

**PERBANDINGAN HUBUNGAN KEPEMIMPINAN  
SITUASIONAL DENGAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN PADA BANK PANIN KCU BOGOR DAN  
PEGAWAI NEGERI SIPIL KECAMATAN BOGOR UTARA**

*Dr Hari Muharam, MM<sup>1)</sup>,*

<sup>1)</sup>Dosen Pascasarjana Universitas Pakuan

*Besse Warni, Hopy Zeniah, Dina Mardiana<sup>2)</sup>*

<sup>2)</sup>Mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Pakuan

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the relationship Situational Leadership and Transformational Leadership on Job Satisfaction of employees at Panin Bank KCU Civil Servants Bogor and Bogor subdistrict North.*

*The study population was all employees Panin Bank KCU Bogor with a population of about 138 employees with the sample used as many as 103 respondents. The sampling technique using Proportional Random Sampling technique. While the study population at the Civil District of North Bogor amounted to 107 employees with the sample used as many as 85 employees. The sampling technique by using Simple Random Sampling. Data were analyzed using regression analysis.*

*The results show that: First, the closeness of the relationship between situational leadership and job satisfaction of Panin Bank KCU Bogor obtained correlation coefficient of 0.578 means the closeness of the relationship was. The closeness of the relationship between transformational leadership and job satisfaction of Panin Bank KCU Bogor obtained correlation coefficient of 0.607 means the closeness of the relationship was. The relationship between situational leadership and transformational leadership together with job satisfaction at Panin Bank KCU Bogor correlation coefficient means that the relationship of closeness 0,641 strong. Second, the closeness of the relationship between situational leadership and job satisfaction of the Civil Service District of North Bogor obtained correlation coefficient of 0.616 means *keerata* strong relationship. The closeness of the relationship between transformational leadership and job satisfaction of the Civil Service District of North Bogor obtained correlation coefficient of 0.639 means the closeness of the relationship strong. The relationship between situational leadership and transformational leadership together with job satisfaction in the Civil District of North Bogor obtained correlation coefficient of 0.756 means the closeness of the relationship strong.*

*Keywords: Situational Leadership, Transformational Leadership and Job Satisfaction*

## **A.PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia memiliki peran yang tidak kalah penting dalam menentukan perkembangan atau keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia mencakup keseluruhan manusia yang ada di dalam organisasi perusahaan, yaitu mereka yang secara keseluruhan terlibat dalam operasionalisasi perusahaan, mulai dari level yang paling bawah sampai dengan yang menempati level teratas. Sumber daya manusia pada saat ini dipandang bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi.

Sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Sebuah organisasi harus memiliki sumber daya manusia atau pegawai yang baik agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah yang berlandaskan pada basis pelayanan kepada masyarakat merupakan hal yang penting untuk ditingkatkan kepuasan kerjanya dalam upaya memperbaiki mutu pelayanan kepada masyarakat.

Kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu dan dibawa oleh setiap individu sejak

mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, pemimpin dan kepemimpinannya, jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana individu bergabung, dan sistem penggajian, dan sebagainya. Ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan turunnya kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah faktor kepemimpinan. Objek penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank Panin KCU Bogor dan Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara.

Berdasarkan data hasil survey diketahui bahwa kepuasan karyawan di PT Bank Panin KCU Bogor belum memuaskan. Hal ini berdasarkan data sebagai berikut :

1. 53,4% karyawan merasa tidak puas dengan gaji yang diterima belum sesuai dengan peraturan pemerintah dan antara pekerjaan dengan gaji tidak sesuai.
2. 41,7% karyawan merasa tidak puas dengan promosi jabatan yang diberikan perusahaan dan promosi jabatan tidak sesuai dengan hasil kreatifitas karyawan.
3. 43,4% karyawan merasa tidak puas dengan pimpinan yang mengawasi kinerja karyawan dengan penuh tanggung jawab dan pimpinan tidak memberikan solusi dan saran
4. 43,4% karyawan merasa tidak puas dengan rekan kerja dalam berinteraksi dan kerja sama.

