

ISSN: 2460-3643

DINAMIKA

JURNAL MANAJEMEN, AKUNTANSI, BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

Volume 1, Nomor 2, Desember 2015

CONTENT

Pengaruh Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada KSP Mandiri Artha Prima Di Desa Karya Makmur Kec. Labuhan Maringgai Kab. Lampung Timur

- Syaiful Bakhri

Pengaruh Tingkat Religiusitas dan Etika Kerja Islam Terhadap produktifitas kerja Dengan Komitmen Efektif Sebagai Variabel Intervening

- Ahmad Mustofa

Pengaruh Manajemen Terhadap Rentabilitas Usaha Peternak Ayam Broiler di Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur Tahun 2015

Team : Tukasno, Sugiono,
Eka Pariyanti

Analisis Perbedaan Minat Mahasiswa Reguler dan Executive Dalam Memulai Wirausaha (Studi Kasus pada Mahasiswa STIE Lampung Timur)

- Sugiono

Hubungan Kepemimpinan Hasta-Brata Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. XYZ TBK.

- Febriyanto

Pengaruh Promosi Terhadap Keputusan Membeli Produk di Alfamart(Studi Kasus Alfamart Merdeka Raya Way Jepara Lampung Timur)

- Buchori

Diterbitkan oleh
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat (LP2M)
STIE Lampung Timur

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	iii
PENGANTAR REDAKSI.....	iv
PENGARUH MOTIVASI DAN PENGAWASAN TERHADAP PRODUKTIFITAS KERJA KARYAWAN PADA KSP MANDIRI ARTHA PRIMA DI DESA KARYA MAKMUR KEC. LABUHAN MARINGGAI KAB. LAMPUNG TIMUR Syaiful Bakhri.....	1
PENGARUH TINGKAT RELIGIUSITAS DAN ETIKA KERJA ISLAM TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING Ahmad Mustofa.....	23
PENGARUH MANAJEMEN TERHADAP RENTABILITAS USAHA PETERNAK AYAM BROILER DI KECAMATAN PEKALONGAN KABUPATEN LAMPUNG TIMUR TAHUN 2015 Team : Tukasno, Sugiono, Eka Pariyanti.	39
ANALISIS PERBEDAAN MINAT MAHASISWA REGULER DAN EXECUTIVE DALAM MEMULAI WIRAUSAHA (Studi Kasus pada Mahasiswa STIE Lampung Timur) Sugiono.....	55
HUBUNGAN KEPEMIMPINAN HASTA-BRATA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. XYZ TBK. Febriyanto.....	70
PENGARUH PROMOSI TERHADAP KEPUTUSAN MEMBELI PRODUK DI ALFAMART (Study Kasus Alfamart Merdeka Raya Way Jepara Lampung Timur) Buchori.....	103

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN HASTA-BRATA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. XYZ TBK.

FEBRIYANTO

*Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Metro
Jl. Ki Hajar Dewantara No. 116, Iringmulya Kota Metro 34111
Telp: 0725-42445. Hp: 0813 28 39 39 38. Email: febriyanto0223027901@gmail.com
Blog: www.febriyanto79.wordpress.com*

ABSTRACT

In running mission, PT. XYZ Tbk employees are one of very important component, because they are people to give the service to consumer to buy the product from PT. XYZ Tbk. Growth of high technology and science claim the employees to work with the high performance to realize the professional service so that job satisfaction the employees will be high. In fact, expectation for the satisfaction height still not yet earned fulfilled, considering still there are employees which dissatisfy with the salary accepted in this time, dissatisfy with the work in this time, dissatisfy with the systems supervise from head, disgruntled with the appreciation given by head to its work this time, and dissatisfy with the attitude of office friend.

Pursuant to perception and analyse early, anticipated strength that one of best solution to can to improve the job satisfaction the employees is leadership, therefore this research title relevant is "Relationship of Hasta-Brata Leadership with Job Satisfaction Employees PT. XYZ Tbk". Thereby especial target in this research is to reply and give the problem solution which is operationally formulated as follows:

- ⇒ What is Hasta-Brata leadership (Sun, Moon, Star, Ocean, Water, Wind, Fire, Land) by simultan correlate positive to job satisfaction employees?
- ⇒ Which are variable (Sun, Moon, Star, Ocean, Water, Wind, Fire, Land) having strongest relationship with the job satisfaction?

Pursuant to above description, the independent variable is Hasta-Brata leadership such as; Sun (X1), Moon (X2), Star (X3), Ocean (X4), Water (X5), Wind (X6), Fire (X7), Land (X8) dependent variable is job satisfaction (Y). The variable will be measured by using enquete (questionnaire) propagated to all employees PT. XYZ Tbk with the census method.

By using data which have been collected, some result analyse from processing statistically can be opened as follows:

- ⇒ Kuesioner have been expressed valid and reliabel.
- ⇒ Descriptively that leadership variable according to employees not yet fulfilled criterion as leader having behavior Hasta-Brata.
- ⇒ Result of double correlation analysis indicate that the leadership variable by simultan have the relation which are positive and signifikan, with the value ($R^2_{Adj} = 0,616$ and signifikansi ($p = 0,000$).
- ⇒ Result of analysis of correlation parsial indicate that the variable of Moon leadership (X2), Star (X3), Ocean (X4), Water (X5), having relation with the job satisfaction the employees. Where, Moon variable (X2) ($r_{yx2-X1,X3,X4,X5,X6,X7,X8} = 0,348$, $p = 0,022$), Star (X3) ($r_{yx3-X1,X2,X4,X5,X6,X7,X8} = 0,308$, $p = 0,044$), Ocean (X4) ($r_{yx4-X1,X2,X3,X5,X6,X7,X8} = 0,328$, $p = 0,032$), Water (X5) ($r_{yx5-X1,X2,X3,X4,X6,X7,X8} = 0,326$, $p = 0,033$). So the most dominant variable is Moon variable, while other leadership variable not signifikan.

On the basis of the analysis result, to PT. XYZ Tbk leader suggested to: Doing improvement to all leadership variable, specially leader ability give the input to employees to increase its interest, giving clear job description to employees so that employees comprehend about goals which must be reached in the their job, and leader also give to feel the trust to moment employees experience of the difficult condition in order to realizing height job satisfaction employees.

Keywords: Leadership, job satisfaction, employees

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan bisnis dan kemajuan teknologi informasi dengan dinamisasi yang tinggi menuntut organisasi untuk memperbarui konsep tentang kepemimpinan dalam rangka menghadapi persaingan global. Kepemimpinan seringkali dipandang sebagai rangkaian kualitas pribadi yang didefinisikan dengan jelas, seperti visi, kharisma, inteligensi, dan keuletan yang hanya dimiliki oleh segelintir orang saja. Namun sebenarnya konsep kepemimpinan hendaknya dipahami bukan hanya sebagai serangkaian kualitas individual, tetapi lebih sebagai fenomena rasional.

Para manajer saat ini menghadapi situasi yang sulit, dimana kecepatan laju globalisasi yang meningkat dengan cepat. Akibatnya kegiatan kepemimpinan menjadi begitu rumit dalam situasi bahwa armada kerja adalah majemuk, sehingga efektivitas kepemimpinan sangat diperlukan dalam menjawab tantangan ke depan. Seperti yang diungkapkan oleh Prof. Dr. Yuamil Chairiah Agoes Achir, Guru Besar Fakultas Psikologi UI dan Konsultan HRD di beberapa perusahaan dalam bukunya Dr. Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership* (2003:i): “Kita dapat mengkaji teori-teori kepemimpinan melalui berbagai *conceptual framework* yang dikembangkan di negara Barat yang maju, dan dapat kita temukan sejak dari teori kepemimpinan klasik sampai yang sangat modern. Namun, ketika teori tertentu kita coba terapkan dalam lingkungan kerja atau lingkungan organisasi dalam konteks sosial-budaya kita di sini, kita sering kali menghadapi kenyataan bahwa teori-teori kepemimpinan yang berasal dari barat itu tidak sepenuhnya sesuai.”

Kerja suatu organisasi sangatlah kompleks, multidimensional, dimanis dan probabilistik. Organisasi terdiri dari antar hubungan bagian-bagian dalam suatu sistem, sumber daya manusia misalnya; SDM sebagai aset organisasi yang mempunyai perasaan, kebutuhan emosional, dan keinginan yang berbeda tiap individu, merupakan aset yang menjadi prioritas utama untuk diperhatikan oleh pemimpin dalam organisasi.

Perilaku manusia senantiasa diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (*goal-oriented*), akan tetapi kemampuan dan kinerja tiap-tiap manusia tersebut amat sangat terbatas sekali dan banyak perbedaan, baik secara fisik, daya pikir, waktu, tempat, pendidikan, budaya dan banyak faktor yang lain. Adanya berbagai keterbatasan dan perbedaan tersebut, maka manusia tidak dapat mencapai sebagian besar tujuannya tanpa melalui kerjasama yang baik dengan orang lain.

