



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN DISIPLIN KERJA SERTA MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PADA ASURANSI JIWA BERSAMA  
BUMIPUTERA 1912  
BONDOWOSO**

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLES  
AND WORK DISCIPLINE WITH WORK MOTIVATION ON  
EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN LIFE INSURANCE  
JOINT BUMIPUTERA 1912 BONDOWOSO***

**SKRIPSI**

Oleh :  
**NURIANZAH FEBRIANTO**  
**NIM. 110810201205**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
JURUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN DISIPLIN KERJA SERTA MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PADA ASURANSI JIWA BERSAMA  
BUMIPUTERA 1912  
BONDOWOSO**

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLES  
AND WORK DISCIPLINE WITH WORK MOTIVATION ON  
EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN LIFE INSURANCE  
JOINT BUMIPUTERA 1912 BONDOWOSO***

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

NURIANZAH FEBRIANTO  
NIM. 110810201205

Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember  
2016

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**  
**UNIVERSITAS JEMBER– FAKULTAS EKONOMI**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : NURIANZAH FEBRIANTO

NIM : 110810201205

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 28 Januari 2016

Yang menyatakan,

**NURIANZAH FEBRIANTO**

**NIM:110810201205**

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.

Nama Mahasiswa : NURIANZAH FEBRIANTO

NIM : 110810201205

Fakultas : S-1 Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 28 Januari 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari S.E.,M.Si.  
NIP. 197501062000032001

Dr. Sumani M.Si.  
NIP. 196901142005011002

Menyetujui,

Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih. S.E.,M.M  
NIP. 19780525 200312 2 002

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN  
KERJA SERTA MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN PADA ASURANSI JIWA BERSAMA BUMIPUTERA  
1912 BONDOWOSO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Nurianzah Febrianto

NIM : 110810201205

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

**24 Februari 2016**

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Wiji Utami S.E., M.Si. : (.....)**

**NIP. 197401202000122 001**

**Sekretaris : Drs.Muhammad Syaharudin M.M. : (.....)**

**NIP. 195509191985031003**

**Sekretaris : Dr.Deasy Wulandari S.E., M.Si. : (.....)**

**NIP. 197309082000032001**

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.

NIP. 19630614 199001 2 001

## PERSEMBAHAN

Terima kasih kepada Allah SWT atas segala karunianya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi panutan terbaik di muka bumi.

Skripsi ini dipersembahkan kepada ;

1. Bapak dan Ibu sebagai kedua orang tua sembah baktiku dan rasa hormatku atas kasih sayang, nasihat, pengorbanan selama ini dan doa yang tiada pernah henti serta semangat yang diberikan untuk kesuksesanku ke depannya.
2. Seluruh keluarga besar tercinta di Bondowoso yang selalu memberikan dukungan.
3. Seluruh dosen-dosen FE – UNEJ yang mengajar dan mendidik kami dengan ikhlas dan sabar.
4. Rekan atau kawanku seluruh manajemen 2011 F.E. – UNEJ.
5. Almamater yang aku banggakan UNIVERSITAS NEGERI JEMBER.



## MOTTO

Allah SWT berfirman “ dan barang siapa yang bertaqwa kepada-Nya maka dia jadikan baginya jalan keluar (dari kesulitan) dan ALLAH SWT akan berikan rizqi dengan tiada terduga dan barang siapa yang bertawakal (menyerahkan diri) kepada-Nya maka Allah akan mencukupinya (memeliharanya)”

“(QS.At Thoha 2-3)”

Urusan kita dalam kehidupan bukanlah mendahului orang lain, tetapi maju mendahului diri sendiri.

“Stuart B. Johnson”

Bila kita menghadapi kesedihan, kesulitan, kegagalan, keputusan dan segala sesuatu yang membuat kita merasa selalu demikian. Yakinlah masih ada banyak selain kita yang lebih tidak beruntung. Karena hanya demikianlah kita akan lebih bisa mensyukuri segala yang di berikan-Nya.

“Penulis”

## RINGKASAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA SERTA MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA ASURANSI JIWA BERSAMA BUMIPUTERA 1912 BONDOWOSO, NURIANZAH FEBRIANTO, 110810201205; 2016: 70, halaman; Fakultas Ekonomi; Jurusan Manajemen; Universitas Jember.**

Persaingan diberbagai sektor membuat proses pengelolaan, dan pemeliharaan manajemen organisasi semakin mendapatkan perhatian yang serius dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi untuk dapat mengatasi persaingan bisnis ini. Perusahaan perlu meningkatkan pemberdayaan terhadap sumber daya yang salah satunya adalah individu-individu sebagai sumber daya esensial dalam perusahaan itu sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.

Penelitian ini adalah suatu jenis penelitian dengan menggunakan metode penelitian eksplanatori (*Explanatory Research*). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso yang tercatat aktif sebanyak 43 karyawan. Besar sampel 43 karyawan menggunakan teknik sampel jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda, uji t dan uji f. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja terbukti secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso baik melalui simultan ataupun parsial. Pengaruh semua variabel gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja bernilai positif, yang berarti bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja maka dapat mempengaruhi kepuasan karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.

Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa diduga secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan, dapat diterima atau dibuktikan secara statistik baik secara simultan ataupun parsial. Kesimpulan dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja berpengaruh signifikan baik secara simultan ataupun parsial terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja.



## SUMMARY

*THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLES AND WORK DISCIPLINE WITH WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN LIFE INSURANCE JOINT BUMIPUTERA 1912 BONDOWOSO; NURIANZAH FEBRIANTO, 110810201205; 2016: 70 pages; Faculty of Economics; Department of Management; University of Jember.*

*Competition in various sectors making process management, and maintenance management of the organization is getting serious attention from all the elements that exist within the organization to be able to overcome the competition of this business. Companies need to increase the empowerment of resources, one of which is individuals as essential resources within the company itself. This study aimed to analyze the effect of transformational leadership style and work discipline and motivation to work on employee job satisfaction Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso*

*This research is a kind of research using explanatory research (Explanatory Research). Population in this research is the employee remains in the Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso recorded active as 43 employees. The sample size of 43 employees with saturated sampling technique. The analytical method used is multiple regression analysis, and test uji t. The results showed that transformational leadership style and work discipline and motivation to work proved to be statistically significant effect on job satisfaction of employees at the Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso through simultaneous or partially. The influence of all the variables of transformational leadership style and work discipline and motivation to work is positive, which means that with the transformational leadership style and work discipline and motivation to work, it can affect employee satisfaction in the Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso*

*So the hypothesis that allegedly jointly variables transformational leadership style and work discipline and motivation to work a significant effect on employee satisfaction, can be accepted or proven statistically either simultaneously or partially. The conclusion from this study is the transformational leadership style and work discipline and motivation significant effect either simultaneously or partially terhadap job satisfaction.*

**Keywords:** TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLES, WORK DISCIPLINE, WORK MOTIVATION AND JOB SATISFACTION

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatnya, karena tanpanya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis. Tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari berbagai bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak dan Ibu yang selalu kucinta dan kusayangi yang telah banyak berkorban senantiasa memberikan dorongan dan motivasi yang banyak dalam bentuk spiritual dan material selama ini.
2. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Handriyono, SE., M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Ibu Dr. Purnamie Titisari S.E.,M.Si. dan Bapak Dr. Sumani M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran guna memberikan bimbingan dan pengarahan dengan sabar selama penulisan skripsi ini.
5. Ibu Wiji Utami S.E., M.Si. dan Bapak Drs.Muhammad Syaharudin M.M. serta Ibu Dr.Deasy Wulandari S.E., M.Si. selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran guna memberikan ujian sidang dan bimbingan revisi skripsi.
6. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.

7. Segenap pimpinan dan karyawan pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso yang telah mengizinkan melakukan penelitian dan membantu untuk penyusunan skripsi.
8. Rekan atau kawanku seluruh manajemen 2011 F.E. – UNEJ, terutama buat teman seperjuangan khususnya galeh, didin, vicky, imam, veri, ningrum, ridwan dan teman-teman lainnya yang tidak bisa di sebutkan semua terimakasih untuk doa dan bantuannya selama masa perkuliahan di UNEJ.
9. Seluruh pihak yang membantu semangat dan dorongan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayahnya kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini terselesaikan. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan dari pihak pribadi. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 28 Januari 2016