Adapun faktor pertama penyebab rendahnya kepuasan kerja karyawan yaitu kepemimpinan di PT Bank Panin KCU Bogor. Pimpinan yang baik yaitu pimpinan yang memperhatikan karyawannya dan mengarahkan karyawannya dalam bekerja. Menurut Robbins (2008:49) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Rivai (2009:2) mendefinisikan kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Fenomena-fenomena yang penulis temukan pada hasil observasi awal di PT Bank Panin KCU Bogor, berkenaan dengan kepemimpinan dimana karyawan kurang puas atas pengarahan dan cara-cara perbaikan hasil kerja karyawan, karyawan kurang puas atas penilaian hasil kerja dan kurangnya dorongan pimpinan terhadap karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan kurang dilibatkan pimpinan dalam mengambil keputusan, pimpinan kurang melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan. Karyawan kurang peduli terhadap keputusan pimpinan.

Sedangkan berdasarkan hasil penelitian awal yang dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara mengenai kehadiran

kerja menunjukkan terlambat hadir 10-30 menit rata-rata harian sebanyak 26 kasus, rata-rata bulanan sebanyak 520 kasus. Pegawai yang terlambat hadir > 30 s/d 60 menit rata-rata harian sebanyak 15 kasus dan rata-rata bulanan sebanyak 300 kasus. Pegawai yang terlambat hadir > 60 menit rata-rata harian sebanyak 8 kasus dan rata-rata bulanan sebanyak 160 kasus. Hal tersebut menunjukkan tingkat kemangkiran pegawai, sehingga dapat mengindikasikan adanya penurunan pada kepuasan kerja pegawai, dan ini perlu untuk mendapatkan perhatian dari organisasi terutama dari pimpinan organisasi.

Mengingat sumber daya manusia merupakan unsur yang paling dominan dan penentu dalam suatu organisasi, maka organisasi harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penentu untuk terciptanya kepuasan kerja pegawai salah satunya adalah kepemimpinan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan dan sebaliknya. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa

bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Kepemimpinan yang efektif akan selalu memberikan dampak dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja dari bawahannya. Pemimpin harus dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawainya. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah pelayanan sebagai salah satu penentu keberhasilan pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini akan membahas mengenai “Perbandingan Hubungan Kepemimpinan Situasional dengan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Panin KCU Bogor dan Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara”

### **Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui Perbandingan Hubungan Kepemimpinan Situasional dengan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Panin KCU Bogor dan Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara.

Sedangkan penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut.

#### **1. Kegunaan Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan khususnya dibidang manajemen terutama pada masalah kepuasan kerja dan kepemimpinan.
- b. Diharapkan menjadi rujukan atau referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya berkaitan dengan masalah kepuasan kerja dan kepemimpinan.

#### **2. Kegunaan Praktis**

##### **a. Bagi Penulis**

Untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dibangku kuliah dan sekaligus menanggapi suatu kejadian memberikan sumbangan pemikiran serta pemecahannya.

##### **b. Bagi Perusahaan**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai dasar pertimbangan oleh pimpinan maupun karyawan PT Bank Panin KCU Bogor dan Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara. Khususnya dalam faktor kepemimpinan untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan

## **B.METODOLOGI PENELITIAN**

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Bank Panin yang berada di Ciheleut Pakuan Bogor dan dilaksanakan di Kantor Kecamatan Bogor Utara Kota Bogor yang beralamat di JL. Gagalur

II No. 2 Indraprasta, Bogor Jawa Barat Telp. (0251) 8323444 dan di Kantor Kelurahan di yang berada di bawah SKPD Kantor Kecamatan Bogor Utara. Waktu pelaksanaan penelitian selama bulan Maret 2016 sampai dengan Juli 2016.

### Metode Penelitian

Metode penelitian berupa metode survey, dengan pendekatan korelasional, yaitu metode penelitian yang dirancang untuk mendapatkan informasi tentang hubungan antara variabel-variabel yang berbeda dalam satu populasi. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sejumlah karyawan operasional dalam jangka waktu yang bersamaan.

Alat ukur (instrumen) yang digunakan dari semua variabel yang diteliti baik kepuasan kerja karyawan dan kepemimpinan adalah angket (*questionnaire*) yaitu daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden sesuai dengan sampel yang telah ditentukan. Angket atau kuesioner pada penelitian ini adalah angket tertutup yaitu angket yang jawabannya sudah disediakan sehingga responden tinggal memilih satu jawaban yang sesuai dengan pendapat dirinya.