Dalam suatu perusahaan, terdapat dua sisi aspek yang berbeda dalam mempengaruhi kinerja atau jalannya perusahaan. Pertama adalah aspek formal, aspek yang prosesnya terlihat jelas, dimana aspek ini meliputi: visi dan misi, perencanaan strategi, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur serta deskripsi jabatan. Kedua adalah aspek informal, yaitu aspek yang tidak terlihat oleh mata namun mempunyai pengaruh yang sangat besar, aspek ini meliputi: persepsi terhadap jabatan, tujuan masing-masing individu, budaya organisasi, persaingan masing-masing elemen organisasi dan kapabilitas yang dimiliki.

Dari dua aspek tersebut, aspek informal diperlukan seorang pemimpin, yang mampu mengendalikan dan mengerahkan para bawahannya untuk bisa menunjukkan kompetensinya agar dapat digunakan secara maksimal. Sedangkan pada aspek formal, seorang manajer disini yang berperan. Dimana ia harus mampu merencanakan

strategi, mengorganisasi karyawan dan menerapkan kebijakan-kebijakan yang mendukung dalam penerapan rencana strateginya.

Kehandalan seorang pemimpin dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah perilaku, gaya dan kewibawaan seorang pemimpin. Kesemuanya itu memberikan kontribusi secara simultan dan sinergis dalam bentuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Para karyawan sebagai individu pada awalnya memiliki filsafat, nilai-nilai, prinsip-prinsip, latar belakang pendidikan dan pengalaman, motivasi, tujuan, harapan yang berbeda-beda dalam bekerja. Semua unsur itu saling berinteraksi dengan dikendalikan oleh pemimpin dan beradaptasi dengan budaya organisasi. Dengan kata lain setiap dan semua anggota organisasi mempersepsi budaya organisasi yang telah terbentuk dan menjadi pedoman berperilaku dalam bekerja, dihubungkannya dengan persepsinya mengenai kondisi lingkungan kerjanya, baik yang berkenaan dengan aspek hubungan antar manusia dengan aspek-aspek lainnya. Persepsi itu secara keseluruhan menghasilkan sikap dan perasaan atau suasana senang atau tidak senang sebagai iklim organisasi atau iklim kerja yang berpengaruh terhadap perilaku karyawan.

Iklim kerja seperti yang diuraikan tersebut dapat dibentuk oleh para pimpinan. Iklim kerja yang direncanakan, dilaksanakan dan dikembangkan secara baik oleh pimpinan akan memberikan perasaan senang, terjamin dan aman dalam bekerja. Dengan kata lain kondisi iklim kerja yang positif yang diciptakan oleh pimpinan akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Persoalannya sekarang adalah mampukah para manajer meningkatkan kepemimpinannya dalam lingkungan kerja atau lingkungan organisasi dalam konteks sosial-budaya kita, sehingga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada keunggulan yang lebih kompetitif bagi perusahaan.

Mengingat pentingnya kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan terlebih lagi bagi karyawan sendiri, berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan tersebut sebagai dasar melakukan penelitian dalam sebuah tema yaitu Hubungan Kepemimpinan Hasta-Brata terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. XYZ Tbk.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan Hasta-Brata (Matahari, Bulan, Bintang, Samudra, Air, Angin, Api, Tanah) secara simultan berhubungan positif terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Variabel manakah (Matahari, Bulan, Bintang, Samudra, Air, Angin, Api, Tanah) yang mempunyai hubungan paling kuat dengan kepuasan kerja?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis hubungan kepemimpinan Hasta-Brata terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis variabel kepemimpinan Hasta-Brata yang berhubungan paling kuat terhadap kepuasan kerja karyawan

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Obyek yang diteliti

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan bahan masukan kepada perusahaan sebagai dasar peningkatan maupun perbaikan terhadap nilai-nilai kepemimpinan bagi karyawan sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menjadi wahana untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang penulis miliki, khususnya manajemen sumber daya manusia di dalam dunia nyata. Selain itu untuk meningkatkan pengetahuan, pemahaman, dan pengalaman penulis untuk berpartisipasi membantu organisasi bisnis dalam mengidentifikasi masalah yang dihadapi.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak lain sebagai bahan perbandingan dan tambahan pertimbangan dalam mempelajari manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai nilai-nilai kepemimpinan.

BAB II LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka ditujukan untuk mempelajari dan mengkaji hasil-hasil penelitian yang pernah ada pada bidang yang sama. Adapun kajian pustaka yang berkaitan dengan penelitian ini adalah

1. Kanyanoori Damarvidya (2003)

Melakukan penelitian tentang Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Penilaian Kinerja pada karyawan PT. Jasa Raharja (persero). Hasil penelitian tersebut menyimpulkan sebagai berikut:

- a. Analisis korelasi product moment menghasilkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang tidak sama dengan variabel kepuasan penilaian.
- b. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan penilaian kerja dengan angka korelasi 0,340 dengan taraf signifikansi 0,000.
- c. Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan penilaian kerja dengan angka korelasi 0,093 dengan taraf signifikansi 0,213.
- d. Korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional dengan trust kepada pimpinan mempunyai nilai paling besar dengan r_{hitung} 0,557 dengan taraf signifikansi 0,000.

2. Salimin (1999).

Melakukan penelitian tentang Hubungan antara mutasi promosi dengan kepuasan kerja pegawai struktural dilingkungan pemda kotamadya dati II Surakarta. Hasil penelitian dan analisis baik secara kuantitatif maupun kualitatif disimpulkan: Hasil lain analisis korelasi mengenai promosi terhadap kepuasan kerja pegawai menunjukkan bahwa korelasi untuk r_{x_2y} adanya hubungan yang positif atau searah dengan derajat keeratan yang cukup kuat. Dari hasil perolehan angka koefisien korelasi tersebut lebih lanjut dapat digunakan untuk memperoleh nilai koefisien determinasinya. Dari hasil analisa korelasi parsial bahwa kedua variabel mempunyai hubungan yang cukup erat. Akan tetapi jika dilihat dari

besarnya angka koefisien korelasi maka untuk variabel mutasi X1 mempunyai nilai koefisien korelasi lebih tinggi yaitu sebesar 0,65172 hal ini menunjukkan bahwa mutasi mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Sri Larasati (1999).

Hubungan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan hotel Ambarukmo. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan, Berdasarkan hasil uji hipotesis terbukti bahwa ada hubungan erat dan efektif secara kolektif antara kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan sebesar 0,607 (60,7%). Besarnya masing-masing variabel independen (Kepemimpinan 25,199%, Motivasi 32,754%, Lingkungan kerja 2,74%) dengan Kinerja karyawan.

2.2. Landasan Teori

a. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu isu manajemen yang paling banyak dikupas dan diteliti. Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Hal tersebut tampak jelas dalam perkembangannya banyak definisi yang dikemukakan untuk merumuskan konsep kepemimpinan sehingga membuat jumlah definisi mengenai kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba mendefinisikannya. Misalnya, dengan mengutip pendapat beberapa ahli, Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard (1977:83-84) mengemukakan beberapa definisi kepemimpinan, antara lain:

Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George P Terry).

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum (H.Koontz dan C. O'Donnell).

Kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah tercapainya sesuatu tujuan (R. Tannenbaum, Irving R, F. Massarik).

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda tergantung pada sudut pandang atau perspektif-perspektif dari para peneliti yang bersangkutan, misalnya dari perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Ada sekelompok pakar yang berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam kehidupan organisasi yang dapat mengatasi segala macam rintangan. Kelompok ini cenderung memandang kepemimpinan sebagai serangkaian kualitas pribadi yang didefinisikan secara jelas (seperti; visi, kharisma, inteligensi, keuletan, dan seterusnya) yang hanya dimiliki oleh sejumlah individu yang mempunyai talenta khusus.

Berdasarkan empat ancangan utama teori kepemimpinan dan sebagai bagian dari yang telah diuraikan diatas, terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang banyak digunakan oleh para manajer dalam mengarahkan mencapai tujuan perusahaan.

2.2.3.2. Konsep Kepemimpinan Hasta Brata

Erat hubungannya dengan kematangan dalam bidang pekerjaan maupun kematangan dalam bidang psikologis, maka dalam memimpin seseorang akan mempunyai gaya

yang berbeda-beda dengan pemimpin lainnya. Selain itu, gaya kepemimpinan seseorang itu bukanlah semata-mata bergantung pada watak seseorang pemimpin saja, tetapi ada kecenderungan dari seorang pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam menghadapi bawahan yang beraneka ragam tingkat kedewasaannya.