NURIANZAH FEBRIANTO  
NIM:110810201205

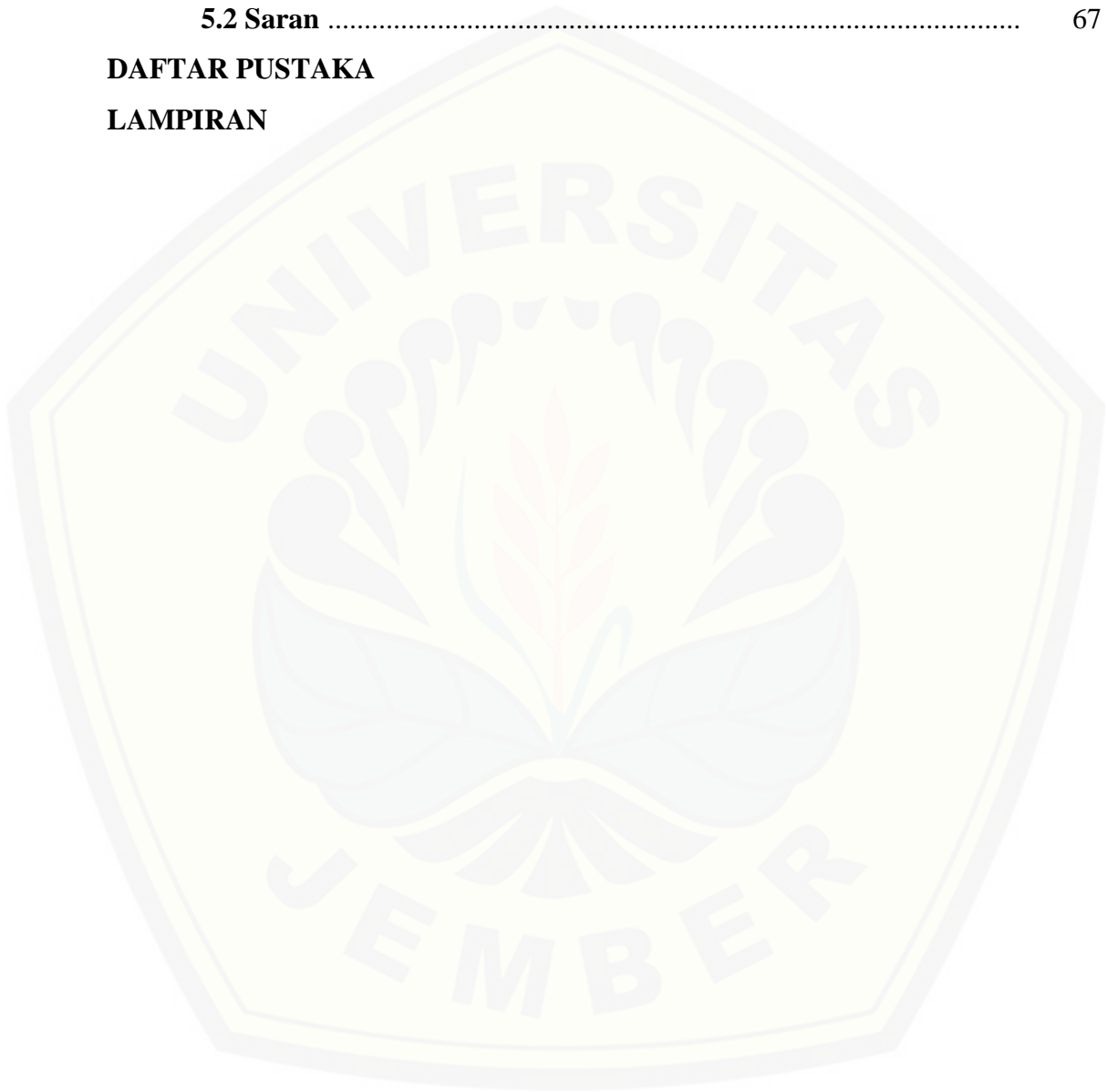
**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	ix
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	7
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	8
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	9
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	10
<b>2.1 Kajian Teoritis</b> .....	10
2.1.1 Kajian Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	10
2.1.2 Kajian Disiplin Kerja .....	13
2.1.3 Kajian Motivasi Kerja .....	15
2.1.4 Kajian Kepuasan Kerja .....	18
<b>2.2 Penelitian Terdahulu</b> .....	21
<b>2.3 Kerangka Konseptual</b> .....	23
<b>2.4 Hipotesis</b> .....	23
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b> .....	27

<b>3.1 Rancangan Penelitian</b> .....	27
<b>3.2 Populasi dan Sampel Penelitian</b> .....	27
<b>3.3 Jenis dan Tahap Pengumpulan Data</b> .....	28
<b>3.4 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel</b> .....	29
3.4.1 Identifikasi Variabel .....	29
3.4.2 Definisi Operasional Variabel .....	29
<b>3.5 Skala Pengukuran</b> .....	33
<b>3.6 Uji Instrumen Penelitian</b> .....	34
3.6.1 Uji Validitas.....	34
3.6.2 Uji Reliabilitas .....	34
<b>3.7 Uji Asumsi Klasik</b> .....	35
3.7.1 Uji Normalitas data.....	35
3.7.2 Uji Multikolinearitas.....	35
3.7.3 Uji Heteroskedastisitas .....	36
3.7.4 Uji Autokorelasi.....	36
<b>3.8 Analisis Deskriptif</b> .....	37
3.8.1 Analisis Regresi Linier Berganda .....	37
3.8.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	37
3.8.3 Uji Hipotesis .....	38
<b>3.9 Kerangka Pemecahan Masalah Penelitian</b> .....	40
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	42
<b>4.1 Deskripsi Obyek Penelitian</b> .....	42
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	42
4.1.2 Bentuk Hukum Perusahaan.....	43
4.1.3 Lokasi Perusahaan .....	44
4.1.4 Struktur Organisasi .....	44
<b>4.2 Deskripsi Responden</b> .....	45
4.2.1 Karakteristik Responden.....	45
<b>4.3 Deskripsi Variabel</b> .....	47
<b>4.4 Uji Instrumen Data</b> .....	49
<b>4.5 Uji Asumsi Klasik</b> .....	51



<b>4.6 Analisis data</b> .....	53
<b>4.7 Pembahasan</b> .....	55
<b>BAB V. Penutup</b> .....	66
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	66
<b>5.2 Saran</b> .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	





**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 1.1 : Data Pesaing Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso .....	1
Tabel 1.2 : Pencapaian Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso untuk bulan Juli dan Agustus 2015 .....	3
Tabel 2.1 : Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	22
Tabel 4.1 : Distribusi Frekuensi Umur Responden .....	45
Tabel 4.2 : Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden .....	45
Tabel 4.3 : Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden .....	45
Tabel 4.4 : Distribusi Frekuensi Penilaian Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	46
Tabel 4.5 : Distribusi Frekuensi Penilaian Responden Terhadap Disiplin Kerja .....	47
Tabel 4.6 : Distribusi Frekuensi Penilaian Responden Terhadap Motivasi Kerja .....	48
Tabel 4.7 : Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja .....	48
Tabel 4.8 : Validitas Instrumen .....	50
Tabel 4.9: Reliabilitas Instrumen .....	51
Tabel 4.10: Hasil Uji Multikolinearitas .....	52
Tabel 4.11: Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	52
Tabel 4.12: Hasil Uji Autokorelasi .....	53
Tabel 4.13: Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	53

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1: Kerangka Konseptual .....	23
Gambar 3.1: Kerangka Pemecahan Masalah Penelitian .....	39
Gambar 4.1: Struktur Organisasi Perusahaan .....	44



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian

Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden

Lampiran 3. Hasil Analisis Data



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi persaingan bisnis sangat kompetitif baik dalam pasar domestik maupun internasional. Khusus untuk industri asuransi yang merupakan bagian dari industri keuangan, tuntutan menghadapi persaingan sangat berat. Semakin banyaknya perusahaan asuransi maka persaingan akan semakin kompetitif sehingga perusahaan asuransi perlu meningkatkan sumber daya manusia agar memiliki daya saing yang kuat sehingga dapat bertahan. Persaingan diberbagai sektor membuat proses pengelolaan, dan pemeliharaan manajemen organisasi semakin mendapatkan perhatian yang serius dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi untuk dapat mengatasi persaingan bisnis ini.

Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso adalah salah satu wadah pemberi jaminan dimasa mendatang bagi para nasabah, dimana asuransi ini memberikan jaminan kepada masyarakat agar dapat dengan mudah menanggulangi permasalahan-permasalahan yang mungkin terjadi di kemudian hari. Perkembangan asuransi jiwa ini telah mengalami pasang surut yang disebabkan oleh banyak hal, diantaranya munculnya perusahaan-perusahaan asuransi baru yang ingin bersaing dengan perusahaan sejenis dikalangan masyarakat serta naik turunnya perekonomian dan gejolak politik. Berikut data pesaing Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.

Tabel 1.1: Data Pesaing Asuransi Bondowoso

No	Nama	Alamat
1	PT. Asuransi Jiwasraya	JL. Letjen MT Haryono, No. 45D. Bondowoso
2	PT Asuransi Jiwa Sinarmas	JL. Gajah Mada, Kec. Bondowoso

Sumber: data primer tahun 2015

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa terdapat dua perusahaan yang sejenis menjadi pesaing Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso. Adanya persaingan ini menuntut perusahaan untuk dapat bertahan dan berupaya memenangkan persaingan demi kelanjutan perusahaan. Salah satunya bisa ditempuh dengan meningkatkan pemberdayaan terhadap sumber daya yang salah

satunya adalah individu-individu sebagai sumber daya esensial dalam perusahaan itu sendiri. Karyawan sebagai sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat dominan dalam organisasi, karena merupakan motor penggerak paling utama dalam suatu organisasi, sehingga pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor penentu keberhasilan sangat diperlukan. Persoalan yang mendasar terkait dengan sumber daya manusia adalah bagaimana cara mengembangkan sumber daya manusia sehingga mampu menghadapi era yang sarat dengan kompetisi. Sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah para pegawai/karyawan pada sebuah lembaga/organisasi, tentunya berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kepuasan kerja yang diinginkan (Hasibuan, 2009:202).

Luthans (2006) dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sangat penting bagi aktualisasi diri. Karyawan yang mendapat kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan ataupun karyawan dalam menciptakan kinerja yang tinggi didalam lingkungan kerja suatu organisasi (Handoko, 2011:196). Berikut realisasi pencapaian Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso pada bulan Juli dan Agustus 2015.

Tabel 1.2: Pencapaian Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso untuk bulan Juli dan Agustus 2015

No	Bulan	Juli			Agustus		
		Target	Realisasi	Rasio	Target	Realisasi	Rasio
1	SP	97	40	39%	97	59	61%
2	UP	15570145631	253400000	2%	15570245631	487900000	3%
3	PP	279405500	84357698	30%	279475500	208366466	75%
4	PLTP	133303333	46189370	35%	133303333	40048839	30%
5	PL	384802833	345985742	90%	384802833	377742451	98%
6	INC	797382657	476512810	60%	797581667	626157756	79%

Sumber : PT Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso tahun 2015

Keterangan :

SP = surat permintaan                      UP = uang pertanggungan      PP = premi tahun 1  
 PLTP = premi lanjutan tahun 1      PL = premi lanjutan              INC = *income*

Tabel 1.2 menjelaskan bahwa pencapaian target yang ditetapkan perusahaan masih fluktuatif. Target yang ditetapkan oleh perusahaan dari masing-masing item adalah 100% sementara tingkat pencapaian rata-rata 15%, selama dua bulan terakhir untuk SP 61% mengalami peningkatan sebesar 22%, UP masih mencapai 3% meningkat sebesar 1%, PP pencapaian 75%, mengalami peningkatan sebesar 45%, PLTP mencapai 30% mengalami penurunan sebesar 5%, sedangkan PL mencapai target 98%, meningkat sebesar 8% dan *income* (INC) sebesar 79% mengalami peningkatan sebesar 19%. Ketidaktercapaian target tersebut dimungkinkan karena beberapa hal yang berkaitan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso ternyata masih cukup banyak terjadi kesenjangan yang kurang sesuai dengan idealisme, masih ada beberapa kelemahan yang masih ditunjukkan oleh karyawan/pegawai dimana mereka kurang termotivasi dengan pekerjaannya. Kejelasan organisasi dan sistem penghargaan bagi para karyawan merupakan beberapa faktor yang turut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, hal ini menyangkut persepsi mereka terhadap sistem insentif, kelengkapan sarana kerja, serta kehangatan hubungan kerja dengan atasan maupun sesama kerja. Kebutuhan tersebut merupakan sumber-sumber kepuasan kerja yang perlu mendapat pemenuhan yang semakin baik. Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi karyawan. Gaji yang diterima oleh setiap karyawan mencerminkan perbedaan tanggung jawab,



pengalaman, kecakapan maupun senioritas. Selain itu, sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam *reward* maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan karyawan, tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang karir dan promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik di masa depan.