Adapun tahap penelitian diawali dengan pembuatan instrumen penelitian, selanjutnya dilakukan pengujian terhadap instrumen tersebut dengan menggunakan metode statistik. Setelah mendapatkan instrumen yang *valid* dan *reliable* maka tahapan

selanjutnya berupa penyebaran instrumen kepada sampel.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi didefinisikan sebagai kelompok subyek yang hendak dikenai generalisasi hasil dari penelitian. Kelompok subyek ini harus memiliki karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subyek yang lain. Populasi penelitian ini adalah semua karyawan operasional Bank Panin dengan populasi sebanyak 138 karyawan. Sampel merupakan bagian populasi yang terwakili dan akan diteliti atau sebagian jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang terwakili. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini teknik slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Rumus Slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

N = Jumlah populasi

n = Jumlah sampel

e = Kesalahan pengambilan sampel yang ditetapkan sebesar 5%

Diketahui bahwa karyawan pada Bank Panin dengan populasi sebanyak 138 pegawai. Dengan demikian ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dihitung jumlahnya melalui perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{138}{1 + 138(0.05)^2} = 103 \text{ karyawan}$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka ukuran sampel yang digunakan

dalam penelitian ini sebanyak 103 responden. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *proporsional random sampling*.

Sedangkan populasi penelitian pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara berjumlah 107 orang. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *Simple Random Sampling* dengan menentukan jumlah sampel dengan menggunakan rumus statistik Slovin, yaitu :

$$n = \frac{107}{1 + 107 (0,05)^2} = 84,41$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka diperoleh jumlah sampel penelitian pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara yaitu sebanyak 85 pegawai.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan kuesioner yaitu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden yaitu karyawan operasional Bank Panin dan Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara, kuesioner telah ditentukan isi dan meterinya.

Selain menggunakan kuesioner, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara untuk mengetahui gambaran tentang kondisi organisasi dan karyawan Bank Panin dan Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara, data sekunder melalui pengambilan informasi dari perusahaan dan dari

buku-buku penunjang yang diambil di perpustakaan.

### **Teknik Analisa Data**

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menyebarkan angket terhadap responden yang telah dipilih sebagai sampel. Kuesioner diisi tanpa harus berdiskusi dengan responden lain. Data-data yang dikumpulkan seterusnya dicatat untuk dilakukan analisis statistik deskriptif. Selanjutnya data tersebut dianalisis untuk menguji hipotesis penelitian dan mengetahui seberapa besar hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, dilakukan uji normalitas dan homogenitas sebagai berikut :

#### 1. Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis terdiri dari uji normalitas, uji homogenitas, uji linearitas.

#### 2. Uji Hipotesis

##### a. Pengujian Hipotesis Pertama

Hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja karyawan, pengujiannya dilakukan dengan teknik korelasi sederhana untuk melihat kekuatan hubungan antara variabel kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ).

##### b. Pengujian Hipotesis Kedua

Hubungan antara kepemimpinan

transformasional dengan kepuasan kerja karyawan, pengujiannya dilakukan dengan teknik korelasi sederhana untuk melihat kekuatan hubungan antara variable kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja karyawan (Y).

c. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hubungan antara kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja karyawan, pengujiannya dilakukan dengan teknik korelasi ganda dan *Product Moment Corelation*. Untuk melihat kekuatan hubungan antara kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja karyawan.

Untuk menguji signifikansi hubungan korelasi ganda tersebut dapat menggunakan rumus Uji F, jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka koefisien korelasi ganda yang diuji adalah signifikan atau dapat diberlakukan pada populasi dimana sampel diambil.

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

Keterangan :

$F_h$  = F hitung

R = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel independent

n = Jumlah anggota sampel

### C.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Pembahasan

Hasil temuan yang diperoleh oleh penulis dalam hal penelitian ini yaitu terbukti bahwa baik secara parsial maupun simultan antara variabel independen dengan variabel dependen mempunyai hubungan positif dan signifikan.

#### 1. Hubungan keeratan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja pada Bank Panin KCU Bogor

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti mengenai hubungan keeratan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,578. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan keeratan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja dengan kekuatan hubungan keeratan sedang. Besarnya pengaruh dalam bentuk persentase atau koefisien determinasi antara kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 33,4%, sedangkan sisanya sebesar 66,6% (100%-33,4%) dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis. Kemudian hubungan fungsional atau regresi antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja pada PT Bank Panin KCU Bogor, diperoleh hasil

persamaan hubungan fungsional atau regresi yaitu  $\hat{Y} = 40,784 + 0,680X_2$ .