Kemampuan seorang pemimpin untuk mengerti dan mendalami kemampuan dan kedewasaan bawahannya sangat berpengaruh pada gaya yang dipilihnya dalam memimpin dan pada gilirannya akan mempengaruhi tercapainya tujuan yang dikehendaki. Dengan demikian, kepemimpinan tidak semata-mata dipandu oleh kualitas intelektual tetapi juga harus bersama-sama kualitas emosional dan kualitas spiritual, untuk menjawab tantangan-tantangan yang mengemuka dalam menanggapi problem kepemimpinan yang muncul. Kita dapat mengkaji teori-teori kepemimpinan melalui berbagai *conceptual framework* yang dikembangkan di negara Barat yang maju, dan dapat kita temukan sejak dari teori kepemimpinan klasik sampai yang sangat modern. Namun, ketika teori tertentu kita coba terapkan dalam lingkungan kerja atau lingkungan organisasi dalam konteks sosial-budaya kita disini, kita sering kali menghadapi kenyataan bahwa teori-teori kepemimpinan yang berasal dari barat itu tidak sepenuhnya sesuai. Salah satu konsep kepemimpinan yang sesuai untuk menjawab tantangan terkemuka dan sesuai untuk diterapkan dalam lingkungan kerja atau lingkungan organisasi dalam konteks sosial-budaya kita disini adalah konsep Hasta-Brata. Konsep ini berasal dari India yang kemudian dikembangkan oleh orang Indonesia melalui dunia pewayangan.

Secara keilmuan, konsep ini sebenarnya tidak jauh berbeda dengan apa yang telah ditulis oleh banyak pakar tetapi tidak secara keseluruhan. Terlihat dari beberapa teori yang banyak kita kenal, isi dan maksud di dalam teori tersebut tidak jauh berbeda dengan konsep ini. Dalam kepemimpinan matahari, seorang pemimpin mempunyai perilaku seperti yang dikemukakan oleh Refter (1941), kepemimpinan adalah sesuatu kemampuan untuk mengajak atau mengarahkan orang-orang tanpa memakai pembawa atau kekuatan formal jabatan atau keadan luar. Dalam kepemimpinan bulan, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Haiman (1951), kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan perilaku orang lain guna mencapai tujuan khusus. Kepemimpinan bintang, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Dubin (1951), kepemimpinan adalah menggunakan wewenang dan membuat keputusan-keputusan. Dalam kepemimpinan samudra, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1984), kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi. Kepemimpinan yang mempunyai perilaku seperti air, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Rauch dan Behling dalam Yukl (1996) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. Dalam kepemimpinan angin, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Tannenbaum, Irving R, Massarik dalam Hersey dan Blanchard (1977) kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah tercapainya sesuatu tujuan. Kepemimpinan dengan berperilaku seperti sifat api, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Freeman atau Taylor (1950), kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi sehingga efektifitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap

individu. Dalam kepemimpinan tanah, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Koontz dan Donnell (1976), kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan.

Sumber ajaran ini adalah dari 8 (delapan) wejangan Prabu Ramawijaya dari Ayodya kepada Raden Wibisana yang akan memimpin Alengka setelah selesainya perang antara Rama melawan Rahwana. Secara singkat, ajaran Hasta Brata adalah suatu ajaran yang menggambarkan sifat 8 (delapan) “*pengejawantahan*” (manifestasi) dari Tuhan Yang Maha Esa di alam semesta ini, yaitu sifat-sifat tanah, api, angin, air, angkasa, bulan, matahari, dan bintang. (Moeljono, 2003:62).

Dalam bukunya Anand Krishna *Self Leadership* (2004:109) disebutkan bahwa ada delapan sifat kepemimpinan yang dirumuskan oleh para leluhur kita, yang kemudian disebut Asta-Brata atau Delapan Butir Pedoman. Sesuai dengan keadaan, jaman, dan lingkungan, delapan butir tersebut sering ditafsirkan dengan penekanan-penekanan yang berbeda, atau menggunakan idiom, terminologi, istilah yang berbeda. Ada sebuah versi yang berasal dari Kitab Pedoman Huku bagi Manusia gubahan Manu, yang juga disebut *Manusmriti* atau *Manawadharma Shastra* dan berasal dari India.

Kitab tersebut diperkirakan sudah berusia lebih dari 5000 tahun. Kemudian, ada sebuah versi yang lebih muda, hasil rumusan Mpu Yogishwara sebagaimana yang disampaikan dalam karyanya yang berjudul Kakawin Ramayana. Versi ini sudah berusia lebih dari 1000 tahun, dan berasal dari negeri kita sendiri.

Versi lain adalah berasal dari Keraton Surakarta yang jelas merupakan adaptasi dari dua karya besar sebelumnya yang sudah di-*update* dan terasa selaras dengan perkembangan jaman. Menurut Anand Krishna versi ini dipopulerkan oleh Sri Pakoe Boewono III dari Keraton Surakarta sekitar 125 tahun yang lalu. Seorang pemimpin sejati menurut versi ini harus mempelajari, menguasai dan meniru sifat-sifat alam berikut: Matahari, Bulan, Bintang, Bumi, Air, Api, Angin, Samudera. (Krishna, 2004:110-116)

Sedangkan dalam bukunya Achmad Mubarak dan B. Wibowo tentang Etika dan Moral Kepemimpinan (2003:47-49) menyebutkan bahwa Hasta Brata menggariskan delapan asas kepemimpinan yang digambarkan melalui delapan tokoh dewa atau juga dilambangkan oleh delapan unsur alam, yaitu: Hyang Surya (watak matahari), Hyang Candra (watak Bulan), Hyang Kartika (watak Bintang), Hyang Bayu (watak Angin), Hyang Himando (watak Awan/Mendung), Hyang Brama (watak Api), Hyang Baruna (watak Samudera), Hyang Pratala (watak Bumi).

Secara detail sifat-sifat pemimpin dari konsep kepemimpinan Hasta-Brata tersebut dijabarkan sebagai berikut: (Moeljono, 2003:62-64).

i. Matahari

Matahari merupakan sumber energi yang menopang kehidupan di bumi yang membuat semua makhluk hidup tumbuh dan berkembang. Seorang pemimpin hendaknya mampu mendorong dan menumbuhkan daya hidup rakyat atau anak buahnya untuk membangun negara atau lembaganya, dengan memberikan bekal lahir dan batin untuk mampu berkarya serta menjalankan tugas sebaik-baiknya.

ii. Bulan

Sifat bulan adalah memberikan sinar terang pada waktu malam. Seorang pemimpin wajib memberikan sinar yang menimbulkan semangat serta rasa percaya dan terlindung dari rakyatnya dalam situasi yang pada suatu saat mengalami krisis,

kesuksesan lahir batin. Pemimpin wajib memberikan pula pelajaran-pelajaran, penerangan, yang mengangkat bawahannya dari gelapnya kebodohan.

iii. Bintang

Sebagai benda langit dalam kurun waktu yang lama, bintang senantiasa mempunyai tempat yang tetap dilangit sehingga dapat menjadi pedoman arah (kompas). Seorang pemimpin hendaknya menjadi teladan rakyat atau anak buahnya, tidak ragu menjalankan keputusan yang telah disepakati, serta tidak mudah terpengaruh oleh pihak yang diduga akan menyesatkan.

iv. Samudra

Keberadaan samudra mempunyai kekuasaan yang tak terbatas, sehingga mampu menampung apasaja yang datang padanya. Seorang pemimpin hendaknya mempunyai keluasaan batin dan kemampuan mengendalikan diri yang kuat hingga dengan sabar mampu menampung pendapat rakyatnya atau anak buahnya yang bermacam-macam ragam sesuai dengan keperluan, persepsi, dan posisi masing-masing. Bahkan, pemimpin harus mampu menampung berita apapun mengenai dirinya, baik yang positif maupun yang negatif tanpa kehilangan pengamatan diri, sabar dan tawakal.

v. Air

Sifat air adalah *warata maratani (comuni cerendevaten)*. Artinya air itu dapat rata dan bersimbah kemana-mana secara seimbang. Demikian pula, seorang pemimpin wajib mengusahakan meratanya kemakmuran, keselamatan, dan kesejahteraan anak buahnya pada derajat dan mertabat yang sama dihatinya.

vi. Angin

Angin selalu berada disegala tempat, tanpa membedakan dataran tinggi atau rendah, kota atau desa, orang kaya atau miskin. Seorang pemimpin hendaknya selalu dekat dengan rakyat atau anak buah tanpa membedakan derajat dan martabatnya, sehingga secara langsung dapat mengetahui keadaan dan keinginan rakyat atau anak buahnya.

vii. Api

Api mempunyai sifat panas tetapi suci. Sifat pemimpin harus berani “membakar” kekurangan-kekurangan dan memperbaiki kembali serta “menggodok” yang baru yang lebih baik, sesuai keperluan. Tampil berwibawa dan berani menegakkan hukum dan kebenaran secara tegas dan tuntas tanpa pandang bulu.

viii. Tanah

Sifat tanah adalah murah dan senantiasa selalu memberi, dalam arti apa saja yang ditanam tumbuh berlipat ganda bagi yang menanam. Bahkan, kekayaan yang terkandung didalam tanah jika diolah akan menambah kesejahteraan pengolahnya. Tanah juga mempunyai sifat teguh dan kuat, sabar dan menerima segalanya, tidak pernah mengeluh dibebani apapun dan tidak membeda-bedakan, serta selalu menerima apa saja yang jatuh di atasnya. Watak dan perilaku pemimpin seyogyanya tangguh dan sabar serta tidak menyerah terhadap segala keadaan.

