PEMIKIRAN



#### HIPOTESIS

Hipotesis 1 : Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja Karyawan

Hipotesis statistik 1:

$H_0 : \rho = 0$

$H_1 : \rho \neq 0$

Hipotesis 2 : gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara positif.

Hipotesis statistik 2 :

$H_0 : \beta \leq 0$

$H_1 : \beta > 0$

## METODE PENELITIAN

### A. Metoda Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk dalam studi kasus, yaitu suatu penelitian terhadap objek yang populasinya terbatas. Sehingga kesimpulan yang diambil berdasarkan penelitian ini hanya berlaku bagi objek yang diteliti dan tidak dapat digeneralisasikan. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik pengumpulan data menurut Marzuki (1982).

- Data primer

Data yang diperoleh dari sumbernya diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Metoda pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para karyawan. Kuesioner bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai keadaan karyawan yang sesungguhnya, khususnya terhadap gaya kepemimpinan yang ditetapkan di PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung sebagai objek penelitian dengan sampel yang diambil sebanyak 30 orang. Untuk memperoleh data tersebut, penulis terlebih dahulu merancang kuesioner dalam bentuk pernyataan yang berjumlah 30 item, kemudian penulis membagikan kuesioner tersebut kepada karyawan PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung untuk diisi dan diambil kembali 3 (tiga) hari kemudian.

- Data sekunder

Data yang didapat melalui buku – buku, diktat, serta tulisan – tulisan lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Dalam penelitian ini variabel – variabel yang diteliti adalah gaya kepemimpinan sebagai variabel independen ( variabel Prediktor ), dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen ( variabel respon ). Untuk memperoleh data yang akurat agar dapat diolah dan di analisis penulis membagikan 35 kuesioner pada karyawan perusahaan dimana kuesioner tersebut terdiri dari dua bagian :

- Bagian I : Terdiri dari 15 pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan

- Bagian II : Terdiri dari 15 pertanyaan mengenai kepuasan kerja karyawan

Kuesioner yang berhasil dikumpulkan sebanyak 30 data, dengan kata lain  $30/35 = 85,71\%$  data terkumpul. Pertanyaan pada bagian I inilah yang akan penulis olah dan analisis untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pemimpin pada PT. Asuransi Parolamas. Sedangkan pada bagian II untuk menganalisa tingkat kepuasan kerja pada karyawan.

### B. Instrumen Penelitian

#### 1. Skala Pengukuran

Data yang dihasilkan dari penyebaran kuesioner ini berskala pengukuran ordinal mengingat kuesioner yang disebarkan menggunakan skala likert dengan kisaran 1-5. Penggunaan skala ordinal tidak memungkinkan untuk memperolehnya nilai mutlak (*absolut*) dari objek yang diteliti, tetapi hanya kecenderungan. Kuesioner yang merupakan alat ukur dalam penelitian ini perlu diuji keandalannya. Pengujian keandalan ini bertujuan untuk mendapatkan petunjuk mengenai mutu penelitian. Keandalan menunjukkan ketepatan, kemantapan dan homogenitas alat ukur yang dipakai.

## 2. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keabsahan dan kevalidan suatu alat ukur atau instrumen penelitian. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mampu mengukur apa yang akan diukur dalam suatu penelitian (Singarimbun, 1995:124). Alat pengukur yang absah akan mempunyai validitas yang tinggi, begitu pula sebaliknya. Untuk menguji validitas alat ukur atau instrumen penelitian, terlebih dahulu dicari nilai (harga) korelasi dengan menggunakan rumus koefisien korelasi *pearson* sebagai berikut :

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

Keterangan :

- r : koefisien korelasi
- n : jumlah responden
- Y : jumlah skor total seluruh item
- X : jumlah skor tiap item

Setelah nilai korelasi ( $r_s$ ) didapat, kemudian dihitung nilai  $t_{hitung}$  untuk menguji tingkat validitas alat ukur penelitian dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

- r : koefisien korelasi
- n : jumlah responden

setelah nilai  $t_{hitung}$  diperoleh, langkah selanjutnya adalah membandingkan nilai  $t_{hitung}$  tersebut dengan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikan sebesar  $\alpha = 0.05$  dan derajat kebebasan ( $dk$ ) =  $n-2$ . Kaidah keputusannya adalah:

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka alat ukur atau instrumen penelitian yang digunakan adalah valid.
- Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka alat ukur atau instrumen penelitian yang digunakan adalah tidak valid.