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti sejalan dengan penelitian yang dilakukan M.L. Voon; M.C. Lo; K.S. Ngui; & N.B. Ayob (2011) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Organisasi Sektor Publik di Malaysia. Kepemimpinan adalah pengaruh proses antara pemimpin dan bawahan di mana pemimpin mencoba untuk memengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuannya tergantung pemimpin organisasi dan gaya kepemimpinannya. Dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai, para pemimpin dapat memengaruhi kepuasan kerja, komitmen, dan produktivitas karyawan. Dua ratus karyawan eksekutif sektor publik di Malaysia secara sukarela berpartisipasi dalam penelitian ini. Terdapat dua jenis gaya kepemimpinan dalam penelitian ini, yaitu transaksional dan transformasional yang diketahui memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan lebih kuat terhadap kepuasan kerja dengan  $r = 0,789$  dengan hubungan keeratan kuat, ini berarti kepemimpinan transformasional dianggap sesuai untuk mengelola organisasi pemerintahan.

Selain itu sejalan juga dengan penelitian Ni Ketut Narti, Ni Wayan Sukartini, Luh Made Wijayati, A.A. Raka Sitawati (2013), Faktor Kompensasi, Suasana Organisasi, Kepemimpinan Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kasmil Kosmos Bali. Hasilnya bahwa 1) Faktor kompensasi, suasana organisasi, kepemimpinan, dan karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kasmil Kosmos. Dengan demikian hipotesis dapat diterima dan teruji kebenarannya. 2) Secara simultan dapat dikatakan bahwa kompensasi, suasana organisasi, kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kasmil Kosmos. Dengan demikian hipotesis dapat diterima dan teruji kebenarannya. Menentukan variabel bebas yang paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kasmil Kosmos digunakan *standadized coeficients* beta tertinggi. Variabel kompensasi dengan *standadized coeficients* sebesar 0,273 berada pada urutan pertama, dengan  $r = 0,689$  dengan hubungan keeratan sedang, kemudian variabel suasana organisasi dengan koefisien beta 0,263 pada urutan kedua,  $r = 0,659$  dengan hubungan keeratan sedang, variabel karakteristik pekerjaan dengan koefisien beta 0,247 pada urutan ketiga  $r = 0,612$  dengan hubungan keeratan sedang dan urutan terakhir



variabel kepemimpinan dengan koefisien beta 0,216.  $r = 0,590$  dengan hubungan keeratan sedang. Dari keempat variabel bebas yaitu kompensasi, suasana organisasi, kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan, maka variabel kompensasi yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kasmil Kosmos.

## **2. Hubungan keeratan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada Bank Panin KCU Bogor**

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti mengenai hubungan keeratan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,607. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan keeratan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja mempunyai kekuatan hubungan keeratan sedang. Besarnya pengaruh dalam bentuk persentase atau koefisien determinasi antara kompensasi dan kepemimpinan situasional secara bersamaan terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 36,3%, sedangkan sisanya sebesar 63,7% ( $100\% - 36,3\%$ ) dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis.

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Ketut Narti, Ni Wayan Sukartini, Luh Made Wijayati, A.A. Raka Sitawati (2013), Faktor Kompensasi, Suasana Organisasi, Kepemimpinan Dan

Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kasmil Kosmos Bali. Hasilnya bahwa 1) Faktor kompensasi, suasana organisasi, kepemimpinan, dan karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kasmil Kosmos. Dengan demikian hipotesis dapat diterima dan teruji kebenarannya. 2) Secara simultan dapat dikatakan bahwa kompensasi, suasana organisasi, kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kasmil Kosmos. Dengan demikian hipotesis dapat diterima dan teruji kebenarannya. Menentukan variabel bebas yang paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kasmil Kosmos digunakan *standadized coeficients* beta tertinggi. Variabel kompensasi dengan *standadized coeficients* sebesar 0,273 berada pada urutan pertama, dengan  $r = 0,689$  dengan hubungan keeratan sedang, kemudian variabel suasana organisasi dengan koefisien beta 0,263 pada urutan kedua,  $r = 0,659$  dengan hubungan keeratan sedang, variabel karakteristik pekerjaan dengan koefisien beta 0,247 pada urutan ketiga  $r = 0,612$  dengan hubungan keeratan sedang dan urutan terakhir variabel kepemimpinan dengan koefisien beta 0,216.  $r = 0,590$  dengan hubungan keeratan sedang. Dari keempat variabel bebas yaitu kompensasi, suasana organisasi, kepemimpinan dan karakteristik

pekerjaan, maka variabel kompensasi yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Kasmil Kosmos.