Beberapa masih ditemui karyawan yang tidak tepat waktu saat masuk kantor, menunda tugas kantor, kurang disiplin waktu dan tidak bisa memanfaatkan sarana kantor dengan baik. Hal inilah yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajerial terutama pimpinan lembaga, agar dapat sedini mungkin mencegah dan berupaya meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia yang ada pada lembaga tersebut. Bagaimana mungkin bila untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh lembaga/instansi banyak pegawai yang kurang peduli dengan apa yang harus dikerjakan dan sudah menjadi tanggungjawabnya itu. Padahal pegawai itu mempunyai peran yang cukup besar dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk menyelenggarakan tujuan perusahaan. Tentunya banyak faktor yang menjadikan suatu lembaga/instansi berupaya keras memberikan solusi dari kekurangan yang ada.

Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dirasakan karyawan dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa karyawan memiliki perasaan senang dalam menjalankan tugas pekerjaan. Bagi organisasi, kepuasan kerja karyawan harus mendapat perhatian dan pemenuhan hal ini terutama menjadi tugas pimpinan organisasi. Bagi karyawan kepuasan kerja merupakan faktor individu dan sarana untuk mencapai produktivitas kerja. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat.

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan. Teori Path-Goal (Evans, 1970; House, 1971; House & Mitchell, 1974 dalam Yulk,

2005) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan.

Organisasi dipimpin oleh pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Gaya kepemimpinan mempengaruhi setiap lingkungan dalam bekerja yang menjadikan seseorang memiliki kepuasan kerja yang tidak sama juga. Salah satu gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Yukl (2005:77), kepemimpinan transformasional adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok menuju suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Perilaku individu sebagai pemimpin menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seorang pemimpin. Pimpinan yang disukai bawahan akan menjadikan bawahan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pimpinan yang tidak disukai oleh bawahan. Hasil penelitian sebelumnya (Purnamasari, 2008) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah

organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian.

Selain kepemimpinan, faktor yang berkaitan dengan kepuasan berikutnya adalah disiplin kerja. Disiplin dalam organisasi berperan besar dalam menciptakan karyawan agar mematuhi segala peraturan, norma yang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga para karyawan bekerja dengan disiplin dan efektif. Menurut Hasibuan (2009) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Selain itu, berbagai aturan/norma yang ditetapkan oleh suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan agar para pegawai/karyawan dapat mematuhi dan melaksanakan peraturan tersebut. Aturan /norma itu biasanya diikuti sanksi yang diberikan bila terjadi pelanggaran. Sanksi tersebut bisa berupa teguran baik lisan/tertulis, *skorsing*, penurunan pangkat bahkan sampai pemecatan kerja tergantung dari besarnya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai/karyawan. Hal itu dimaksudkan agar para pegawai bekerja dengan disiplin dan bertanggungjawab atas pekerjaannya.

Ukuran yang dipakai dalam menilai apakah pegawai tersebut disiplin atau tidak, dapat terlihat dari ketepatan waktu kerja, etika berpakaian, serta penggunaan fasilitas/sarana kantor secara efektif dan efisien. Grant (2006: 166), beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja, kesejahteraan merupakan faktor yang dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan terhadap karyawannya, selanjutnya akan memberikan kepuasan dan kecintaan terhadap perusahaan. Apabila kecintaan pekerja semakin baik terhadap pekerjaannya, maka disiplin itu perlu seimbang, yaitu salah satunya adalah tingkat kesejahteraan, apabila kebutuhan tersebut telah terpenuhi maka karyawan dapat hidup layak, dengan kelayakan hidup ini karyawan akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas, dan ketenangan diharapkan lebih menambah disiplin.

Faktor yang dapat meningkatkan kepuasan berikutnya adalah motivasi. Siagian (2007) mengatakan bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku yang menuntut atau mendorong orang untuk memenuhi suatu kebutuhan. Motivasi merupakan masalah yang kompleks pada organisasi

atau instansi, karena motivasi setiap pegawai atau sumber daya manusia berbeda satu sama lain. Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Wexley dan Yukl, 2005 : 132). Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, atasan harus selalu menimbulkan motivasi yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya. Luthan (2006) beberapa faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, kondisi kerja yang kesemuanya itu ada di dalam pemberian motivasi.

Penelitian yang melibatkan tema gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin serta motivasi terhadap kepuasan yang dirasakan oleh karyawan di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso . Mengacu pada uraian di atas maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih jauh mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Suatu penelitian akan dinilai ilmiah apabila berdasarkan pada prosedur penelitian. Dimana perumusan masalah harus dilakukan secara tegas dan tepat guna mempermudah dalam menyimpulkan data dan mempermudah dalam merumuskan hipotesis, sehingga data yang terkumpul mempunyai relevansi dengan masalah dan akhirnya mempermudah peneliti untuk menarik kesimpulan.

Selain itu, dengan mengetahui permasalahan akan memberikan arah kepada peneliti dalam setiap penelitian. Artinya mempermudah peneliti dalam



memfokuskan suatu topik permasalahan di dalam penulisan, serta membuat peneliti mampu mencari dan mengarahkan suatu penyelesaian di dalam permasalahan yang dihadapi dan dipecahkan peneliti. Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso?
- b. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso?
- c. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso?
- d. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dalam suatu kegiatan penelitian, segala aktivitas yang dilakukan oleh peneliti pasti memiliki tujuan tertentu karena akan memberikan arah pelaksanaan suatu penelitian. Berdasarkan latar belakang di atas maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.
- b. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.
- c. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.
- d. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak, antara lain :

a. Bagi instansi

Memberikan informasi tentang seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.

b. Bagi akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar atau acuan bagi penelitian yang sejenis.

c. Bagi peneliti

Memperoleh pengalaman dan menambah pengetahuan praktis yang berharga bagi peneliti, serta diharapkan dapat menjadi bekal untuk memasuki dunia kerja.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Teoritis

#### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

##### a. Pengertian

Menurut Yukl (2005:77), kepemimpinan transformasional adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok menuju suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Perilaku individu sebagai pemimpin menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seorang pemimpin. Menurut Robbins (2007: 473), kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Tjiptono dan Handoko (1996: 84) mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo).

Menurut Bass (1993:196-197) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah :

##### 1) Kharismatik (*Charismatic*)

Pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk organisasi dan dapat dengan mudah mengkomunikasikan visi tersebut kepada para anggota tim. Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan dirisendiri. Ia sebagai pemimpin perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Ia menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan memiliki rasa bangga dan merasa tenang

berada dekat dengan pimpinannya. Pemimpin juga dapat tenang menghadapi situasi yang kritis, dan yakin dapat berhasil mengatasinya.

2) Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar – standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam gagasan. Mereka merasa diberi inspirasi oleh pimpinannya.

3) Rangsangan Kecerdasan (*Intellectual Stimulation*)

Menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti. Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara – cara baru dalam melaksanakan tugas, mereka mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas – tugas mereka. Jadi, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem baru, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

4) Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing – masing. Pimpinan memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Pemimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahannya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaannya, dapat memberi sumbangan yang berarti untuk tercapainya tujuan kelompok.

**b. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (dalam Yukl, 2005), yaitu :

1) Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi dan menegakkan perilaku moral yang etis. Seorang pemimpin yang memiliki sifat idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan untuk meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pimpinannya, mengembangkan visi bersama, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial jiwa melayani yang sejati.

2) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Melalui stimulasi intelektual seorang pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Kemudian, pada era berikutnya, Sarros dan Santora (2001) dan Ponder (2001; 2003) me-*refine* aspek transformational *leadership* yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya menjadi: *inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration, dan intellectual stimulation*.

3) Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas

bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

#### 4) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan semangat bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

### 2.1.2 Kajian Disiplin Kerja

#### a. Pengertian

Disiplin merupakan bentuk ketaatan atau kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Hasibuan (2009) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Satrohadiwiryono (2002:291) menjelaskan arti disiplin sebagai berikut:

”Suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak, serta sanggup menjalankannya, serta tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Pendapat lain mengenai disiplin kerja menurut Heidjrachman dan Husnan, (2002) mengungkapkan bahwa:

“Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah dan “Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik”.



Ketaatan ini dapat diwujudkan dalam bentuk sikap, tingkah laku, maupun perbuatan yang sesuai dengan peraturan tersebut. Kedisiplinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Nitisemito (2002) adalah sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan yang tertulis maupun tidak. Kedisiplinan di dalam prakteknya mengandung pengertian dua unsur yaitu :

- 1) Unsur positif, yaitu sikap di dalam menjalankan tugas oknum bersangkutan ikhlas menerima tugas tersebut dan ikut bertanggung jawab atas penyelesaian dan sukses tugas tersebut.
- 2) Unsur negatif, yaitu disiplin yang mati atau tidak berjiwa, disiplin yang dipunyai oleh orang yang tidak jujur jiwanya. Bilamana suatu tugas dijalankan oleh orang seperti ini, sukar dapat berkembang dan pertanggungjawabannya tidak akan baik.