Untuk dapat menentukan tingkat validitas suatu alat ukur atau instrumen penelitian adalah dengan melihat kriteria penafsiran indeks korelasinya. Kaidah pengambilan keputusan menurut Singarimbun (1995:124), yaitu sebagai berikut:

- a. Sangat tinggi, dengan kriteria :  $0.80 < r \leq 1.00$
- b. Tinggi, dengan kriteria :  $0.60 < r \leq 0.80$
- c. Sedang, dengan kriteria :  $0.40 < r \leq 0.60$
- d. Rendah, dengan kriteria :  $0.20 < r \leq 0.40$
- e. Sangat rendah, dengan kriteria :  $r \leq 0.20$

## 3. Uji Reliabilitas

Singarimbun (1995:140) menyatakan, reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur atau instrumen penelitian dapat dipercaya atau diandalkan dalam kegiatan pengumpulan data. Jika suatu alat ukur atau instrumen penelitian dapat digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama dengan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur atau instrumen tersebut reliabel.

Dalam pengujian keandalan alat ukur atau instrumen penelitian digunakan Uji Belah Dua (*split Half Test*). Pengujian ini memperhitungkan jumlah skor item yang bernomor ganjil dan genap. Dari hasil perhitungan kedua jumlah

skor tersebut dicari korelasinya yang selanjutnya digunakan untuk memperoleh koefisien keandalan melalui rumus berikut :

$$r_{tot} = \frac{2(r_{s1})}{1 + r_{s1}}$$

Keterangan:

$r_{tot}$  : angka reliabilitas keseluruhan item

$r_{s1/2}$  : angka korelasi belahan pertama dan belahan kedua

setelah korelasi ( $r_s$ ) diperoleh, selanjutnya dihitung nilai  $t_{hitung}$  untuk menguji reliabilitas alat ukur atau instrumen penelitian yang digunakan. Pengujian tersebut dilakukan dengan menggunakan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

Keterangan:

$r_s$  : koefisien korelasi

$n$  : jumlah responden

Apabila nilai  $t_{hitung}$  telah diketahui, langkah selanjutnya adalah membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikan sebesar  $\alpha = 0.05$  dan derajat kebebasan ( $dk$ ) =  $n-2$ . Kaidah keputusannya adalah sebagai berikut :

- Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka alat ukur atau instrumen penelitian yang digunakan adalah reliabel.
- Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka alat ukur atau instrumen penelitian yang digunakan tersebut tidak reliabel.

Untuk menentukan tingkat reliabilitas suatu alat ukur atau instrumen penelitian yang direliabel adalah dengan melihat kriteria penafsiran indeks korelasi menurut Singarimbun (1995:140), yaitu :

- a. Sangat tinggi, dengan kriteria :  $0.80 < r \leq 1.00$
- b. Tinggi, dengan kriteria :  $0.60 < r \leq 0.80$
- c. Sedang, dengan kriteria :  $0.40 < r \leq 0.60$
- d. Rendah, dengan kriteria :  $0.20 < r \leq 0.40$
- e. Sangat rendah, dengan kriteria :  $r \leq 0.20$