### **3. Hubungan antara kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja pada Bank Panin KCU Bogor**

Sesuai dengan hipotesis statistik, maka hubungan antara kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja dengan menggunakan teknik *korelasi product moment* diperoleh koefisien korelasi  $r_{y.1.2} = 0,641$ , yang berdasarkan kriteria koefisien korelasi memiliki hubungan yang kuat. Hubungan keduanya signifikan karena  $Sig = 0,000$  nilai ini identik dengan *p-value*, dimana nilai *p-value* lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja pada Bank Panin KCU Bogor.

Kontribusi kepemimpinan situasional dan transformasional bersama-sama dengan kepuasan kerja dihitung berdasarkan koefisien determinasi yaitu  $r^2 = (r_{y.1.2})^2 = 0,411$ . Berarti variabel budaya kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional

secara bersama-sama membentuk kontribusi sebesar 41,1% terhadap kepuasan kerja pada Bank Panin KCU Bogor.

Hubungan fungsional antara kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja diperoleh persamaan regresi berganda yaitu  $\hat{Y} = 28,858 + 0,560X_1 + 0,472X_2$ . Persamaan fungsional berganda ini dapat diartikan bahwa nilai konstanta (a) sebesar 28,858 berarti bahwa jika nilai kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional konstan atau 0, maka kepuasan kerja sebesar 28,858. Nilai  $b_1$  dalam persamaan garis fungsional berganda  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$  jadi  $b_1 = 0,560$  artinya setiap peningkatan satu satuan dari kepemimpinan situasional berarti akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,560 satuan dengan syarat variabel kepemimpinan transformasional konstan. Nilai  $b_2$  dalam persamaan garis fungsional berganda  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$  jadi  $b_2 = 0,472$  artinya setiap peningkatan satu satuan dari kepemimpinan transformasional berarti akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,472 satuan dengan syarat variabel kepemimpinan situasional konstan.

### **4. Hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara**

Sesuai dengan hipotesis statistik maka hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja dengan menggunakan teknik korelasi product moment diperoleh koefisien korelasi  $r_{y,2} = 0,616$ , yang berdasarkan kriteria koefisien korelasi memiliki hubungan yang kuat. Hubungan keduanya signifikan karena  $\text{Sig} = 0,000$  nilai ini identik dengan *p-value*, dimana nilai *p-value* lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja. Kontribusi kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja dihitung berdasarkan koefisien determinasi yaitu  $r^2 = (r_{y,2})^2 = 0,380$ . Berarti variabel kepemimpinan situasional membentuk kontribusi sebesar 38,0% terhadap kepuasan kerja.

Analisis hubungan fungsional antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja di Kecamatan Bogor Utara, diperoleh hasil persamaan hubungan fungsional  $\hat{Y} = 30,099 + 0,723X_2$ . Artinya bahwa nilai konstanta (a) sebesar 30,099 berarti bahwa jika nilai kepemimpinan situasional konstan atau 0, maka kepuasan kerja sebesar 30,099 dan Nilai  $b_2$  sebesar 0,723 artinya setiap peningkatan satu satuan dari kepemimpinan situasional berarti akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,723 satuan.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deni

Fatuhrohman dengan judul Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada Toko Oval di Cibaduyut Bandung. Berdasarkan hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan pada toko oval sangat tinggi, dan kepuasan kerja karyawan pada toko oval adalah sangat puas, serta terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi = 0,61. Koefisien determinasi diperoleh 0,37 yang berarti pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan berkategori kuat.

## **5. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara**

Sesuai dengan hipotesis statistik maka hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dengan menggunakan teknik korelasi product moment diperoleh koefisien korelasi  $r_{y,1} = 0,639$ , yang berdasarkan kriteria koefisien korelasi memiliki hubungan yang kuat. Hubungan keduanya signifikan karena  $\text{Sig} = 0,000$  nilai ini identik dengan *p-value*, dimana nilai *p-value* lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Kontribusi kepemimpinan

transformatif dengan kepuasan kerja dihitung berdasarkan koefisien determinasi yaitu  $r^2 = (r_{y.1})^2 = 0,409$ . Berarti variabel kepemimpinan transformatif membentuk kontribusi sebesar 40,9% terhadap kepuasan kerja.