#### **b. Indikator Disiplin**

Menurut Hasibuan (2009), kedisiplinan kerja diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pada hakikatnya, pendisiplinan merupakan tindakan yang dilakukan karyawan dengan bersikap tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, menekankan timbulnya masalah sekecil mungkin, dan mencegah berkembangnya kesalahan yang mungkin terjadi. Disiplin kerja karyawan dapat dikatakan baik apabila memenuhi syarat sebagai berikut:

- 1) Para karyawan datang dengan tertib, tepat waktu dan teratur. Dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu, dan teratur, maka disiplin kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan sesuai yang diharapkan perusahaan.
- 2) Berpakaian rapi. Berpakaian rapi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi, sehingga produktivitas kerja karyawan juga akan tinggi.



- 3) Mampu menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati, sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki sikap disiplin kerja yang baik karena apabila tidak hati-hati dalam menggerakkan perlengkapan kantor, maka dapat menunjukkan bahwa disiplin kerjanya kurang. Oleh karena itu, dalam menggerakkan perlengkapan kantor harus hati-hati sehingga produktivitas kerjanya juga baik.
- 4) Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan. Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan, maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik. Selain itu dengan mematuhi segala peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis, maka akan berpengaruh terhadap disiplin kerjanya. Dengan disiplin yang tinggi, maka diharapkan produktivitas kerjanya yang tinggi.
- 5) Memiliki tanggung jawab yang tinggi. Tanggung jawab sangat berpengaruh besar pada disiplin kerja. Dengan bertanggung jawab terhadap segala tugasnya, maka menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan tinggi sehingga diharapkan produktivitas kerjanya tinggi.

### **2.1.3 Kajian Motivasi Kerja**

#### **a. Pengertian**

Nawawi (2005:351) menyatakan bahwa Motivasi adalah dorongan atau semangat seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan kata lain setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi. Kenyataan menunjukkan pula bahwa kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan tidak efisien. Menurut Robbins (2007:166), motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan yang fokusnya dipersempit terhadap tujuan organisasi. Ketiga unsur kunci dalam definisi ini adalah upaya, tujuan, dan kebutuhan.

Sedangkan pendapat lain menurut Siagian (2007:143) mengatakan bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku yang menuntut atau mendorong orang untuk memenuhi suatu kebutuhan. Motivasi merupakan masalah yang kompleks pada organisasi atau instansi, karena motivasi setiap pegawai atau sumber daya manusia berbeda satu sama lain. Manusia merupakan makhluk yang unik baik secara fisik maupun mental. Untuk itu seorang pimpinan harus mengetahui motivasi pegawainya, sebab faktor ini penting untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia, yang akhirnya untuk mencapai tujuan instansi.

Menurut Siagian (2007) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari tujuh faktor yaitu :

1) Karakteristik Biografi yang meliputi :

- a) Usia, hal ini penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dengan tingkat kedewasaan teknis yaitu ketrampilan tugas.
- b) Jenis Kelamin, karena jelas bahwa implikasi jenis kelamin para pekerja merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar dengan demikian perlakuan terhadap merekapun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- c) Status perkawinan, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai yang telah menikah dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah.
- d) Jumlah tanggungan, dalam hal ini jumlah tanggungan seorang seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.
- e) Masa kerja, dalam organisasi perlu diketahui masa kerja seseorang karena masa kerja seseorang merupakan satu indikator kecenderungan para

pekerja dalam berbagai segi organisasional seperti ; produktivitas kerja dan daftar kehadiran. Karena semakin lama seseorang bekerja ada kemungkinan untuk mereka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan.

## 2) Kepribadian

Kepribadian seseorang juga dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

## 3) Persepsi

Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor – faktor yang dipandanginya sebagai faktor organisasional yang kuat.

## 4) Kemampuan belajar

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan. Nilai – nilai yang dianut sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku di berbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota.

## 5) Sikap

Sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap objek tertentu, orang tertentu atau peristiwa tertentu. Artinya sikap merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

## 6) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya.

## 7) Kemampuan

Kemampuan dapat digolongkan atas dua jenis yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan fisik meliputi kemampuan seseorang

dalam menyelesaikan tugas–tugas yang bersifat teknis, mekanistik dan repetitif, sedangkan kemampuan intelektual meliputi cara berfikir dalam menyelesaikan masalah.

#### **b. Indikator Motivasi**

Pengukuran motivasi kerja dapat diketahui dengan melakukan *survey* dalam bidang masalah tertentu para pegawai. Misalnya penggunaan kuesioner untuk mengetahui tentang kepuasan pegawai terhadap kompensasi yang mereka terima selama bekerja Robbins (2006:167) menyebutkan bahwa pengukuran motivasi dapat dilakukan dengan melihat beberapa aspek yaitu;

- 1) Mempunyai sifat agresif
- 2) Kreatif dalam pelaksanaan pekerjaan
- 3) Mematuhi jam kerja
- 4) Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja
- 5) Terjalin hubungan kerja antara karyawan dan pimpinan

### **2.1.4 Kajian Kepuasan Kerja**

#### **a. Pengertian**

Menurut Rivai (2004) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang/tidak senang, puas/tidak puas dalam bekerja. Luthans (2006:243) dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya.

Ada sejumlah pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan terbentuk karena adanya faktor-faktor yang melatarbelakanginya. Robbins (2007) menyatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang menentukan kepuasan kerja. Variabel-variabel tersebut adalah :

- 1) Kerja yang secara mental menantang

Karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam batas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

2) Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar komunikasi, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan menjalankan tugas yang baik.

4) Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

5) Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan.

Kepuasan kerja diukur melalui parameter yang dikemukakan Wood, Wallace and Zeffani (2001), bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui model *Summationscore method* (SCM) yang mengambil indikator dari Robbins (2007), yang meliputi indikator sebagai berikut :

- 1) Hubungan baik di lingkungan kerja, yaitu adanya hubungan supervisi, hubungan sosial di antara karyawan, dan kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan. Hal ini ditunjukkan melalui sikap atau perilaku karyawan yang menunjukkan kesanggupan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan meskipun tanpa pengawasan, kemauan membina komunikasi dengan relasi kerja, dapat bekerja sama untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam suatu tim



kerja atau individual, serta kemauan untuk merawat sarana atau peralatan kerja dengan baik.

- 2) Kemampuan utilitas, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan sikap karyawan terhadap kebijakan kepemimpinan, kebijakan peraturan jam kerja, kesempatan untuk berkreasi dan peluang promosi karier. Sikap karyawan ini akan ditunjukkan melalui penerimaan kebijakan pimpinan, sikap mematuhi peraturan jam kerja yang sudah ditetapkan, kesempatan mengembangkan kreativitas kerja dan hasrat untuk memanfaatkan kesempatan meningkatkan jenjang karier.
- 3) Kebijakan kesejahteraan, yaitu kebijakan yang menimbulkan efek kepuasan karyawan pada sistem pengupahan, pemberian tunjangan/kompensasi, dan insentif. Kebijakan kesejahteraan tersebut diukur dari persepsi karyawan terhadap sistem pengupahan, besarnya upah (*take home pay*) yang diterima dibandingkan dengan beban kerja, sistem pemberian tunjangan, serta sistem insentif dan gaji lembur.
- 4) Perhatian perusahaan pada masalah keamanan kerja berkaitan dengan tingkat risiko pekerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, dan sarana yang menunjang K3. Hal ini dapat diukur dari kemampuan atau kemauan karyawan untuk mengatasi segala risiko yang ditimbulkan dari pekerjaan, karyawan memperoleh jaminan atas kesehatan dan keselamatan kerja dalam bentuk tunjangan atau asuransi kesehatan dan keselamatan kerja, serta dalam proses kerja karyawan memperoleh hak keamanan berupa kelengkapan sarana alat perlindungan diri yang memadai.

#### **b. Indikator kepuasan**

Menurut Rivai (2004) indikator dari kepuasan kerja terdiri dari :

- 1) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai control terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
- 2) Supervisi. Adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian

yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

- 3) Organisasi dan manajemen, yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.
- 4) Kesempatan untuk maju. Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
- 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif. Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya maka kecenderungan karyawan untuk merasa puas terhadap kerjanya akan lebih besar.
- 6) Rekan kerja. Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.
- 7) Kondisi pekerjaan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan berpedoman pada penelitian terdahulu. Persamaan tersebut memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel terikat yang digunakan yaitu kepuasan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek, data yang digunakan, analisis serta keberadaan variabel bebas. Pada penelitian sebelumnya tidak mengkaji secara bersamaan gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin serta motivasi.

Isnain Masyjui (2005) tentang Pengaruh motivasi dan disiplin kerja Terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Dinas pendidikan nasional kabupaten Grobogan. Analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian diperoleh Motivasi dan disiplin berpengaruh rendah terhadap kepuasan kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan.

Sukirman (2011) tentang hubungan kepuasan kerja dengan disiplin Kerja karyawan bagian produksi PT. Binratex Semarang. Analisis data yang digunakan adalah rank spearman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan disiplin kerja karyawan pada bagian produksi PT Binratex Semarang.