Pijakan filosofi orang Timur khususnya Jawa dalam hidupnya menyerahkan diri kepada hukum Illahi dengan bertitik tolak pada penghayatannya terhadap alam semesta (makrococosmos/jagad besar) dan menjadikannya sebagai tempat belajar atau guru (dalam membaca situasi alam) sehingga mendapatkan hikmah bagi dirinya (mikrococosmos/jagad kecil). Ketika melihat matahari, bulan, bintang dan benda-benda alam raya, maka yang ada dalam penghayatannya adalah ingin mengidentifikasi

kekuatan dan sifat-sifat benda-benda di alam raya tersebut untuk dihayati dalam upaya membangun keluhuran akhlak dan budi pekertinya.

Ajaran Hasta Brata pada dasarnya mengambil tamsil dari sifat kosmos yang mempunyai ciri-ciri berjalan sesuai dengan kodrat dan hukum Illahi, serta tidak akan pernah menyimpang dari kodratnya. Misalnya matahari terbit dari timur dan tenggelam di barat setiap hari. Unsur-unsur Hasta Brata secara mikrococosmos terdapat dalam diri manusia. Ketika manusia menyadari hal tersebut dan mengerti akan kodratnya, maka ia bisa memahami jati dirinya yang tergambar dalam tindakannya, sehingga dalam berbuat segala sesuatu disesuaikan dengan posisi dan porsinya. Maka akan terbentuk individu-individu yang arif bijaksana, penuh pengertian, sabar dan ikhlas, yang wujud nyatanya adalah pengendalian diri. Ketika Hasta Brata kita rujuk kepada hukum-hukum alam, dan secara vertikal kita hadapkan pada Sang Pencipta, maka yang terjadi adalah sebuah kesadaran bahwa semua laku (kegiatan) yang kita lakukan merupakan sebuah ibadah.

Jika seseorang bertindak seperti yang diajarkan Hasta Brata dengan dilandasi keimanan kepada Tuhan Yang Maha Esa sesuai dengan agamanya, maka ambisi, kecurigaan, kebohongan, kesewenang-wenangan, perbenturan kepentingan pribadi dan kelompok, perselisihan serta pertentangan antar Suku, Agama, Ras, dan Antar golongan tidak akan terjadi sehingga ancaman disintegrasi tidak akan terjadi dan perwujudan cita-cita bersama akan tercapai.

2.2.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang berlaku bagi dirinya. Hal ini karena adanya perbedaan pada masing-masing individu, semakin banyak aspek-aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif, sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kinerja seseorang dan persepsi bagaimana baiknya pekerjaan memberikan suatu yang berarti. (Luthans, 1995:113).

Berikut beberapa teori-teori tentang kepuasan kerja, yaitu teori 1) Teori keseimbangan (*Equity theory*) 2) Teori perbedaan (*Discrepancy theory*) 3) Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fullilment theory*), 4) Teori duan faktor *Two-faktor theory*, 5) Teori pandangan kelompok (*Social reference group theory*), 6) Teori penghargaan (*Expectancy Theory*). Mangkunegara (2000:120)

Fullilment theory adalah teori yang pertama kali dikembangkan. Menurut teori ini kepuasan kerja merupakan refleksi dari pekerjaan yang memberikan nilai positif. Toeri ini hanya melihat kepuasan dari objek yang dimiliki seseorang.

Discrepancy theory adalah kepuasan kerja diukur melalui selisih antara apa yang seharusnya dirasakan dengan kenyataan yang dirasakan. Teori ini pertamakali dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

Equity theory, memiliki prinsip bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas situasi yang terjadi. Perasaan ini dapat dirasakan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun ditempat lain. Teori ini dikembangkan oleh Adams (1963). Sedangkan pendahulu dari teori ini adalah Zaleznik (1958) dikutip dari Locke (1969). Menurut teori ini, elemen-elemen *equity* ada tiga, yaitu: *Input, Outcomes, Comparison person*, dan *equity in equity* (Wexley dan Yukl, 1997). Input

merupakan sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, seperti: pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan sebagainya. Sedangkan outcomes adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti: gaji, status, pengakuan/penghargaan, dan lain sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan *Comparison Person* adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya. *Comparison* ini bisa berupa seseorang diperusahaan yang sama, atau ditempat lain, atau bisa juga dengan dirinya sendiri diwaktu lain.

Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan kepuasan orang dapat ditentukan oleh *individu differences* (misalnya pada orang yang melamar pekerjaan kemudian ditanya berapa besar gaji yang diinginkannya). Selain itu menurut Locke (1969) tidak linearnya hubungan antara besarnya kompensasi (misal upah) dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

Two-factor theory, teori ini dikembangkan oleh Herzberg (1959). Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya kedalam dua kelompok, yaitu: 1) *Satisfiers*, yaitu faktor-faktor atau situasi yang membuktikan sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab, 2) *Dissatisfiers* atau *hygiene factor*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kebijaksanaan dan administrasi organisasi, gaji, hubungan antar karyawan, kondisi kerja, keamanan kerja serta status.

Dari ketiga faktor diatas, pemilihan atas teori mana yang akan digunakan adalah tergantung pada tujuan pemakaiannya. Jika mencari aspek-aspek pekerjaan yang merupakan sumber kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja disuatu tempat, maka teori dua faktor merupakan pilihan yang lebih tepat (Herbert, 1976) dikutip oleh Yahya Umar (1979). Jika orang ingin mengetahui kepuasan terhadap golongan gaji atau pangkat, mungkin sekali *equity theory* akan lebih relevan, sedangkan apabila orang akan memprediksi efek dari kepuasan kerja, maka *discrepancy theory* akan lebih cocok.

Kepuasan kerja ada beberapa faktor yang mempengaruhinya, menurut Luthans dalam bukunya Umar (2004:36) kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah
Berkaitan dengan tingkat gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
2. Pekerjaan itu sendiri
Mencakup jenis pekerjaan yang dipegang dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan serta pengalaman.
3. Promosi pekerjaan
Mencakup penghargaan dan promosi pekerjaan yang memungkinkan untuk maju dan berkembang.
4. Kepenyeliaan (supervisi)
Berkaitan dengan kualitas supervisi yang mencakup teknik membantu pekerja dan dukungan sosial dalam melaksanakannya yang dilaksanakan secara teratur, terjadwal, dan transparan.
5. Rekan sekerja
Hubungan dengan rekan sekerja yang mencakup hubungan sosial yang harmonis.

Menurut Wexley & Yukl (1977) dalam bukunya As'ad (2003:116). Kepuasan kerja ini ternyata pengukurannya sangat bervariasi, baik dari segi analisa statistiknya maupun pengumpulan datanya.

Sedangkan dalam bukunya Mangkunegara, (2000:126) disebutkan bahwa, mengukur kepuasan kerja seseorang dapat digunakan skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kepuasan kerja Minnesota.

Dalam penelitian ini pengukuran kepuasan kerja dilakukan dengan kuesioner Minnesota. Alasan penggunaan instrumen pengukuran kepuasan kerja *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) adalah kuesioner Minnesota memuat faktor-faktor kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans. Kuesioner yang ada dimodifikasi dan disesuaikan (diadaptasi) dengan permasalahan yang diangkat sehingga beberapa jawaban yang diberikan responden (karyawan) tersebut dapat benar-benar memberikan data yang sesuai dengan tujuan penelitian ini.

2.2.5. Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Dalam uraian sebelumnya telah dikemukakan faktor-faktor kepuasan kerja menurut Luthans yaitu Pembayaran (seperti gaji dan upah), Jenis pekerjaan, Promosi pekerjaan, Kepenyeliaan (supervisi), Rekan sekerja, apabila direncanakan, dilaksanakan dan dikembangkan secara baik oleh pemimpin akan memberikan perasaan senang, terjamin dan nyaman dalam bekerja. Kondisi setiap dan semua anggota organisasi/karyawan seperti itu dalam bekerja merupakan kondisi yang kondusif untuk diberdayakan secara maksimal.