Analisis hubungan fungsional antara kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja di Kecamatan Bogor Utara diperoleh hasil persamaan hubungan fungsional  $\hat{Y} = 30,879 + 0,713X_1$ . Artinya bahwa nilai konstanta (a) sebesar 30,879 berarti bahwa jika nilai kepemimpinan transformatif konstan atau 0, maka kepuasan kerja sebesar 30,879 dan Nilai  $b_1$  sebesar 0,713 artinya setiap peningkatan satu satuan dari kepemimpinan transformatif berarti akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,713 satuan.

Hasil penelitian yang penulis lakukan sesuai dengan penelitian yang dilakukan Windhy Octaviani dengan judul Hubungan antara Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja pada Pegawai Kecamatan Bogor Timur dengan hasil penelitian hubungan antara kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja diperoleh koefisien korelasi = 0,658, berarti terdapat hubungan positif dengan kekuatan hubungan kuat dan signifikan antara kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja. Hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja diperoleh koefisien

korelasi = 0,665 berarti terdapat hubungan positif dengan kekuatan hubungan kuat dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja.

## **6. Hubungan antara kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformatif secara bersama-sama dengan kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara**

Sesuai dengan hipotesis statistik, maka hubungan antara kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformatif secara bersama-sama dengan kepuasan kerja dengan menggunakan teknik *korelasi product moment* diperoleh koefisien korelasi  $r_{y.1.2} = 0,756$ , yang berdasarkan kriteria koefisien korelasi memiliki hubungan yang kuat. Hubungan keduanya signifikan karena Sig = 0,000 nilai ini identik dengan *p-value*, dimana nilai *p-value* lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformatif secara bersama-sama dengan kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara.

Kontribusi kepemimpinan situasional dan transformatif bersama-sama dengan kepuasan kerja dihitung berdasarkan koefisien determinasi yaitu  $r^2 = (r_{y.1.2})^2 = 0,584$ . Berarti variabel budaya kepemimpinan situasional dan

kepemimpinan transformasional secara bersama-sama membentuk kontribusi sebesar 58,4% terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara.

Hubungan fungsional antara kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja diperoleh persamaan regresi berganda yaitu  $\hat{Y} = 45,769 + 0,660X_1 + 0,547X_2$ . Persamaan fungsional berganda ini dapat diartikan bahwa nilai konstanta (a) sebesar 45,769 berarti bahwa jika nilai kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional konstan atau 0, maka kepuasan kerja sebesar 45,769. Nilai  $b_1$  dalam persamaan garis fungsional berganda  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$  jadi  $b_1 = 0,660$  artinya setiap peningkatan satu satuan dari kepemimpinan situasional berarti akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,660 satuan dengan syarat variabel kepemimpinan transformasional konstan. Nilai  $b_2$  dalam persamaan garis fungsional berganda  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$  jadi  $b_2 = 0,547$  artinya setiap peningkatan satu satuan dari kepemimpinan transformasional berarti akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,547 satuan dengan syarat variabel kepemimpinan situasional konstan.

#### **D.KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dibahas pada Bab

sebelumnya, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Hubungan keeratan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja pada Bank Panin KCU Bogor diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,578. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan keeratan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja dengan kekuatan hubungan keeratan sedang. Besarnya pengaruh dalam bentuk persentase atau koefisien determinasi antara kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 33,4%, sedangkan sisanya sebesar 66,6% (100%-33,4%) dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis.
2. Hubungan keeratan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada Bank Panin KCU Bogor diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,607. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan keeratan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja mempunyai kekuatan hubungan keeratan sedang. Besarnya pengaruh dalam bentuk persentase atau koefisien determinasi antara kompensasi dan kepemimpinan situasional secara bersamaan terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 36,3%, sedangkan sisanya sebesar 63,7% (100%-36,3%) dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis.