### C. Metoda Analisis Data

Metoda penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metoda deskriptif, yaitu suatu metoda yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan variabel yang diamati, yaitu perusahaan berdasarkan fakta, untuk kemudian diolah menjadi data dan selanjutnya dilakukan analisis masalah secara kuantitatif dari masalah yang dibahas, sedangkan dua variabel yang akan diuji hubungannya adalah variabel independen (gaya kepemimpinan) dan variabel dependen (kepuasan kerja).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis regresi dan korelasi, adapun analisis ini digunakan untuk menguji hubungan antara sebuah variabel independen (variabel preditor) dengan satu variabel dependen (variabel respon) karena dalam penelitian ini variabel independen hanya dihubungkan dengan variabel dependen saja dengan hubungan yang bersifat satu arah maka analisa yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana

## Hasil dan Pembahasan

### A. Analisis data

### 1. Validitas Kuesioner

Pengujian validitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mengukur apa yang ingin diukur. Validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah untuk menilai kevalidan item –item kuesioner berdasarkan hasil jawaban sikap atau persepsi responden terhadap pernyataan yang diajukan. Untuk mengetahui tingkat validitas dipergunakan rumus koefisien korelasi *product moment person*, dengan uji validitas mempergunakan uji t dengan hasil yang valid jika  $t_{hitung} >$  dari  $t_{tabel}$  ( $t_{(28;1/2\alpha)} = 2,048$ , ditampilkan pada tabel – tabel berikut ini.

**Tabel 4.1**  
**Hasil uji validitas kuesioner gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan	r	t	Ket
GK2	0.5308	3.314	Valid
GK4	0.7915	6.854	Valid
GK6	0.8236	7.685	Valid
GK8	0.7487	5.977	Valid
GK10	0.7616	6.218	Valid
GK12	0.8676	9.233	Valid
GK14	0.6978	5.155	Valid
GK16	0.7242	5.557	Valid
GK18	0.8076	7.246	Valid
GK20	0.6000	3.968	Valid
GK22	0.7879	6.771	Valid
GK24	0.7760	6.511	Valid
GK26	0.7456	5.921	Valid
GK28	0.6607	4.658	Valid
GK30	0.3727	2.126	Valid

**Tabel 4.2**  
**Hasil uji validitas kuesioner kepuasan kerja**

Kepuasan kerja	r	t	Ket
KK1	0.3964	2.284391	Valid
KK3	0.6127	4.102427	Valid
KK5	0.6255	1.242071	Valid
KK7	0.694	5.101236	Valid
KK9	0.8009	7.077976	Valid
KK11	0.3849	2.206755	Valid
KK13	0.466	2.786583	Valid
KK15	0.5547	3.52788	Valid
KK17	0.6079	4.051336	Valid
KK19	0.6323	4.318692	Valid
KK21	0.6649	4.710345	Valid
KK23	0.3365	1.890573	Tidak Valid
KK25	0.3069	1.706562	Tidak Valid
KK27	0.808	7.255893	Valid
KK29	0.7876	6.762674	Valid

Tabel hasil uji validitas pada kuesioner bagian I (gaya kepemimpinan) dan bagian II (kepuasan kerja) menunjukkan bahwa item pernyataannya dikatakan valid kecuali item pertanyaan KK23 dan KK25 karena nilai t hitung lebih kecil dari 2.048, berarti item pernyataan ini tidak dapat dipergunakan

untuk mengukur kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung. Untuk selanjutnya skor kepuasan kerja karyawan tidak mengikutsertakan item pernyataan KK23 dan KK25.

## 2. Reliabilitas Kuesioner

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana kuesioner yang digunakan dapat dipercaya atau memberikan perolehan hasil pengukuran yang relative konsisten apabila alat ukur ini digunakan kembali dalam pengukuran atau dapat dikatakan pula bahwa reliabilitas mengukur kekonsistenan jawaban responden. Uji reliabilitas yang dipergunakan adalah dengan mempergunakan uji *split-half* dengan mengkorelasikan jumlah item genap untuk setiap variabel yang dipergunakan. Berikut ini ditampilkan tabel hasil uji reliabilitas variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 4.3**  
**Hasil uji reliabilitas kuesioner**