Dikatakan oleh Louis A. Allen tentang pentingnya unsur manusia dalam menjalankan roda industri: (As'ad, 2003:103)

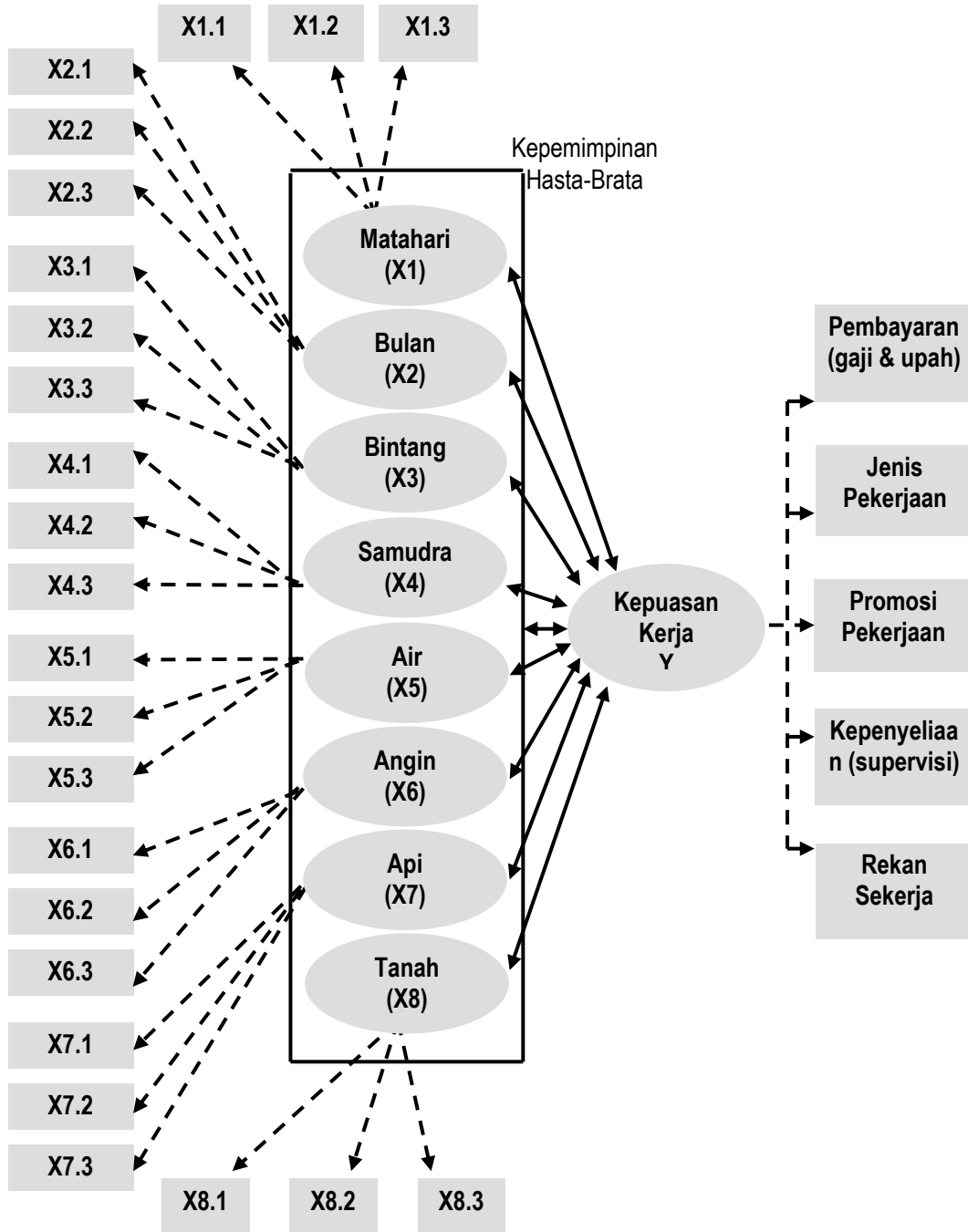
“Betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi, dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai”.

Dari uraian Allen tersebut bahwa faktor manusia ternyata cukup berperan dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan perusahaan. Memberikan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar kepuasan kerja dapat tercapai merupakan kewajiban bagi setiap pimpinan perusahaan.

Dimana banyak peneliti yang sudah melakukan penelitian tentang kepemimpinan dalam hubungannya dengan kepuasan, seperti yang dirumuskan oleh Barelson dan Skinner, yang merangkai “Rantai Kebutuhan-Keinginan-Kepuasan” dalam bukunya Harold Koontz, Cyril O'Donnell dan Heinz Weihrich, (1990:115).

Kepemimpinan sangat memerlukan sikap dan perilaku yang positif dari setiap dan semua anggota organisasinya dalam bekerja. Kondisi itu mengharuskan setiap dan semua pemimpin untuk berusaha menciptakan dan mengembangkan kepuasan kerja pada anggota organisasinya dalam menentukan dan membantu para karyawan tersebut meningkatkan kepuasan kerjanya.

2.3. Kerangka Fikir



2.4. Formalisasi Hipotesis

Berdasarkan kerangka fikir yang telah diilustrasikan sebelumnya, formalisasi hipotesis yang bentuk adalah sebagai berikut:

- H1 : Kepemimpinan Hasta-Brata secara simultan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2-H8 : Kepemimpinan Hasta-Brata secara parsial memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sugiyono (2004:55).

Penelitian ini menggunakan karyawan di bawah pimpinan Manajer Cabang PT. XYZ Tbk. yang berada di Yogyakarta sebagai populasi penelitian. Total populasi karyawan sebanyak 75 karyawan, karena populasi masih dalam jangkauan kemampuan peneliti, maka total populasi digunakan semua (sensus).

3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.2.1. Variabel Independen

X = Kepemimpinan Hasta-Brata

Kepemimpinan Hasta-Brata merupakan kepemimpinan yang menggambarkan sifat 8 (delapan) "*pengejawantahan*" (manifestasi) dari Tuhan Yang Maha Esa di alam semesta ini, yaitu: Matahari, Bulan, Bintang, Samudra, Air, Angin, Api dan tanah. (Moeliono, 2003:62-64).

Kepemimpinan Hasta-Brata adalah delapan laku, watak, atau nilai-nilai yang harus dipegang teguh dan dilaksanakan oleh seorang pemimpin atau siapa saja yang menjadi pemimpin di kantor, di sekolah, di masyarakat, di rumah bahkan sebagai pemimpin bagi dirinya sendiri secara konsekuen. (www.jawapalace.org/hastabrata.html)

X1 = Matahari

Dalam kepemimpinan matahari, seorang pemimpin mempunyai perilaku seperti yang dikemukakan oleh Refter (1941), kepemimpinan adalah sesuatu kemampuan untuk mengajak atau mengarahkan orang-orang tanpa memakai pembawa atau kekuatan formal jabatan atau keadaan luar. Perilaku seorang pemimpin yang mempunyai sifat matahari tersebut dapat diukur melalui,

- ❖ Mampu memberi sugesti kepada karyawan untuk membangun dalam meningkatkan perusahaan. (X1.1),
- ❖ Mampu memberi bekal lahir dan batin kepada karyawan untuk berkarya. (X1.2),
- ❖ Mampu memberi motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan produktifitas. (X1.3).

X2 = Bulan

Dalam kepemimpinan bulan, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Haiman (1951), kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan perilaku orang lain guna mencapai tujuan khusus. Perilaku pemimpin yang berwatak bulan dapat diukur dari,

- ❖ Mampu memberi masukan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensinya. (X2.1),
- ❖ Mampu memberi deskripsi yang jelas kepada karyawan sehingga karyawan lebih paham tentang pekerjaannya. (X2.2),
- ❖ Mampu memberi rasa percaya kepada karyawan saat mengalami kondisi sulit. (X2.3).

X3 = Bintang

Dalam kepemimpinan bintang, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Dubin (1951), kepemimpinan adalah menggunakan wewenang dan membuat keputusan-keputusan.

Perilaku seorang pemimpin yang mempunyai sifat bintang dapat diukur melalui,

- ❖ Mampu menjadi teladan bawahannya. (X3.1)
- ❖ Mampu menjalankan keputusan yang telah disepakati tanpa ragu-ragu. (X3.2).
- ❖ Mampu mempertahankan keputusan yang telah disepakati dengan tidak mudah terpengaruh. (X3.3)

X4 = Samudra

Dalam kepemimpinan samudra, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1984), kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Perilaku seorang pemimpin yang seperti samudra dapat diukur berdasarkan,

- ❖ Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi keluhan karyawan (X4.1),
- ❖ Mampu menampung aspirasi karyawan (X4.2),
- ❖ Mempunyai keleluasaan hati dalam menerima kritik (X4.3).

X5 = Air

Dalam kepemimpinan air, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Rauch dan Behling dalam Yukl (1996) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.

Perilaku seorang pemimpin yang mempunyai sifat air dapat diukur dari,

- ❖ Mampu meratakan kemakmuran karyawan sesuai haknya (X5.1),
- ❖ Mampu memberikan keselamatan kepada karyawannya (X5.2),
- ❖ Menempatkan karyawannya pada derajat dan martabat yang sama dihatinya (X5.3).

X6 = Angin

Dalam kepemimpinan angin, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Tannenbaum, Irving R, Massarik dalam Hersey dan Blanchard (1977) kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah tercapainya sesuatu tujuan.

Perilaku seorang pemimpin yang memiliki sifat angin dapat diketahui berdasarkan,

- ❖ Kemampuan untuk dekat dengan karyawan (X6.1),
- ❖ Mengetahui keadaan dan kondisi karyawan (X6.2),
- ❖ Mengetahui keinginan karyawan (X6.3),

X7 = Api

Dalam kepemimpinan api, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Freeman atau Taylor (1950), kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi sehingga efektifitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu.