Fitriansyah dkk (2013) tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan studi pada *agen financial consultant* PT. Axa financial Indonesia *sales office* Malang. Analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

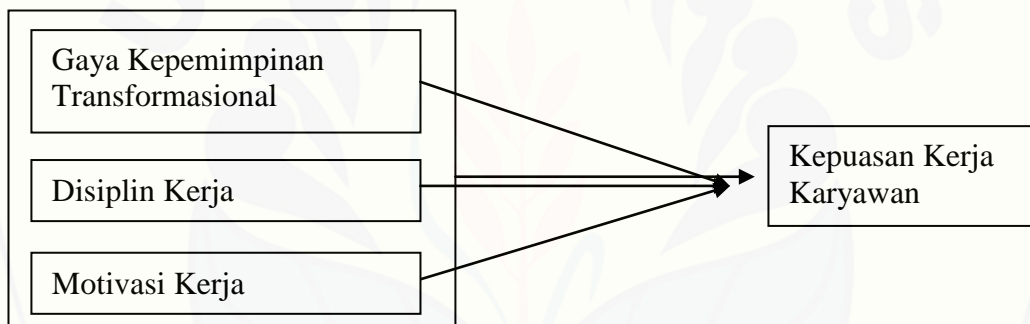
Tabel 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel Penelitian	Metode	Hasil
1	Isnan Masyjui (2005)	Pengaruh motivasi dan disiplin kerja Terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Dinas pendidikan nasional Kabupaten Grobogan	Regresi Berganda	Motivasi dan disiplin berpengaruh rendah terhadap kepuasan kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan.
2	Sukirman (2011)	Hubungan kepuasan kerja dengan disiplin Kerja karyawan bagian produksi PT. Binratex Semarang	Rank Spearman	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan disiplin kerja karyawan pada bagian produksi PT Binratex Semarang.
3	Fitriansyah dkk (2013)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan studi pada <i>agen financial consultant</i> PT. Axa financial Indonesia <i>sales office</i> malang	Regresi Berganda	Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sumber: data sekunder diolah, 2015

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menguraikan pokok-pokok permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini menjadikan gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel terikat. Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kepuasan karyawan secara individu merupakan sesuatu yang dianggap sangat penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan kepuasan yang lebih tinggi, lebih besar kemungkinan tercapainya tujuan pribadi karyawan maupun tujuan perusahaan secara keseluruhan. Adapun kerangka konseptual penelitian dapat diuraikan pada gambar 2.1



**Gambar 2.1: Kerangka Konseptual**

Sumber: Soejono, 1997 : 60, Cushway & Lodge, 1995: 139

### 2.4 Hipotesis

#### 2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Secara teoritis kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja dan hubungan sosial ditempat kerja (Koesmono, 2005). Sedangkan kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan

petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai adalah konsep kepemimpinan menurut Dubrin (2005). Pendapat tersebut memberi indikasi bahwa kepemimpinan yang baik akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Menurut Judge dan Locke, (2005) kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor, di antaranya adalah gaya kepemimpinan. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori path-goal, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan (Yukl, 2005). Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi. Hasil penelitian Fitriansyah dkk, (2013) memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Mengacu pada teori dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso

#### **2.4.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan kerja**

Davis dalam Mangkunegara (2005: 117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Grant (2006: 166), beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja, kesejahteraan merupakan faktor yang dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan terhadap karyawannya, selanjutnya akan memberikan kepuasan dan kecintaan terhadap perusahaan. Apabila kecintaan pekerja semakin baik terhadap pekejaannya, maka disiplin itu perlu seimbang, yaitu



salah satunya adalah tingkat kesejahteraan, apabila kebutuhan tersebut telah terpenuhi maka karyawan dapat hidup layak, dengan kelayakan hidup ini karyawan akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas, dan ketenangan diharapkan lebih menambah disiplin. Hasil penelitian Sukirman, (2011) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT Binratex Semarang. Mengacu pada teori dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2 : Ada pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso

#### **2.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : kerja yang menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian pribadi dengan pekerjaan (Robbins, 2007). Menurut Luthan (2006) beberapa faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, kondisi kerja yang kesemuanya itu ada di dalam pemberian motivasi. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bodur (2002), Matthews (2006), Borzaga (2006) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut As'ad (1995:45) pemenuhan kebutuhan dari para pegawai akan pelayanan dan penghargaan oleh atasan terhadap prestasi kerja yang dihasilkannya yang sesuai dengan prinsip keadilan dapat memotivasi kerja mereka. Sehingga dengan seringnya para pegawai/karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, akan meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja yang diinginkan, karena kuat lemahnya dorongan atau motivasi kerja seseorang akan menentukan besar kecilnya kepuasan kerja.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, menurut teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Luthans (2006) mengemukakan Teori Dua Faktor yaitu faktor motivator dan *faktor hygiene*. Faktor motivator berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam

pekerjaan itu sendiri (*job content*) atau disebut juga sebagai aspek *intrinsik* dalam pekerjaan sedangkan *faktor hygiene* yaitu faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan, berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik pekerja. Hasil penelitian Isnan Masyjui (2005) menunjukkan hasil bahwa Motivasi dan disiplin berpengaruh rendah terhadap kepuasan kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan. Mengacu pada teori dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3 : Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso

#### **2.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins, dan Judge, (2009) berdasarkan model perilaku organisasi faktor-faktor yang lazim dicakup dalam kepuasan kerja dilihat dari tingkat individual adalah karakteristik-karakteristik biografi, kepribadian dan emosi-emosi, nilai-nilai dan sikap-sikap, kemampuan, persepsi, motivasi, pembelajaran individual, dan pembuatan keputusan individual. Dilihat dari tingkat kelompok adalah komunikasi, pembuatan keputusan kelompok, kepemimpinan dan kepercayaan, struktur kelompok, konflik, kekuatan dan politik, dan tim-tim kerja. Dilihat dari sistem-sistem organisasi adalah kultur organisasi atau budaya organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktik-praktik sumber daya manusia, serta struktur dan desain organisasi. Mengacu pada teori dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H4 : Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dibuat untuk mengetahui latar belakang permasalahan yang sedang dihadapi, konsep dasar pemikiran yang dijadikan acuan, pendekatan-pendekatan yang digunakan, hipotesis atau dugaan sementara yang diajukan untuk menjawab permasalahan, teknik pengambilan atau pengumpulan data yang dipakai, dan analisis data statistik yang digunakan.

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*), karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal (sebab-akibat) antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data menggunakan statistik. Menurut Sugiyono (2008:7), pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang didasarkan pada angka atau data kualitatif yang dijadikan angka. Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiatif. Sugiyono (2008:36) menyatakan penelitian asosiatif adalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab-akibat.

### 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso yang tercatat aktif sebanyak 43 karyawan. Jumlah seluruh pegawai yang ada di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Bondowoso adalah sebanyak 43 karyawan yang terdiri dari penata usaha 3 orang, pegawai 14 orang, kasir 2 orang, supervisor 4 orang, 20 orang agen. Teknik pengambilan sampel (*sampling*) pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi diambil sebagai sampel (Sugiyono, 2008:18).

### 3.3 Jenis dan Tahap Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis data primer dan sekunder.

- a. Data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012:225). Salah satu jenis data primer adalah kuesioner.
- b. Data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2012:225). Salah satu data sekunder adalah data karyawan, struktur organisasi, dll

Teknik pengumpulan data sangat diperlukan guna memperoleh data yang bersifat akurat sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

#### a. Pengumpulan Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Teknik untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner. Menurut Arikunto (2011:28) kuesioner merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Tujuan penggunaan kuesioner adalah untuk mencapai jawaban responden yang bersifat objektif dan mencerminkan sikap responden yang sesungguhnya suatu permasalahan penelitian. Pembagian kuesioner berupa pertanyaan tertutup diberikan kepada karyawan di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso yang dijadikan sampel guna memperoleh tanggapan/penilaian.

#### b. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Artinya, data tersebut telah lebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh satu orang atau instansi di luar peneliti

sendiri, walaupun yang dikumpulkan itu sesungguhnya adalah data yang asli. Teknik pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini meliputi :

1) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data sekunder dengan pencatatan data-data yang dianggap penting dan berhubungan dengan masalah penelitian. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data-data yang berhubungan dengan sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, dan data-data lainnya yang sesuai dengan permasalahan penelitian.

2) Studi Pustaka

Studi kepustakaan adalah pengumpulan data dengan mempelajari literatur yang berhubungan dengan masalah kompetensi dan kinerja. Hal ini dilakukan guna mendapat pengetahuan dan teknik-teknik sebagai alat untuk mendukung penelitian ini.

### 3.4 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

#### 3.4.1 Identifikasi Variabel

Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Variabel bebas atau *independent variabel* yang disimbolkan dengan X, yang terdiri atas: gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) serta motivasi kerja ( $X_3$ ).
- b. Variabel terikat atau *dependent variabel* yang disimbolkan dengan Y, yaitu kepuasan kerja karyawan.

#### 3.4.2 Definisi Operasional Variabel

Agar dapat memberikan kejelasan dan batasan terhadap konsep dalam mempersiapkan dan menyusun kuisioner penelitian, perlu dikemukakan definisi operasional terhadap konsep-konsep yang terkait. Berdasarkan identifikasi variabel di atas, maka berikut ini akan dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel yang diteliti, yaitu :



a. Variabel Bebas

Variabel bebas atau sering disebut variabel independen menurut Sugiyono (2008) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Pada penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) serta motivasi kerja ( $X_3$ ).

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok menuju suatu tujuan yang ingin dicapai bersama pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso, indikator yang digunakan mengacu pada pendapat Yukl :

- a) Idealisasi pengaruh ( $X_{1.1}$ ) adalah mengembangkan kepercayaan karyawan kepada atasan, membuat karyawan untuk melakukan setiap pekerjaan yang diberikan pimpinan.
- b) Stimulasi intelektual ( $X_{1.2}$ ) adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan.
- c) Konsiderasi individual ( $X_{1.3}$ ) adalah memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan karyawan dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan.
- d) Motivasi inspirasional ( $X_{1.4}$ ) adalah mampu meningkatkan semangat karyawan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan perusahaan.