No	Variabel	r	Reliabilitas	t	Ket
1	Gaya kepemimpinan	0.9024	<b>0.9487</b>	11.082	Reliabel
2	Kepuasan kerja	0.7470	<b>0.8552</b>	5.946	Reliabel

Tabel hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa untuk setiap variabel penelitian yang dipergunakan telah memenuhi kriteria reliabel karena nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel (2.048). hal ini memberikan informasi bahwa jawaban responden terhadap kuesioner yang dipergunakan memperlihatkan kekonsistenan, sehingga hasil perolehan skor jawaban kuesioner dapat dipergunakan dan dianalisis lebih lanjut.

## 3. Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan Di PT. Asuransi Parolamas Bandung

Untuk pengukuran variabel gaya kepemimpinan sekaligus menjawab pertanyaan pertama tentang gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin pada PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung, nilai yang dicapai responden dalam kuesioner gaya kepemimpinan dimasukkan dalam 3 (tiga) kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Sebelumnya dicari terlebih dahulu interval kelasnya dengan mempergunakan rumus :

$$c_1 = \frac{\text{range}}{k}$$

Ket :

C1 = interval antar kelas

Range = batas atas – batas bawah

K = jumlah kelas

Batas bawah diperoleh dengan mengalikan bobot skor jawaban terendah (1) dengan total pertanyaan yaitu  $1 \times 15 = 15$ , sedangkan batas atas diperoleh dengan mengalikan bobot skor jawaban tertinggi (5) dengan total pertanyaan yaitu  $5 \times 15 = 75$ , sehingga diperoleh :

$$C_1 = \frac{75 - 15}{3} = \frac{60}{3} = 20$$

Hasil perhitungan tersebut digunakan untuk menentukan skala gaya kepemimpinan sehingga dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan rendah dengan skor antara 15 sampai 34

2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan sedang dengan skor antara 35 sampai 54
3. Gaya kepemimpinan yang diterapkan tinggi dengan skor antara 55 sampai 75

**Tabel 4.4**  
**Tingkat persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan PT. Asuransi Parolamas Bandung**

No	Kriteria	Range	Jumlah	Persentase (%)
1	Rendah	25-34	2	6.7
2	Sedang	35-54	14	46.7
3	Tinggi	55-75	14	46.7
Total			30	100

Tabel tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT. Asuransi Parolamas Bandung memberikan persepsi terhadap gaya kepemimpinan perusahaan yang termasuk kriteria kecenderungan dari sedang ke tinggi (93,3%), yang memberikan pengertian bahwa gaya kepemimpinan PT. Asuransi Parolamas Bandung telah memiliki kriteria baik dalam melaksanakan kekuasaannya untuk mengarahkan dan memotivasi para karyawannya.

Pemimpin PT. Asuransi Parolamas Bandung memberikan penghargaan kepada bawahan jika bawahannya mengikuti petunjuk yang diberikan pimpinan, dan pemberian penghargaan dilakukan pimpinan baik dalam bentuk pujian sebagai pengakuan terhadap upaya kerjasama yang dilakukan bawahannya. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahannya didasarkan atas pemikiran bahwa bawahan takut dihukum. Pemimpin PT. Asuransi Parolamas Bandung mempunyai kekuasaan atau kekuatan resmi yang timbul dari kedudukan atau posisinya yang sah yang diterima oleh seseorang sebagai hasil dari posisinya dalam hirarki formal dari suatu organisasi.