Perilaku seorang pemimpin dengan sifat api dapat diukur melalui,

- ❖ Menghilangkan kekurangan dan ego pemimpin yang ada pada dirinya. (X7.1)
- ❖ Mampu melakukan perbaikan terhadap tingkah lakunya, “membakar” cara pandang yang sempit. (X7.2)
- ❖ Berani dalam menegakkan hukum dan kebenaran serta keadilan. (X7.3).

X8 = Tanah

Dalam kepemimpinan tanah, seorang pemimpin mempunyai sifat seperti yang dikemukakan oleh Koontz dan Donnell (1976), kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan.

Perilaku pemimpin seperti tanah dapat diukur melalui,

- ❖ Tangguh dan kuat dalam menghadapi segala masalah (X8.1)
- ❖ Sabar dan menerima segalanya dalam menghadapi persoalan (X8.2)
- ❖ Tidak mudah menyerah dalam menjalankan tugas demi kepentingan karyawan dan perusahaan (X8.3).

3.2.2. Variabel Dependen

Y = Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif, sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kinerja seseorang dan persepsi bagaimana baiknya pekerjaan memberikan suatu yang berarti. (Luthans, 1995:113).

Menurut Luthans dalam Husein Umar (2004:36) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pembayaran (seperti gaji dan upah), pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepemimpinan (supervisi) dan rekan sekerja.

3.3. Metode Pengumpulan Data

3.3.1. Data primer

Mendapatkan data primer ini dapat dilakukan dalam bentuk beberapa kegiatan, sehingga dalam analisis yang dilakukan dapat memperoleh hasil yang sesuai dengan apa yang ada dalam perusahaan, adapun kegiatan tersebut adalah: penelitian lapangan dengan kuesioner.

Kuesioner tersebut agar dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dengan tepat dan jawaban responden konsisten dari waktu ke waktu, maka harus diuji validitas dan reliabilitasnya. Untuk kuesioner atau pertanyaan kepuasan kerja tidak dilakukan uji ini karena sudah terbukti valid dan reliabel serta telah digunakan sebagai salah satu alat ukur kepuasan kerja yang diakui.

3.3.2. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumentasi, yaitu dengan cara mempelajari teori-teori yang ada dalam literatur, yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

3.4. Rancangan Analisis Data

Rancangan analisis data dilakukan dengan menggunakan data yang telah diperoleh dari hasil penyebaran kuisisioner, yaitu:

3.4.2. Analisis Inferensial

Analisis data yang dilakukan untuk menguji secara statistik mengenai permasalahan yang diangkat. Pada proses analisis ini dilakukan dengan komputasi SPSS. Analisis Korelasi mengindikasikan hipotesis yang dibuat, yaitu kepemimpinan Hasta-Brata terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif.

3.4.2.1. Uji R^2

R^2 (koefisien determinasi) yang besarnya adalah kuadran dari koefisien korelasi, yaitu uji untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (kepuasan kerja). Koefisien ini adalah koefisien penentu,

karena varian yang terjadi pada variabel dependen dapat dijelaskan melalui varian yang terjadi pada variabel independen. (Sugiyono, 2004:216)

$$R^2 = \left(\frac{\sum XY}{\sqrt{(\sum X^2 Y^2)}} \right)^2$$

3.4.2.2. Uji F

Uji F adalah untuk membuktikan hipotesis pertama yaitu hipotesis tentang signifikansi yang mempunyai hubungan dari variabel bebas (Kepemimpinan Hasta-Brata) terhadap variabel terikat (Kepuasan Kerja). Uji F dilakukan dengan menentukan tingkat signifikansi sebesar 95% atau $\alpha = 0,05 = 5\%$ dan *degree of freedom* (df) untuk menentukan nilai F tabel yang merupakan patokan daerah penerimaan dan penolakan hipotesis.

Pengujian signifikansi terhadap koefisien korelasi ganda menggunakan rumus sebagai berikut: (Sugiyono, 2004:218)

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan:

- R = Koefisien korelasi ganda
- k = Jumlah variabel independen
- N = Jumlah data

Dikarenakan dalam output disertakan nilai signifikansi, maka uji F dengan F tabel tidak perlu dilakukan cukup dengan membandingkan nilai sig. dengan alpha. Prosedur pengujian sebagai berikut:

- ⇒ Mendefinisikan hipotesis kerja, yaitu:
 - Ho : tidak ada hubungan
 - Ha : ada hubungan
- ⇒ Kriteria pengujian
 - Jika $\rho > 0,05$ berarti Ho diterima
 - Jika $\rho < 0,05$ berarti Ho ditolak

3.4.2.3. Uji r Parsial

Korelasi parsial digunakan untuk menganalisis dan mengetahui hubungan antara variabel dependen dan independen, dimana salah satu variabel independennya dibuat tetap atau dikendalikan. Jadi uji ini menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel atau lebih setelah satu variabel yang diduga dapat mempengaruhi hubungan variabel tersebut untuk dibuat tetap keberadaannya. Pengujian korelasi parsial menggunakan rumus sebagai berikut: (Sugiyono, 2004:221)

$$r_{y \cdot x_1 x_2 x_3 x_4 x_5 \cdot x_6 x_7 x_8} = \frac{r_{y x_1} - r_{y \cdot x_2 x_3 x_4 x_5 x_6 x_7 x_8} \cdot r_{x_1 x_2 x_3 x_4 x_5 x_6 x_7 x_8}}{\sqrt{1 - r_{x_1 x_2 x_3 x_4 x_5 x_6 x_7 x_8}^2} \sqrt{1 - r_{y \cdot x_2 x_3 x_4 x_5 x_6 x_7 x_8}^2}}$$

3.4.2.4. Uji t

Uji *t* digunakan untuk mengetahui signifikansi secara individu masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Uji *t* dilakukan dengan menentukan tingkat signifikansi sebesar 95% atau $\alpha = 0,05 = 5\%$ dan *degree of freedom* (df) untuk menentukan nilai *t* tabel. Uji terhadap koefisien korelasi parsial

yang telah ditemukan untuk mengetahui signifikan atau tidak menggunakan rumus sebagai berikut: (Sugiyono, 2004:223)

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

Dikarenakan dalam output disertakan nilai signifikansi, maka uji t dengan t tabel tidak perlu dilakukan cukup dengan membandingkan nilai sig. dengan alpha. Prosedur pengujian sebagai berikut:

⇒ Mendefinisikan hipotesis kerja, yaitu:

Ho : Tidak ada hubungan

Ha : Ada hubungan

⇒ Kriteria pengujian

Jika $\rho > 0,05$ berarti Ho diterima

Jika $\rho < 0,05$ berarti Ho ditolak

3.4.3. Diskusi dan Interpretasi Hasil

Berdasarkan hasil analisis inferensial yang telah dilakukan sebelumnya, penulis melakukan diskusi dan interpretasi hasil untuk memaparkan beberapa faktor yang menjadi asumsi dari permasalahan yang mungkin ditemukan dari hasil analisis inferensial, sehingga dari hasil secara keseluruhan dapat diketahui solusi yang menjadi pemecahan masalah.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Inferensial

1. Uji R²

Hasil perhitungan koefisien determinasi dari data induk dengan komputersasi yang menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.824 ^a	.679	.616

a. Predictors: (Constant), X8, X3, X5, X6, X1, X4, X2, X7

Hasil perhitungan di atas diperoleh nilai R² sebesar 0,616, hal ini berarti sebesar 61,6% variabel kepuasan berhubungan dengan kepemimpinan, selebihnya atau 38,4% berhubungan dengan variabel lain, yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

2. Uji F

Hasil perhitungan dari data induk dengan komputersasi yang menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut:

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1061.614	8	132.702	10.830	.000 ^a
	Residual	502.386	41	12.253		
	Total	1564.000	49			

a. Predictors: (Constant), X8, X3, X5, X6, X1, X4, X2, X7

b. Dependent Variable: Y

Dengan membandingkan nilai probabilitas sebesar 0,000 dengan $\alpha = 0,05$, maka probabilitas $< 0,05$, hal ini berarti H_0 ditolak. Angka F sebesar 10,830 dan bertanda positif, hal ini berarti kepemimpinan Hasta-Brata secara bersama-sama mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan ini membuktikan bahwa, rumusan masalah yang pertama terjawab dan hipotesis pertama yang menyatakan Kepemimpinan Hasta-Brata memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja benar teruji.