2) Disiplin Kerja ( $X_2$ ) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso, indikator yang digunakan mengacu pada pendapat Hasibuan :

- a) Para pegawai datang dengan tertib, tepat waktu dan teratur ( $X_{2.1}$ ) adalah mematuhi setiap peraturan yang ada di perusahaan sesuai jam masuk dan pulang kantor yang telah ditentukan.
- b) Berpakaian rapi ( $X_{2.2}$ ) adalah menggunakan seragam kantor sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

- c) Mampu menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati ( $X_{2.3}$ ) adalah memakai peralatan kantor sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tidak digunakan untuk kepentingan lain.
  - d) Mengikuti cara kerja yang ditentukan perusahaan ( $X_{2.4}$ ) adalah mematuhi segala peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis.
  - e) Memiliki tanggung jawab yang tinggi ( $X_{2.5}$ ) adalah melakukan setiap pekerjaan yang telah di perintahkan oleh pimpinan.
- 3) Motivasi Kerja ( $X_3$ ) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu dalam perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso, indikator yang digunakan mengacu pada pendapat Robbin :
- a) Sifat agresif ( $X_{3.1}$ ) adalah selalu mengawali pekerjaan dengan inisiatif sendiri tanpa disuruh oleh pimpinan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.
  - b) Kreatif dalam pelaksanaan pekerjaan ( $X_{3.2}$ ) adalah karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso memiliki pemikiran yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - c) Mematuhi jam kerja ( $X_{3.3}$ ) adalah karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso datang dan pulang sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
  - d) Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja ( $X_{3.4}$ ) adalah karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso memiliki cara-cara tertentu dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - e) Terjalin hubungan kerja antara karyawan dan pimpinan ( $X_{3.5}$ ) adalah karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso memiliki hubungan yang baik dengan pimpinannya baik dalam pekerjaan atau diluar pekerjaan.

b. Variabel Terikat (Kepuasan/Y)

Menurut Sugiyono (2008:59) pengertian variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam

penelitian ini variabel terikat dengan simbol (Y) adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang/tidak senang, puas/tidak puas dalam bekerja di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso, indikator yang digunakan mengacu pada pendapat Rivai :

- 1) Isi pekerjaan (Y.1) adalah materi tugas kerja yang diberikan sudah sesuai dengan yang diharapkan karyawan.
- 2) Supervisi (Y.2) adalah memberikan perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari perusahaan.
- 3) Organisasi dan manajemen (Y.3) adalah menjalin kerjasama yang baik antara sesama karyawan atau dengan pimpinan agar tercipta situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- 4) Kesempatan untuk maju (Y.4) adalah memberikan pekerjaan yang baru untuk mendapatkan pengalaman setiap karyawan untuk kemajuan karyawan itu sendiri.
- 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya (Y.5) adalah upah yang diberikan oleh perusahaan untuk setiap pekerjaan karyawan sudah sesuai dengan yang diharapkan.
- 6) Rekan kerja (Y.6) adalah adanya hubungan yang saling mendukung dan saling memperhatikan antar sesama karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.
- 7) Kondisi pekerjaan (Y.7) adalah tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan kebutuhan kerja.

### **3.5 Skala Pengukuran**

Penelitian ini menggunakan teknik pengukuran skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008:93). Skala likert variabel yang akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item

instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Kriteria pengukuran dalam penelitian ini adalah:

- a. Jawaban sangat setuju diberi skor : 5
- b. Jawaban setuju diberi skor : 4
- c. Jawaban ragu-ragu diberi skor : 3
- d. Jawaban tidak setuju diberi skor : 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor : 1

### 3.6 Uji Instrumen Penelitian

#### 3.6.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner yang diajukan dapat menggali data atau informasi yang diperlukan. Arikunto (2011: 135) menyatakan bahwa sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu menggali apa yang diinginkan dan mampu mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Pada penelitian ini, digunakan validitas *Pearson* berdasarkan rumus korelasi *product moment*. Adapun kriteria pengujiannya adalah apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak valid sedangkan apabila  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  instrumen valid (Ghozali, 2013:47). Nilai  $r$  hitung dapat diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

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

Dimana:

- $r$  = Koefisien Korelasi
- $n$  = Jumlah sampel
- $X$  = Skor tiap butir
- $Y$  = Skor Total

#### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas atau keandalan dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana kuesioner yang diajukan dan dilakukan dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama pada waktu yang berlainan. Suatu kuesioner disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dipercaya jika kuesioner itu stabil dan dapat diandalkan sehingga penggunaan kuesioner tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa (Ghozali 2013:48). Sesuai yang disyaratkan oleh Nunnally (dalam Ghozali 2013:48) bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70. Dalam penelitian ini uji realibilitas dilakukan dengan melihat koefisien *Cronbach Alpha* yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{r}{1 + (X - 1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  = koefisien *Cronbach Alpha*

X = Jumlah pernyataan di skala

r = rata-rata korelasi diantara butir-butir pernyataan

### 3.7 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari: uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi. Keseluruhan uji asumsi klasik diproses dengan menggunakan program SPSS v.16 *for windows*.

#### 3.7.1 Uji normalitas data

Normalitas data adalah syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis regresi. Hal ini berguna untuk menghasilkan model regresi yang baik. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2013:147). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnovtest* sebagai berikut:

- 1) Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.



2) Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

### 3.7.2 Uji multikolinearitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *independent*. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak diluar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi masalah multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel *independent*. Menurut Ghazali (2013:105) untuk mengukur ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* (TOL) dan *variance inflation factors* (VIF) dari masing-masing variabel. Jika nilai TOL  $< 0,10$  atau TOL  $> 10$  dan nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multolinearitas dan sebaliknya.

### 3.7.3 Uji heteroskedastisitas

Asumsi ini menyatakan bahwa apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan yang lain. Jika varian satu dari residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Namun jika varian satu pengamatan lain berbeda, disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2013:105). Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan uji glesjer (*glesjer test*) atau uji park (*park test*). Dalam penelitian ini uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah uji park. Metode uji park yaitu dengan meregresikan nilai residual ( $Ln\epsilon_i^2$ ) dengan masing-masing variabel dependen ( $LnX_1$  dan  $LnX_2$ ). Kriteria pengujian adalah :

Ho : tidak ada gejala heteroskedastisitas bila  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$

Ha : ada gejala heteroskedastisitas bila  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

### 3.7.4 Uji Autokorelasi

Uji ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar data yang diurutkan berdasarkan waktu (*time series*), uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji *run test*, uji ini dipergunakan untuk melihat apakah data residual

bersifat acak atau tidak. Bila tidak acak, berarti terjadi masalah autokorelasi. Residual regresi diolah dengan uji *run test*, kemudian dibandingkan dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) yang dipergunakan. Apabila nilai hasil uji *run test* lebih besar daripada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ), maka tidak terdapat masalah autokorelasi pada data yang diuji (Ghozali, 2013:141).

### 3.8 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bermanfaat untuk menyajikan gambaran umum mengenai hal-hal yang terkait dengan masalah penelitian. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif sifatnya hanya menguraikan data hasil penelitian tanpa harus melakukan pengujian.

#### 3.8.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam analisis regresi, variabel yang mempengaruhi disebut *independent variabel* (variabel bebas) dan variabel yang dipengaruhi disebut *dependent variabel* (variabel terikat). Jika dalam persamaan regresi hanya terdapat satu variabel terikat, maka disebut regresi sederhana, sedangkan jika variabel bebasnya lebih dari satu, maka disebut persamaan regresi berganda. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) serta motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso, digunakan analisis regresi linier berganda sebagai berikut (Ghozali, 2013:277) :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Keterangan :

$a$  = bilangan konstanta

$b_1$  = Koefisien Regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional

$b_2$  = Koefisien Regresi variabel disiplin kerja

$b_3$  = Koefisien Regresi variabel motivasi kerja

$X_1$  = Gaya kepemimpinan transformasional

$X_2$  = Disiplin kerja

$X_3$  = Motivasi kerja

Y = Kepuasan kerja karyawan

$e_i$  = Faktor gangguan

### 3.8.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.517 dan setelah disesuaikan didapatkan nilai R adjustnya sebesar 0.480 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) serta motivasi kerja ( $X_3$ ) secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 48% terhadap kepuasan kerja (Y), sedangkan sisanya sebesar 52% merupakan sumbangan/kontribusi variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

### 3.8.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah:

#### 1) Uji F

Uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (serentak) terhadap variabel terikat (Ghozali, 2013:96). Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel  $X_1$  dan  $X_2$  serta  $X_3$  terhadap variabel Y. Rumus yang akan digunakan adalah:

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

Keterangan :

F = pengujian secara simultan

$R^2$  = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel

n = banyaknya sampel

Formulasi hipotesis uji F :

a)  $F_{hitung} > F_{tabel}$

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y)

b)  $Sig < \alpha$

c)  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y)

d) *Level of significance 5%*

2) Uji t

Analisis uji t digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) serta motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso. Menurut Ghozali, (2013:95) rumus uji t adalah:

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

$b_i$  = koefisien regresi

$Se(b_i)$  = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t :

a)  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) begitupula sebaliknya.

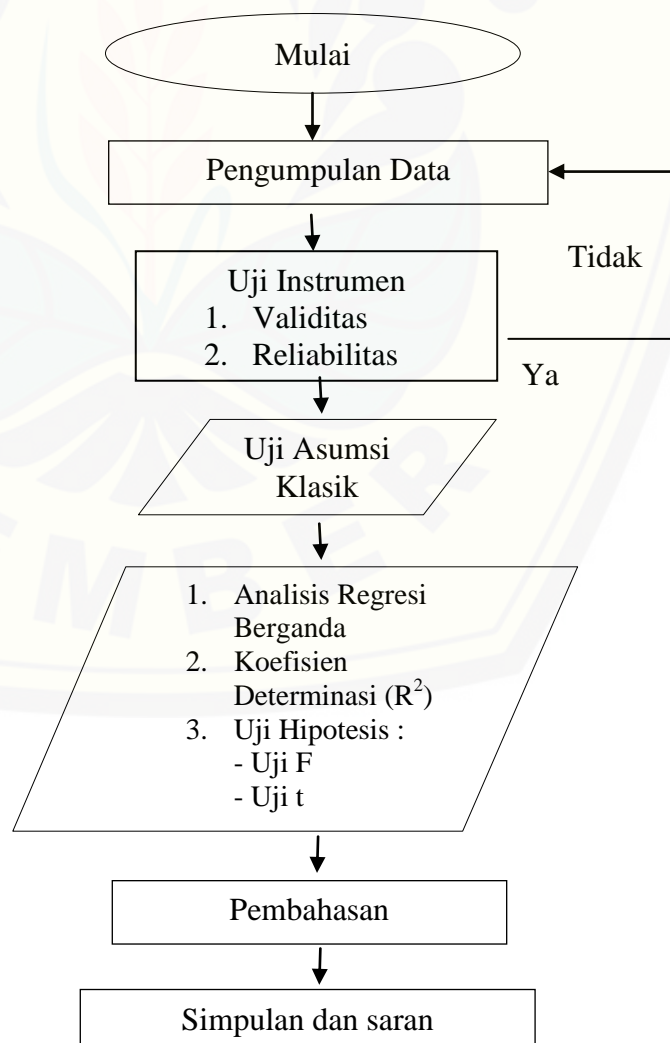
b)  $Sig < \alpha$

c)  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) begitupula sebaliknya.

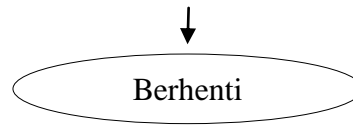
d) *Level of significance 5 %*

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah Penelitian

Untuk mengetahui secara ringkas alur pemecahan masalah dalam penelitian ini, dapat digambarkan pada Gambar 3.1.