4. Pengukuran Variabel Kepuasan kerja karyawan di PT. Asuransi Parolamas Bandung

Untuk pengukuran variabel kepuasan kerja sekaligus menjawab pertanyaan kedua tentang kepuasan kerja karyawan pada PT. Asuransi Parolamas Bandung, nilai yang dicapai responden dalam kuesioner kepuasan kerja karyawan dimasukkan dalam 3 (tiga) kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Dengan mempergunakan perhitungan yang sama seperti hasil perhitungan interval kelas pada gaya kepemimpinan diperoleh skala kepuasan kerja karyawan yang dijabarkan sebagai berikut :

$$c_1 = \frac{\text{range}}{k}$$

Ket :

C1 = interval antar kelas

Range = batas atas – batas bawah

K = jumlah kelas

Batas bawah diperoleh dengan mengalikan bobot skor jawaban terendah (1) dengan total pertanyaan yaitu  $1 \times 13 = 13$ , sedangkan batas atas diperoleh dengan mengalikan bobot skor jawaban tertinggi (5) dengan total pertanyaan yaitu  $5 \times 13 = 65$ , sehingga diperoleh :

$$C_1 = \frac{65 - 13}{3} = \frac{52}{3} = 17,33 \approx 18$$

Hasil perhitungan tersebut digunakan untuk menentukan skala gaya kepemimpinan sehingga dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja Karyawan yang diterapkan rendah dengan skor antara 13 sampai 30
2. Kepuasan Kerja Karyawan yang diterapkan sedang dengan skor antara 31 sampai 48
3. Kepuasan Kerja Karyawan yang diterapkan tinggi dengan skor antara 49 sampai 65

**Tabel 4.5**  
**Tingkat persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.**  
**Asuransi Parolamas Bandung**

No	Kriteria	Range	Jumlah	Persentase (%)
1	Rendah	13-30	2	6.7
2	Sedang	31-48	15	50.0
3	Tinggi	49-65	13	43.3
Total			30	100

Tabel tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT. Asuransi Parolamas Bandung termasuk ke dalam tingkat kepuasan kerja dengan kriteria sedang berdasarkan persentase terbanyaknya (50,0%), meskipun yang termasuk kriteria tinggi cukup besar (43,3%), dan masih ada karyawan yang masuk ke dalam kriteria rendah atau yang merasakan ketidakpuasan dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Asuransi Parolamas Bandung sudah merasakan cukup puas dan cenderung kepuasan yang tinggi dalam bekerja yang dapat dijadikan informasi bagi pihak manajemen PT. Asuransi Parolamas Bandung untuk mengelola para karyawannya dengan memperhatikan pula karyawan yang masih merasakan ketidakpuasan dalam bekerja atau pada kriteria rendah.

#### **B. Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Parolamas Bandung**

Hipotesis penelitian yang diajukan akan diuji dengan menggunakan analisis korelasi dan analisis regresi linier sederhana. Dalam analisis ini variabel X (*independen*) adalah gaya kepemimpinan dan variabel Y (*dependen*) adalah kepuasan kerja. Berikut ini ditampilkan total skor gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan 30 responden karyawan PT. Asuransi Parolamas Bandung yang dipergunakan sebagai data pengolahan analisis korelasi dan analisis regresi linier sederhana.

**Tabel 4.6**  
**Total skor gaya kepemimpinan (X) dan Total skor kepuasan kerja (Y) karyawan PT.X**

No	X	Y	No	X	Y
1	42	36	16	69	58
2	53	48	17	31	23
3	43	40	18	28	29
4	60	52	19	60	52
5	61	49	20	57	46

6	43	35	21	61	52
7	54	45	22	52	48
8	54	39	23	65	49
9	38	33	24	65	51
10	47	39	25	54	47
11	60	57	26	37	39
12	54	50	27	51	42
13	58	57	28	38	35
14	64	54	29	57	53
15	56	47	30	57	56

Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat terlebih dahulu dicari apakah kedua variabel tersebut berhubungan atau tidak. Kuat lemahnya hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X) dengan variabel kepuasan kerja (Y) dapat diketahui melalui analisis korelasi dan untuk mengetahui pengaruh antara kedua variabel tersebut dengan analisis regresi.