3. Uji r Parsial

**TABEL 4.1
RESUME NILAI KORELASI PARSIAL**

Variabel Dependen Y

Variabel Independen	Variabel Kontrol	r
X1 (Matahari)	X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8	-0,281
X2 (Bulan)	X1, X3, X4, X5, X6, X7, X8	0,348
X3 (Bintang)	X1, X2, X4, X5, X6, X7, X8	0,308
X4 (Samudra)	X1, X2, X3, X5, X6, X7, X8	0,328
X5 (Air)	X1, X2, X3, X4, X6, X7, X8	0,326
X6 (Angin)	X1, X2, X3, X4, X5, X7, X8	-0,276
X7 (Api)	X1, X2, X3, X4, X5, X6, X8	0,214
X8 (Tanah)	X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7	-0,099

Sumber: Data Primer diolah

Tabel diatas menunjukkan sebagian besar variabel kepemimpinan berkorelasi positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, namun ada beberapa variabel kepemimpinan berhubungan negatif terhadap kepuasan kerja. Untuk mengetahui tingkat signifikansi hubungan tersebut akan dibahas dalam uji t.

4. Uji t

Dari output regresi diperoleh hasil sebagai berikut:

**TABEL 4.2
SIGNIFIKANSI KORELASI PARSIAL**

Dependent Variable: Y

Variabel Independen	r	Sig.	Keterangan
---------------------	---	------	------------

X1 (Matahari)	-0,281	0,068	Tidak signifikan
X2 (Bulan)	0,348	0,022	Signifikan
X3 (Bintang)	0,308	0,044	Signifikan
X4 (Samudra)	0,328	0,032	Signifikan
X5 (Air)	0,326	0,033	Signifikan
X6 (Angin)	-0,276	0,074	Tidak signifikan
X7 (Api)	0,214	0,168	Tidak signifikan
X8 (Tanah)	-0,099	0,527	Tidak signifikan

Sumber: Data Primer Diolah

Oleh karena variabel Bulan (X2), Bintang (X3), Samudera (X4), Air (X5) berada di daerah H_0 ditolak, maka variabel-variabel ini yang dinyatakan teruji kebenarannya bahwa kepemimpinan Hasta-Brata ada korelasi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan variabel Matahari (X1), Angin (X6), Api (X7), Tanah (X8) berada di daerah terima H_0 , yang berarti tidak ada hubungan dengan kepuasan kerja. Dengan demikian rumusan masalah kedua terjawab, bahwa variabel kepemimpinan yang paling kuat berhubungan dengan kepuasan kerja adalah variabel kepemimpinan Bulan yaitu pemimpin harus memberi masukan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensinya, jelas dalam memberikan deskripsi pekerjaan kepada karyawan sehingga karyawan memahami tentang target yang harus dicapai dalam pekerjaannya, dan pemimpin mampu memberi rasa percaya kepada karyawan saat mengalami kondisi sulit.

4.5. Diskusi dan Interpretasi Hasil

Pembahasan mengenai kepemimpinan memang sangat menarik, apalagi dalam dunia pemerintahan, dalam dunia bisnis lebih khusus pada suatu perusahaan, kepemimpinan tetap banyak dibicarakan dan didiskusikan. Kondisi lapangan membuktikan bahwa kepemimpinan banyak berpengaruh bagi perkembangan perusahaan, dari kebijakan-kebijakan dan perilaku pemimpin pada karyawan akan mempengaruhi eksistensi perusahaan. Banyak kebijakan-kebijakan yang dilakukan dan diputuskan oleh pimpinan perusahaan menimbulkan beberapa reaksi bagi para karyawan. Tidak sedikit perusahaan yang terganggu dengan hasil kebijakan dan keputusan yang dibuat oleh pemimpin.

Kondisi rendahnya kepuasan kerja karyawan, khususnya di PT. XYZ Tbk – cabang Yogyakarta yang ditunjukkan dengan belum terpenuhinya kuantitas karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi, terbukti dengan adanya beberapa karyawan yang menyatakan ketidakpuasan mengenai gaji yang diberikan, sistem pengawasan, jenis pekerjaan yang ditugaskan, promosi yang menyangkut karir dan rekan sekerja. Hal ini memerlukan perhatian untuk mendapatkan pemecahannya, karena jika tidak diberikan solusi yang tepat akan sangat berpengaruh pada eksistensi perusahaan sendiri. Berdasarkan pengamatan dan analisis yang dilakukan, diduga kuat bahwa salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan dapat meningkatkannya adalah kepemimpinan, maka dari itu dalam penelitian ini dibahas mengenai kepemimpinan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan.

Sebagai karyawan disebuah perusahaan berskala besar, tentunya mempunyai pekerjaan yang dituntut untuk menghasilkan prestasi kerja yang besar pula untuk tetap bisa bersaing dengan para pesaing yang semakin banyak dan

berkembang pesat. Setiap dan semua karyawan bekerja dilindungi organisasi adalah untuk memenuhi kebutuhan kehidupan sehari-hari, kebutuhan sosial psikologis, mental dan spiritual.

Apabila kebutuhan karyawan dapat terpenuhi secara baik melalui kepemimpinan yang mampu merencanakan, melaksanakan dan mengembangkan faktor-faktor hasta-brata tersebut, maka kemungkinan akan meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya, yang akan sangat besar pengaruhnya pada sikap dan perilakunya dalam bekerja dan pada akhirnya akan berpengaruh pada prestasi kerja dan produktifitas karyawan itu sendiri.

Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu melakukan tugasnya sebagai pengayom, pembina dan bapak dari karyawan dibawahnya. Pemimpin harus mampu mewujudkan kemampuannya dalam hal memberikan keseimbangan terhadap upaya memberikan sugesti kepada karyawan untuk membangun dalam meningkatkan perusahaan, memberi bekal lahir dan batin kepada karyawan untuk berkarya serta memberi motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

Pemimpin juga harus memberi masukan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensinya, memberikan deskripsi pekerjaan yang jelas kepada karyawan sehingga karyawan memahami tentang target yang harus dicapai dalam pekerjaannya, dan pemimpin juga memberi rasa percaya kepada karyawan saat mengalami kondisi sulit. Kemampuan pada tiap-tiap individu sudah pasti tidak sama sehingga dalam memahami sesuatu apapun akan berbeda dalam mendiskripsikannya, disinilah pemimpin berperan. Dengan melakukan tindakan turun ke bawah untuk melihat kondisi yang ada (*controlling*), memberikan petunjuk langsung mengenai target atau tujuan akhir dari tiap-tiap lini, dan menanamkan sikap pada para karyawan bahwa lini yang ditempatinya sangat berperan penting dalam jalannya usaha, maka karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk menuangkan kemampuannya dalam menghadapi segala masalah, baik itu keluhan konsumen pada lini marketing, layanan yang harus selesai tepat waktu untuk lini *service center*, dan layanan administrasi yang mudah dalam lini administrasi dan keuangan.

Menjadi teladan yang baik bagi para karyawan, dalam menjalankan keputusan yang telah disepakati tanpa ada perasaan ragu-ragu, mampu mempertahankan keputusan yang telah disepakati tersebut dengan tidak mudah terpengaruh. Perilaku pemimpin seperti ini sangat dituntut untuk menghadapi masa yang penuh dinamika agar perusahaan tidak kehilangan jati diri. Memang diperlukan adaptasi dalam menghadapi perubahan agar tidak tertinggal, tetapi perubahan tersebut harus berada pada batas-batas tertentu sehingga keunikan yang ada pada diri perusahaan tetap terjaga.

Selain itu, pemimpin harus mampu mengendalikan diri dalam menghadapi keluhan karyawan, dapat menampung aspirasi karyawan, dan mempunyai keleluasaan hati dalam menerima kritik. Sehingga segala aspirasi yang muncul dan yang disampaikan oleh para karyawan dapat tersalur. Perilaku tersebut selain mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, jika pemimpin mampu menyikapi aspirasi tersebut dengan bijaksana dan mengolah dengan baik akan berpengaruh bagi kemajuan dan perkembangan perusahaan.

Perilaku pemimpin harus mampu meratakan kemakmuran karyawan sesuai haknya, memberikan keselamatan kepada karyawannya, dan menempatkan karyawannya pada derajat dan martabat yang sama di hatinya. Dengan sikap

pemimpin seperti ini dapat meningkatkan loyalitas karyawan, karena karyawan akan merasa diperlakukan dengan adil dan tidak pilih kasih, karyawan tidak merasa dijadikan sebagai alat yang hanya dieksploitasi belaka tanpa ada timbal balik keuntungan.

Dekat dengan karyawan tanpa membedakan derajat dan jabatan, mengetahui keadaan dan kondisi karyawan, dan mengetahui keinginan karyawan. Perilaku pemimpin seperti ini akan membuat karyawan merasa sangat dibutuhkan oleh perusahaan dan merasa mendapat perhatian dari perusahaan sehingga perilaku tersebut akan berpengaruh secara positif terhadap sikap karyawan dalam bekerja, kemungkinan besar karyawan akan merasa puas dalam melakukan pekerjaan dan tugas-tugasnya.

Pemimpin dituntut untuk mampu menghilangkan kekurangan dan ego yang ada pada dirinya, melakukan perbaikan terhadap tingkah lakunya, berani “membakar” cara pandang yang sempit, dan berani dalam menegakkan hukum dan kebenaran serta keadilan. Rata-rata setiap orang pasti tidak menyukai perilaku sombong, ini membuktikan bahwa pemimpin harus menghilangkan perilaku yang mau menang sendiri atau egois tersebut, tetapi tetap mempunyai keberanian dalam menindak tegas terhadap segala penyimpangan yang ada yang dilakukan oleh para karyawannya, baik itu dalam bentuk skorsing, pemberhentian kerja bahkan dalam bentuk pidana.