3. Hubungan antara kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja pada Bank Panin KCU Bogor diperoleh koefisien korelasi  $r_{y.1.2} = 0,641$ , yang berdasarkan kriteria koefisien korelasi memiliki hubungan yang kuat. Kontribusi kepemimpinan situasional dan transformasional bersama-sama dengan kepuasan kerja dihitung berdasarkan koefisien determinasi yaitu  $r^2 = (r_{y.1.2})^2 = 0,411$ . Berarti variabel budaya kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama membentuk kontribusi sebesar 41,1% terhadap kepuasan kerja pada Bank Panin KCU Bogor.
4. Hubungan keeratn antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara diperoleh koefisien korelasi  $r_{y.2} = 0,616$ , yang berdasarkan kriteria koefisien korelasi memiliki hubungan yang kuat. Kontribusi kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja dihitung berdasarkan koefisien determinasi yaitu  $r^2 = (r_{y.2})^2 = 0,380$ . Berarti variabel kepemimpinan situasional membentuk kontribusi sebesar 38,0% terhadap kepuasan kerja.
5. Hubungan keeratn antara kepemimpinan transformasional

dengan kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara diperoleh koefisien korelasi  $r_{y.1} = 0,639$ , yang berdasarkan kriteria koefisien korelasi memiliki hubungan yang kuat. Kontribusi kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dihitung berdasarkan koefisien determinasi yaitu  $r^2 = (r_{y.1})^2 = 0,409$ . Berarti variabel kepemimpinan transformasional membentuk kontribusi sebesar 40,9% terhadap kepuasan kerja.

6. Hubungan antara kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara diperoleh koefisien korelasi  $r_{y.1.2} = 0,756$ , yang berdasarkan kriteria koefisien korelasi memiliki hubungan yang kuat. Kontribusi kepemimpinan situasional dan transformasional bersama-sama dengan kepuasan kerja dihitung berdasarkan koefisien determinasi yaitu  $r^2 = (r_{y.1.2})^2 = 0,584$ . Berarti variabel budaya kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama membentuk kontribusi sebesar 58,4% terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Bogor Utara.

## DAFTAR PUSTAKA

Atmojo, Marnis. The Influence of Transformational Leadership

- on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance, *International Research Journal of Business Studies*, Vol. 5, No. 2, 2012.
- Bertocci, David I. *Leadership in Organizations There Is a Difference between Leaders and Managers*. New York: University Press of America, Inc., 2009.
- Bhattacharya, Mousumi S; Sengupta, Nilanjan. *Compensation Management, First Edition*. New Delhi : Excel Books, 2009.
- Colquitt, Jason A; Lepine, Jeffery A; Wesson, Michael J. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2009.
- Darmawan, Didit. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta, 2013.
- Fauzan, Rizky . The Influence of Compensations and Job Characteristics on Job Satisfaction (Research Study on Administrative Staff of Tanjungpura University Pontianak), *Jurnal Penelitian Ekonomi*, Vol. 8 No. 2, 2012.
- Hermawan, Asep. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo, 2005.
- J.D., Barbara Kate Repa. *Your Rights In The Workplace An Employee's Guide to Fair Treatment*, 9th Edition. Nolo : Delta Printing Solutions, Inc., 2010.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior, Twelfth Edition*. New York: Mc Graw-Hill Comp. Inc, 2011
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan kesepuluh. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2011.
- Marwansyah, *Manajemen Sumberdaya Manusia Edisi Kedua*, Cetakan Kesatu. Bandung : Alfabeta, 2010.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan kedelapan. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2011.
- Quah, Jon S.T. *Public Administration Singapore-Style, Research in Public Policy Analysis and Management, Volume 19*. Singapore : Emerald Group Publishing Limited, 2010.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers, 2009.
- Schneid, Thomas D. *Legal Liabilitie In Safety and Loss Prevention A Practical Guide, Second Edition*. Canada : Jones and Bartlett Publishers, 2011.
- Singh, B D. *Compensation and Reward Management, Firts*

*Edition*. New Delhi : Excel  
Books, 2010.

Sitorus, Monang. Pengaruh  
Komunikasi dan  
Kepemimpinan Terhadap  
Efektivitas Penerimaan Pajak  
Reklame (Studi Pada Dinas  
Pendapatan Daerah Kota  
Bandung)”, *Jurnal*, (VISI 18  
(1) 1 - 16, 2010.

Soegoto, Eddy Soeryanto.  
*Entrepreneurship Menjadi  
Pebisnis Ulung*. Jakarta:  
Kompas Gramedia, 2009.

Sugiyono. *Statistika untuk Penelitian*.  
Bandung : Alfabeta, 2010.