Gambar 3.1: Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

- a. Mulai merupakan permulaan dan persiapan penelitian terhadap masalah yang diteliti.
- b. Melakukan pengumpulan data.
- c. Melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk mendapatkan data yang akurat dan mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi.
- d. Melakukan uji asumsi klasik.
- e. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengambil seberapa besar pengaruh hubungan masing-masing variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap variabel  $Y$ .
- f. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )
- g. Uji Hipotesis yang terdiri dari Uji F dan Uji t.
- h. Melakukan pembahasan.
- i. Menarik kesimpulan dan memberikan saran.
- j. Berhenti menunjukkan berakhirnya kegiatan penelitian.

## BAB V PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso. Apabila gaya kepemimpinan transformasional pada perusahaan meningkat maka kepuasan karyawan juga akan ikut meningkat. Begitu sebaliknya, jika gaya kepemimpinan transformasional menurun maka kepuasan karyawan juga akan ikut menurun pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.
2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso. Apabila disiplin kerja pada perusahaan meningkat maka kepuasan karyawan juga akan ikut meningkat. Begitu sebaliknya, jika disiplin kerja menurun maka kepuasan karyawan juga akan ikut menurun pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.
3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso. Apabila motivasi kerja pada perusahaan meningkat maka kepuasan karyawan juga akan ikut meningkat. Begitu sebaliknya, jika motivasi kerja menurun maka kepuasan karyawan juga akan ikut menurun pada perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.
4. Variabel kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja serta motivasi kerja yang ditunjukkan oleh Adjusted R Square sebesar 48%, sedangkan sisanya sebesar 52% merupakan sumbangan/kontribusi variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

## 5.2 Saran

Hasil penelitian ini kiranya peneliti dapat memberikan saran, diantaranya:

- a. Perusahaan perlu memberikan kebijakan yang mengarahkan pada terpenuhinya kebutuhan karyawan sehingga karyawan mampu bekerja dengan maksimal.
- b. Mempertimbangkan kebijakan sanksi untuk lebih tegas kepada karyawan yang melanggar aturan-aturan untuk menghindari risiko yang tidak diinginkan.
- c. Pimpinan memberikan cara-cara tertentu kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan catatan tidak menyimpang dari prosedur perusahaan.
- d. Bagi penelitian selanjutnya, hendaknya menambahkan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti pemberian insentif, pelatihan dan budaya organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2011. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- As ad, 1995. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Bass, B.M dan Avolio, B.J. 1993.” *Transformational Leadership and organizational Culture*”,PAQ SPRING 1993: 112-121
- Dubrin, Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan). Edisi Kedua*. Jakarta: Prenada Media.
- Fitriansyah dkk. 2013. *pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada agen financial consultant PT. Axa financial Indonesia sales office Malang*. Universitas Brawijaya
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. Up Date PLS Regresi. Edisi 7*. Semarang : Badan Penerbit Universitas
- Gustiyah, Raikan. 2009. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Penyeluhan Perindustrian pada Kantor Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan*.
- Grant, Robert M. 2006. *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques and Aplycation*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Handoko, Hani & Fandy Tjiptono. 1996. *Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan*. Yogyakarta : *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*.
- Handoko, Hani T. 2011. *Managemen Pemasaran Analisis. Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ketujuh Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Isnain, Masyjui (2005) *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan*. Under Graduates thesis, Universitas Negeri Semarang.

- Judge, T.A., and Locke, E.A. 2005. Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 475-490.
- Keller, R.L. (1992). Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*, 18(3) : 489-501.
- Koesmono, 2005. *Manajemen Personalia*. Cetakan ke-5. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: Remaja. Rosdakarya
- Nawawi, Hadari, 2005, *Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex. S. 2002, *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia.
- Poerwopoespito, 2004, *Mengatasi Krisis Manusia Di Perusahaan*, Jakarta: Grasindo.
- Pounder, J.S. (2001). "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 281-290
- Purnamasari, Dian Indri. 2008. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Akuntan*. Jurnal Riset Akuntansi & keuangan. Vol.4.No.1 Februari 2008:22-31.
- Rivai, Veitzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Bandung: Grasindo
- Robbins, S.P, Judge, Tim. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy. 2009. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarros, J.C. and J.C. Santora. 2001. The Transformational-transactional Leadership model in Practice. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, 2/8, pp. 383-393



- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Saydam, Gouzali . 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia: Suatu pendekatan. Mikro*. Jakarta: Djambaran
- Siagian, Sondang P. 2007. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soejono. 1997. *Sistem dan Prosedur Kerja*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*. Bandung. Alfabeta
- Sukirman. 2011. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Disiplin Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Binratex Semarang. *Jurnal Sosial dan Budaya*, 4 (1). pp. 13-23. ISSN 1979-6889.
- Wisesa, R. 2008. *Hubungan gaya kepemimpinan dengan loyalitas karyawan kepada atasan (Studi kasus pada grup sumber daya manusia PT. Bank DKI)*. Unpublished undergraduate thesis, Fakultas Ekonomi dan manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Yukl. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks

# *LAMPIRAN*



## Kuesioner Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso

### I. Identitas Peneliti

Nama : Nurianzah Febrianto  
NIM : 110810201205  
Fakultas : Ekonomi

### II. Pengantar

Kuesioner penelitian ini digunakan untuk keperluan penyusunan skripsi dalam menyelesaikan pendidikan Strata 1/S-1 pada Fakultas Ekonomi, Universitas Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso. Peneliti memohon dengan hormat atas keikhlasan dan kesediaan saudara untuk mengisi kuesioner tersebut. Kerahasiaan jawaban saudara tidak akan mempengaruhi citra anda sebagai karyawan di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Bondowoso.

Peneliti mengucapkan terima kasih atas bantuan Saudara dalam menjawab kuesioner penelitian ini dan mohon maaf apabila ada yang tidak berkenan.

Hormat saya,

Nurianzah Febrianto

## KUESIONER

### A. Karakteristik Responden

1. Nomor responden : \_\_\_\_\_(Diisi Peneliti)
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Masa Kerja :

### B. Petunjuk pengisian kuesioner

1. Pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Berilah tanda centang (√) pada jawaban yang telah disediakan dan dianggap paling sesuai. Terdapat empat (5) pilihan jawaban, yaitu:

- |                     |       |
|---------------------|-------|
| Sangat setuju       | = SS  |
| Setuju              | = S   |
| Ragu-ragu           | = RR  |
| Tidak Setuju        | = TS  |
| Sangat Tidak Setuju | = STS |

3. Pastikan saudara tidak melewatkan kuesioner yang tersedia.

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Perilaku pimpinan berpengaruh pada karyawan					
Alasan:						
2.	Pimpinan selalu menggambarkan masalah yang dihadapi karyawan dalam bekerja					
Alasan:						
3.	Pimpinan selalu memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan menghargai hasil setiap kerja karyawan					
Alasan:						
4.	Pimpinan memberikan peluang pada karyawan agar bisa memiliki pengalaman kerja lebih baik dan menghargai kinerja karyawan					
Alasan:						

B. Disiplin Kerja ( $X_2$ )

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Bapak/Ibu bekerja datang ke kantor secara teratur sesuai dengan hari dan jam kerja					
Alasan:						
2.	Bapak/Ibu selalu mengenakan seragam kerja dengan rapi dan sesuai hari yang telah ditentukan					
Alasan:						
3.	Bapak/Ibu menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati					
Alasan:						
4.	Bapak/Ibu dalam bekerja selalu mengikuti cara kerja perusahaan					
Alasan:						
5.	Bapak/Ibu dalam bekerja memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan					
Alasan:						

C. Motivasi Kerja ( $X_3$ )

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya terdorong untuk selalu menyelesaikan semua pekerjaan tanpa disuruh oleh pimpinan					
Alasan:						
2.	Saya selalu memiliki ide/pemikiran yang kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan kantor					
Alasan:						
3.	Saya selalu datang dan pulang kerja sesuai dengan ketentuan perusahaan					



Alasan:						
4.	Saya mempunyai cara-cara tertentu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan kantor					
Alasan:						
5.	Saya selalu berupa untuk membangun komunikasi yang baik dengan pimpinan					
Alasan:						

## D. Kepuasan kerja (Y)

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Pimpinan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan					
Alasan:						
2.	Pimpinan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas					
Alasan:						
3.	Peraturan-peraturan dalam perusahaan yang diterapkan tidak memberatkan karyawan					
Alasan:						
4.	Adanya kebijakan promosi (kenaikan pangkat atau jabatan) kepada karyawan					
Alasan:						
5.	Sistem pemberian gaji di tempat saya bekerja sudah sesuai					
Alasan:						
6.	Suasana kekeluargaan dalam kerja terbina dengan baik antara sesama karyawan					
Alasan:						
7.	Tersedia sarana dan prasarana yang memadai di tempat kerja					
Alasan:						