Hipotesis statistik yang digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian pasangan variabel tersebut adalah :

**Hipotesis 1** : terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan

**Hipotesis 2** : Gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara positif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik beberapa simpulan terhadap subjek penelitian yaitu karyawan PT. Asuransi Parolamas Cabang Bandung sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin perusahaan adalah berkecenderungan pada perilaku menetapkan kekuasaannya dalam derajat kecenderungan yang diperoleh dari 46.7% kriteria sedang dan 46.7% kriteria tinggi yang berjumlah sebesar 93% dan kriteria rendah 9.0%. hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan PT. Asuransi Parolamas Bandung memiliki kemampuan yang cukup tinggi dalam memimpin dan mengarahkan bawahannya.
2. Tingkat kepuasan kerja karyawan yang termasuk kriteria yang sedang 50.0%, kriteria tinggi 43.3% dan kriteria rendah sebesar 6.7% yang merupakan kriteria kepuasan karyawan dalam bekerja karyawan PT. Asuransi Parolamas Bandung. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan PT. Asuransi Parolamas Bandung berkecenderungan tinggi dari kriteria sedang dengan jumlah 93.3%.
3. Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Parolamas Bandung, didukung berdasarkan nilai t hitung(11,326) yang lebih besar dari nilai tabelnya (2,048), dengan nilai korelasi yang diperoleh sebesar  $r = 0,906$  dan kriteria termasuk sangat erat.
4. Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan secara positif, dapat didukung berdasarkan nilai t hitung (11,294) yang lebih besar dari nilai tabelnya (2,048), dengan nilai koefisien regresi yang diperoleh sebesar 0,768. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa peranan gaya kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawannya. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan

konsumen adalah sebesar 82.1% dan sisanya 17,9% adalah faktor – faktor lainnya.

### SARAN

Berdasarkan simpulan yang telah dikemukakan dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dipuyakan perusahaan untuk mempertahankan bahkan tingkatan kemampuan pimpinan perusahaan dengan mengarahkan pada kriteria kepemimpinan yang memiliki gaya yang berkualitas, agar dapat memotivasi dengan cara mengerahkan bawahan pada kejelasan tugas – tugas dan pelaksanaan kerja yang efektif sehingga akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja para karyawannya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.
2. Karena adanya variabel atau faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, tidak hanya gaya kepemimpinan, maka dapat disarankan untuk memasukkan variabel lain seperti konflik peran (Churchil, *et al*, 1976; Johnston *et al.*, 1990) dan otonomi kerja (brown dan peterson dalam Naumann *et al.*, 2000). Variabel ini perlu dilakukan pengujian dan dianalisis pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, sehingga penelitian mendatang akan diketahui variabel – variabel lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Hasil penelitian ini dilakukan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pada saat ini, sehingga upaya meningkatkan kemampuan kepemimpinan di perusahaan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya dimasa mendatang. Oleh karena itu setiap perubahan baik perubahan pemimpin maupun gaya kepemimpinannya, akan lebih baik jika dilakukan kajian ulang.
4. Untuk penelitian mendatang disarankan tidak hanya satu perusahaan tetapi lebih banyak supaya hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada berbagai perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Cribbin, James (1990). Kepemimpinan mengefektifkan strategi organisasi, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Dharma, Agus (1986). Manajemen perilaku pendayagunaan sumber daya manusia, Jakarta: Erlangga
- Flippo, Edwin B. (1997). Manajemen personalia, Jakarta: Erlangga
- Handoko, Hani (1991). Manajemen , Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu (1996). Manajemen dasar, pengertian dan masalah, edisi 2, jakarta: PT. Gunung Agung
- Hersey, Paul dan H. Blanchard (1986). Kepemimpinan dan motivasi, (alih bahasa: Agus Dharmawan), Jakarta: Erlangga
- Laboratorium statistik ekonomi, 2000. Modul statistik II, Bandung: Universitas Kristen Maranatha
- Manullang, M.(1997). Dasar – dasar manajemen, Medan: Ghalia Indonesia
- Moenir, A.S. (1998). Tata laksana manajemen perkantoran dan penerapannya, Jakarta: Pradnya Paramitha
- Mohammad, S'ad (1978). Psikologi industri, Yogyakarta.