Perilaku pemimpin harus tangguh dan kuat dalam menghadapi segala masalah, sabar dalam menerima dan menghadapi segala persoalan, dan pemimpin tidak mudah menyerah dalam menjalankan tugas demi kepentingan karyawan dan perusahaan. Perilaku yang pantang menyerah, bijak menyikapi persoalan akan lebih meningkatkan semangat kerja karyawan, terlebih usaha tersebut tujuan akhirnya demi kepentingan para karyawan sendiri.

Secara garis besar, peningkatan kepemimpinan agar masing-masing variabel dapat dilakukan secara seimbang adalah dengan melakukan:

- ⇒ Pelatihan dan training kepada karyawan untuk meningkatkan potensi sehingga karyawan lebih percaya dengan kemampuan yang dimiliki.
- ⇒ Memberikan tanggungjawab yang lebih besar sehingga karyawan merasa lebih dipercaya.
- ⇒ Melakukan pengawasan langsung ke lapangan sehingga mengetahui kondisi sebenarnya.
- ⇒ Memberikan kritik yang konstruktif sehingga respon karyawan akan lebih positif dan tidak merasa disalahkan.
- ⇒ Menyatakan sikap kepada para karyawan bahwa tugas yang dikerjakan sangat berperan penting dalam jalannya usaha perusahaan, maka karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk menuangkan kemampuannya dalam menghadapi segala masalah.

Berdasarkan pendekatan statistik analisis korelasi parsial dapat dikatakan bahwa masih belum dicapainya keseimbangan pada setiap variabel kepemimpinannya, variabel Bulan (X2), Bintang (X3), Samudera (X4), dan Air (X5) yang mampu memberikan sumbangan terhadap peningkatan kepuasan kerja, sedang yang lainnya tidak berhubungan sehingga belum memberikan sumbangan yang signifikan dalam peningkatan kepuasan kerja.

Menjadikan kepemimpinan yang benar-benar bisa meningkatkan dalam perkembangan perusahaan, maka pimpinan PT. XYZ Tbk –cabang Yogyakarta harus

mampu memberi sugesti kepada karyawan, memberi bekal lahir dan batin kepada karyawan untuk berkarya serta pemimpin harus memberi motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan. Tetapi jika dilakukan tidak proporsional atau pada saat atau waktu yang tidak tepat justru akan berdampak negatif pada kepuasan kerja karyawan. Misalnya dalam memberikan masukan yang berkaitan dengan produktifitas pada saat atau situasi karyawan sedang fokus, konsumen sedang antri banyak dalam pelayanan service, pekerjaan administrasi sedang menumpuk atau dalam lini pemasaran pesanan sedang banyak dan harus segera dikirim ke dealer cabang tepat waktu, jika pada saat-saat tersebut pimpinan memberikan masukan-masukan atau perintah boleh jadi emosi karyawan akan terganggu dan kinerja yang dilakukan tidak efektif lagi, artinya pemimpin harus melihat situasi dan kondisi yang tepat dalam memberi masukan.

Dekat dengan karyawan tanpa membedakan derajat dan jabatan, mengetahui keadaan dan kondisi karyawan, dan mengetahui keinginan karyawan. Perilaku pemimpin seperti ini akan membuat karyawan merasa sangat dibutuhkan oleh perusahaan dan merasa mendapat perhatian dari perusahaan sehingga perilaku tersebut akan mempengaruhi secara positif terhadap sikap karyawan dalam bekerja, kemungkinan besar karyawan akan merasa puas dalam melakukan pekerjaan dan tugas-tugasnya. Akan tetapi perilaku pemimpin seperti ini pada kenyataannya ada yang membuat para karyawan tidak senang, karena merasa dicampuri urusan pribadinya, terutama untuk karyawan yang berusia muda yang cenderung mempunyai emosi dan ego yang tinggi.

Perilaku pemimpin yang dituntut untuk mampu menghilangkan kekurangan dan ego yang ada pada dirinya, melakukan perbaikan terhadap tingkah lakunya, berani "membakar" cara pandang yang sempit, dan berani dalam menegakkan hukum dan kebenaran serta keadilan, berarti pemimpin harus menghilangkan perilaku yang mau menang sendiri atau egois tetapi harus proporsional juga, jangan sampai usaha tersebut justru menghilangkan kewibawaan seorang pemimpin. Pemimpin harus tetap mempunyai keberanian dalam menindak tegas terhadap segala penyimpangan yang ada yang dilakukan oleh para karyawannya, baik itu dalam bentuk skorsing, pemberhentian kerja bahkan dalam bentuk hukum pidana misalnya.

Perilaku pemimpin harus tangguh dan kuat dalam menghadapi segala masalah, sabar dalam menerima dan menghadapi segala persoalan, dan pemimpin tidak mudah menyerah dalam menjalankan tugas demi kepentingan karyawan dan perusahaan. Perilaku yang pantang menyerah, bijak menyikapi persoalan akan lebih meningkatkan semangat kerja karyawan, terlebih usaha tersebut tujuan akhirnya demi kepentingan para karyawan sendiri. Kebijakan pemimpin dalam urusan sabar dan menerima segala persoalan terkadang disalah artikan. Banyak yang mengartikan sabar adalah pasrah, menerima apa adanya, tentu hal ini sangat tidak tepat jika ini dilakukan oleh pemimpin, karyawan akan merasa kurang bersemangat karena seolah-olah tidak ada upaya untuk memperbaiki dan mengambil kebijakan-kebijakan yang menjadi solusi. Kegiatan promosi misalnya, pesaing telah melakukan strategi-strategi dalam bidang pemasaran, *test drive* ke beberapa kota, kegiatan sosial dan pelayanan yang berkaitan dengan upaya peningkatan loyalitas konsumen (service gratis atau hadiah). Kondisi yang demikian harus dijadikan oleh pemimpin untuk mengambil tindakan dan memperbaiki strategi bersaingnya. Perilaku inilah yang diharapkan oleh karyawan kepada pimpinan. Dengan perbaikan kepemimpinan yang

sekarang ini ada dan dengan dukungan seluruh karyawan, diharapkan peningkatan kepuasan kerja karyawan secara nyata dapat dicapai melalui sinergi yang dihasilkan.

BAB V KESIMPULAN

Sebagai penutup dari laporan hasil penelitian ini, maka seluruh hasil analisis data, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil perhitungan diperoleh nilai R^2 sebesar 0,616 dan angka F sebesar 10,830 dengan Signifikansi 0,000, hal ini berarti sebesar 61,6% variabel kepuasan berhubungan dengan kepemimpinan, selebihnya atau 38,4% berhubungan dengan variabel lain, yang tidak disebutkan dalam penelitian ini. Dari nilai signifikansi dinyatakan bahwa kepemimpinan Hasta-Brata secara bersama-sama mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Secara parsial, variabel Bulan (X2), Bintang (X3), Samudera (X4), dan Air (X5) berkorelasi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan variabel (Matahari) X1, Angin (X6), Api (X7), Tanah (X8) tidak ada hubungan dengan kepuasan kerja. Variabel kepemimpinan yang paling dominan berhubungan dengan kepuasan kerja adalah variabel kepemimpinan Bulan dengan nilai $r_{yx2-X1x2x3x4x5x6x7x8} = 0,348$, nilai $t = 2,373$ dan pada taraf signifikansi 0,022.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh., *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*, Edisi keempat, Liberty, Yogyakarta, 2003.
- Damarvidya, Kanyanoori, *Tesis: Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Penilaian Kinerja pada Karyawan PT. Jasa Raharja (persero)* (tidak dipublikasikan), Magister Manajemen Universitas Gajah Mada, 2003.
- Hicks, Herbert G. & Gullet, G. Ray, *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
- Koontz, Harold, O'Donnel, Cyril & Weihrich, Heinz, *Management (eight edition)*, McGraw Hill International, USA, 1990.
- Krishna, Anand, *Self Leadership, Seni Memimpin Diri*, PT. One Earth Media, Bogor, 2004.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000.
- Moeljono, Djokosantoso, *Beyond Leadership, 12 Konsep Kepemimpinan*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, 2003.
- Mubarok, Achmad, B. Wibowo, *Etika dan Moral Kepemimpinan*, PT. Bina Rena Pariwara, Jakarta, 2003.

Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2003.

Salimin, *Tesis: Hubungan antara mutasi promosi dengan kepuasan kerja pegawai struktural dilingkungan pemda kotamadya dati II Surakarta*, (tidak dipublikasikan), Universitas Islam Indonesia, 1999.

Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, CV. ALFABETA, Bandung, 2004.

Umar, Husein, *Riset Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1984.

www.jawapalace.org/hastabrata.html