**MATRIK DATA**

No	Gaya Kepemimpinan Transformasional					Disiplin Kerja					Motivasi Kerja					Kepuasan Kerja									
	1	2	3	4	Σ	1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	Σ	1	2	3	4	5	6	7	Σ
1	4	4	4	3	15	4	4	3	4	4	19	4	3	3	4	4	18	4	4	3	4	3	4	3	25
2	4	3	3	4	14	4	5	4	4	4	21	4	3	3	4	4	18	4	3	3	3	4	3	3	23
3	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	3	4	4	4	4	19	4	4	3	3	4	3	4	25
4	3	4	3	3	13	4	4	4	3	4	19	4	4	3	4	3	18	4	3	3	3	2	3	3	21
5	4	4	3	4	15	3	4	4	3	4	18	3	4	3	4	4	18	3	3	3	4	3	3	3	22
6	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	21	4	4	3	4	4	19	4	4	3	3	3	3	3	23
7	4	4	5	4	17	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	3	4	4	26
8	4	4	3	4	15	3	4	3	3	3	16	4	4	3	4	3	18	3	4	3	3	3	3	3	22
9	4	4	4	3	15	3	4	3	4	4	18	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	4	4	27
10	3	3	4	3	13	3	4	3	3	4	17	3	3	3	3	4	16	3	2	2	3	3	3	3	19
11	4	3	4	3	14	4	3	3	3	3	16	4	3	3	3	4	17	4	3	3	3	3	4	3	23
12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	3	16	4	3	3	3	3	3	3	22
13	3	3	4	3	13	4	4	3	3	4	18	4	4	3	3	4	18	3	3	3	4	4	3	4	24
14	3	3	3	3	12	3	4	3	3	4	17	3	3	3	3	3	15	4	3	2	3	3	3	3	21
15	5	5	5	5	20	4	5	5	4	5	23	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28
16	3	4	4	3	14	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	4	19	3	4	3	3	3	3	3	22
17	4	3	4	4	15	4	4	3	3	4	18	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	3	4	4	25
18	4	5	5	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	4	4	27
19	4	3	4	5	16	4	4	3	3	4	18	4	3	3	4	4	18	3	3	2	3	4	4	3	22
20	4	4	4	3	15	3	3	3	3	4	16	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	4	3	3	22
21	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	3	4	4	25
22	3	3	3	3	12	4	4	3	4	4	19	3	4	4	3	4	18	4	3	3	3	4	3	3	23
23	4	3	3	3	13	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	3	3	20
24	4	5	4	4	17	4	4	3	4	5	20	4	4	4	4	3	19	4	3	3	4	4	4	4	26
25	4	4	4	4	16	5	4	4	5	5	23	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	4	4	26
26	4	3	4	3	14	4	4	5	4	5	22	4	3	3	4	4	18	3	4	3	4	4	4	4	26
27	5	4	4	4	17	4	4	3	3	4	18	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	3	4	3	22
28	4	4	5	4	17	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	3	3	24
29	4	3	4	3	14	4	4	3	3	4	18	4	4	3	4	4	19	4	3	3	4	4	4	4	26
30	4	3	3	3	13	3	3	3	3	4	16	4	3	3	3	3	16	3	2	2	3	3	4	4	21
31	4	4	3	4	15	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19	4	3	4	3	4	4	3	25
32	4	3	4	4	15	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	3	4	25
33	4	4	4	3	15	4	5	4	3	4	20	4	4	3	3	4	18	3	3	3	3	3	4	3	22
34	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19	4	4	3	3	3	17	4	4	3	3	4	4	4	26
35	4	4	3	4	15	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	4	4	27
36	4	3	4	4	15	4	4	3	4	4	19	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	4	3	22

37	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	3	3	3	22
38	3	4	3	3	13	3	3	3	4	4	17	3	3	3	3	3	15	3	3	2	3	3	3	4	21
39	4	4	4	5	17	4	4	4	3	4	19	4	4	3	4	4	19	4	3	4	3	4	4	4	26
40	4	4	3	4	15	4	4	3	4	4	19	4	4	3	3	4	18	3	3	2	4	3	3	4	22
41	4	4	4	4	16	3	3	4	3	4	17	3	3	4	3	4	17	3	3	3	3	3	3	3	21
42	4	3	4	3	14	4	5	3	4	4	20	4	4	3	4	4	19	4	4	3	3	4	4	4	26
43	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19	4	3	3	3	4	17	4	3	3	3	4	4	4	25



**DEMOGRAFI RESPONDEN****Umur Responden**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <30 Tahun	19	44.2	44.2	44.2
30-50 tahun	20	46.5	46.5	90.7
>50 tahun	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Pendidikan Responden**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMP	4	9.3	9.3	9.3
SMA	22	51.2	51.2	60.5
PT	17	39.5	39.5	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Masa Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <5 tahun	16	37.2	37.2	37.2
5-10 Tahun	22	51.2	51.2	88.4
>10 tahun	5	11.6	11.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**DESKRIPSI VARIABEL****1. Gaya Kepemimpinan Transformasional****Perilaku pimpinan berpengaruh pada karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	7	16.3	16.3	16.3
	Setuju	34	79.1	79.1	95.3
	Sangat Setuju	2	4.7	4.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Pimpinan selalu menggambarkan masalah yang dihadapi karyawan dalam bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	15	34.9	34.9	34.9
	Setuju	25	58.1	58.1	93.0
	Sangat Setuju	3	7.0	7.0	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Pimpinan selalu memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan menghargai hasil setiap kerja karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	13	30.2	30.2	30.2
	Setuju	26	60.5	60.5	90.7
	Sangat Setuju	4	9.3	9.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	



**Pimpinan memberikan peluang pada karyawan agar bisa memiliki pengalaman kerja lebih baik dan menghargai kinerja karyawan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	18	41.9	41.9	41.9
Setuju	22	51.1	51.1	93.0
Sangat Setuju	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**2. Disiplin Kerja**

**Bapak/Ibu bekerja datang ke kantor secara teratur sesuai dengan hari dan jam kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	10	23.3	23.3	23.3
Setuju	32	74.4	74.4	97.7
Sangat Setuju	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Bapak/Ibu selalu mengenakan seragam kerja dengan rapi dan sesuai hari yang telah ditentukan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	7	16.2	16.2	16.2
Setuju	30	69.8	69.8	86.0
Sangat Setuju	6	14.0	14.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Bapak/Ibu menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	24	55.8	55.8	55.8
Setuju	17	39.5	39.5	95.3
Sangat Setuju	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Bapak/Ibu dalam bekerja selalu mengikuti cara kerja perusahaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	21	48.8	48.8	48.8
Setuju	21	48.8	48.8	97.7
Sangat Setuju	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Bapak/Ibu dalam bekerja memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	4	9.3	9.3	9.3
Setuju	34	79.1	79.1	88.4
Sangat Setuju	5	11.6	11.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

### 3. Motivasi Kerja

**Saya terdorong untuk selalu menyelesaikan semua pekerjaan tanpa disuruh oleh pimpinan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	11	25.6	25.6	25.6
Setuju	32	74.4	74.4	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Saya selalu memiliki ide/pemikiran yang kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan kantor**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	16	37.2	37.2	37.2
Setuju	27	62.8	62.8	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Saya selalu datang dan pulang kerja sesuai dengan ketentuan perusahaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	4.7	4.7	4.7
Ragu-ragu	28	65.1	65.1	69.8
Setuju	13	30.2	30.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Saya mempunyai cara-cara tertentu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan kantor**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	18	41.9	41.9	41.9
	Setuju	25	58.1	58.1	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Saya selalu berupa untuk membangun komunikasi yang baik dengan pimpinan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	12	27.9	27.9	27.9
	Setuju	31	72.1	72.1	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**4. Kepuasan Kerja**

**Pimpinan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	17	39.5	39.5	39.5
	Setuju	26	60.5	60.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Pimpinan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	7.0	7.0	7.0
Ragu-ragu	27	62.8	62.8	69.8
Setuju	13	30.2	30.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Peraturan-peraturan dalam perusahaan yang diterapkan tidak memberatkan karyawan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	6	14.0	14.0	14.0
Ragu-ragu	31	72.0	72.0	86.0
Setuju	6	14.0	14.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Adanya kebijakan promosi (kenaikan pangkat atau jabatan) kepada karyawan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	28	65.1	65.1	65.1
Setuju	15	34.9	34.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	



**Sistem pemberian gaji di tempat saya bekerja sudah sesuai**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
Ragu-ragu	21	48.9	48.9	51.1
Setuju	21	48.9	48.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Suasana kekeluargaan dalam kerja terbina dengan baik antara sesama karyawan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	20	46.5	46.5	46.5
Setuju	23	53.5	53.5	100.0
Total	43	100.0	100.0	

**Tersedia sarana dan prasarana yang memadai di tempat kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-ragu	22	51.1	51.1	51.1
Setuju	21	48.9	48.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

## Uji Instrumen

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	21

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	71.58	33.059	.462	.876
Item 2	71.74	32.195	.461	.876
Item 3	71.67	32.177	.455	.876
Item 4	71.81	32.107	.454	.876
Item 5	71.67	32.606	.529	.874
Item 6	71.49	32.256	.486	.875
Item 7	71.98	32.309	.442	.876
Item 8	71.93	32.257	.493	.875
Item 9	71.44	32.872	.481	.875
Item 10	71.72	32.730	.537	.874
Item 11	71.84	32.425	.533	.873
Item 12	72.21	32.265	.503	.874
Item 13	71.88	32.629	.484	.875
Item 14	71.74	33.052	.456	.876
Item 15	71.86	32.647	.485	.875
Item 16	72.23	32.373	.452	.876
Item 17	72.47	31.921	.568	.872
Item 18	72.12	32.819	.468	.875
Item 19	72.00	32.571	.440	.876
Item 20	71.93	32.828	.441	.876
Item 21	71.98	32.738	.457	.876

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		43
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.55969699
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.102
	Negative	-.066
Kolmogorov-Smirnov Z		.670
Asymp. Sig. (2-tailed)		.760

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Uji multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.763	1.311
	Disiplin Kerja Karyawan	.689	1.451
	Motivasi Kerja Karyawan	.681	1.468

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

## Uji heteroskedastisitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.257	1.723		.730	.470
Gaya Kepemimpinan Transformasional	-.065	.096	-.123	-.675	.504
Disiplin Kerja Karyawan	.009	.091	.019	.100	.921
Motivasi Kerja Karyawan	.047	.096	.094	.486	.630

a. Dependent Variable: Abresid

## Uji Autokorelasi

Runs Test

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Disiplin Kerja Karyawan	Motivasi Kerja Karyawan	Kepuasan Kerja Karyawan
Test Value <sup>a</sup>	15	19	18	23
Cases < Test Value	15	18	13	18
Cases >= Test Value	28	25	30	25
Total Cases	43	43	43	43
Number of Runs	21	19	22	27
Z	.000	-.771	.868	1.450
Asymp. Sig. (2-tailed)	1.000	.441	.386	.147

a. Median

**REGRESI****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.719 <sup>a</sup>	.517	.480	1.619

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Karyawan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	109.270	3	36.423	13.903	.000 <sup>a</sup>
	Residual	102.171	39	2.620		
	Total	211.442	42			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Karyawan

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.552	3.128		1.135	.263
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.402	.175	.293	2.297	.027
	Disiplin Kerja Karyawan	.388	.164	.316	2.356	.024
	Motivasi Kerja Karyawan	.378	.174	.293	2.170	.036

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja