

## STUDI DESKRIPTIF KARAKTER KEPEMIMINAN DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT. X

Widhiani Effendy dan R.R. Retno Ardianti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: [widhiani\\_10252@yahoo.com](mailto:widhiani_10252@yahoo.com), [retno@peter.petra.ac.id](mailto:retno@peter.petra.ac.id)

**Abstrak**—Karakter kepemimpinan merupakan hal mendasar yang harus disadari oleh pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dan mengelola organisasi, serta mengerti apa peran mereka dalam menjalankan suatu organisasi. Selanjutnya karakter kepemimpinan bisa memberikan dampak, baik secara langsung maupun tidak langsung pada tingkat kepuasan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan karakter kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan manufaktur PT. X. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuisioner, wawancara, dan dokumentasi. Alat analisis yang digunakan untuk mengetahui dan menggambarkan karakter kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan adalah dengan menggunakan analisis deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakter kepemimpinan pada subdivisi *warehouse and supporting* adalah *universalism*, sedangkan pada subdivisi *production* dan *utility* adalah *benevolence*. Kepuasan kerja pada setiap subdivisi berdasarkan ketidakhadiran dan keterlambatan berada pada kategori sangat puas.

**Kata Kunci**— Karakter kepemimpinan, kepuasan kerja, *universalism*, *benevolence*, ketidakhadiran, keterlambatan

### I. PENDAHULUAN

Saat ini organisasi bukanlah suatu hal yang asing lagi bagi kita. Organisasi muncul karena adanya keinginan kita untuk mengatur (*organize*), dimana hal tersebut merupakan sifat alami kita sebagai manusia. Organisasi sendiri berarti sebuah unit sosial yang dengan sengaja dikelola, terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran bersama (Robbins, 2007, p.4). Selain itu, menurut Makmur (2007), organisasi adalah suatu bentuk persekutuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi dan bereaksi ke dalam suatu ikatan pengaturan dan keteraturan, dengan memiliki fungsi dan tugas sebagai suatu kesatuan yang mengarah pada pencapaian tujuan serta mempunyai batas - batas yang jelas, sehingga dapat dijelaskan secara tegas masing - masing manusia yang terikat dalam persekutuan (p.107). Pengertian - pengertian tentang organisasi tersebut menunjukkan bahwa dalam usaha mencapai sasaran atau tujuan, sebuah organisasi tidak bisa terlepas dari pengaruh seorang pemimpin. Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada cara pemimpin mengatur dan mengelola organisasi tersebut. Jika seorang pemimpin mampu mengarahkan organisasinya dengan baik, maka besar kemungkinan organisasi tersebut bisa mencapai tujuannya dan

tetap bertahan (*survive*), demikian pula sebaliknya. Dalam hal ini, penulis tertarik untuk mengkaji karakter kepemimpinan yang bisa mempengaruhi keberlangsungan suatu organisasi.

Pada penelitian ini, penulis ingin menganalisis karakter kepemimpinan dan kepuasan kerja di PT. X. Dalam menjalankan usahanya, PT. X berusaha untuk menjaga lingkungan kerja yang produktif dan hubungan kerja yang harmonis dengan dasar saling menghargai antara manajemen dan pekerja. Selain itu, perusahaan juga menerapkan pendekatan Manajemen Modal Manusia, (*Human Capital Management*).

Jika dilihat dari cara perusahaan mengelola lingkungan kerja dan sumber daya manusia tersebut, maka dapat diketahui bahwa perusahaan memiliki cara pengelolaan perusahaan yang baik. Hal itu kemudian pada akhirnya bisa berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan dan juga membuat perusahaan tetap bertahan (*survive*). Penerapan cara pengelolaan lingkungan kerja dan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut memiliki kaitan yang erat dengan peran seorang pemimpin.

Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menciptakan kekuatan dari orang lain (Daft, 2011, p.165). Dalam hal ini berarti pemimpin perusahaan mampu menciptakan kekuatan dari para karyawannya, dimana pemimpin dapat mendorong para karyawan untuk berani mengambil risiko yang akan dihadapi. Hal itu tentu memberikan dorongan sekaligus tuntutan secara emosional kepada para karyawan. Pada umumnya, semakin tinggi tuntutan emosi suatu pekerjaan, maka pemimpin semakin perlu bersikap empatik dan suportif (Boyatzis, 2007, p.19). Pada kondisi tersebut, pemimpinlah yang mempengaruhi performa organisasi dan dengan demikian memberi landasan bagi karyawan agar bisa memberi kinerja yang baik dan mencapai tujuan organisasi.

Karakter kepemimpinan bisa memberikan dampak, baik secara langsung maupun tidak langsung pada tingkat kepuasan karyawan. Salah satu ciri karyawan yang merasa tidak puas adalah mereka akan melakukan pengunduran diri (*resign*) dari perusahaan.

Fokus dari penelitian ini adalah pada divisi *factory* yang memiliki tingkat *turnover* sebesar 1,69%. Divisi *factory* merupakan divisi yang memiliki jumlah karyawan terbanyak yaitu 1.033 orang dan juga memiliki subdivisi terbanyak jika dibandingkan dengan divisi- divisi yang lainnya, yaitu tiga subdivisi. Subdivisi- subdivisi dari divisi *factory* adalah subdivisi *warehouse (WH) and supporting*, subdivisi *production*, dan subdivisi *utility*. Masing-masing subdivisi dipimpin oleh seorang kepala subdivisi, yang berkewajiban untuk mengawasi para karyawan dan bertanggungjawab atas

kinerja karyawan dari subdivisi yang bersangkutan. Berikut ini adalah tingkat *turnover* dari setiap subdivisi pada periode 2012/2013 : tingkat *turnover* subdivisi *WH and supporting* adalah sebesar 1,75% yang tergolong kategori sedang, tingkat *turnover* subdivisi *production* sebesar 2,27% yang tergolong kategori tinggi, dan tingkat *turnover* subdivisi *utility* sebesar 1,17% yang tergolong dalam kategori rendah. *Turnover* adalah salah satu indikator kepuasan kerja. Sedangkan indikator kepuasan kerja lainnya adalah ketidakhadiran dan keterlambatan. Oleh karena itu, penelitian ini akan menjelaskan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Selain itu, penelitian ini dibuat dengan tujuan menjelaskan karakter kepemimpinan dalam suatu organisasi yang tidak banyak dibahas oleh penelitian - penelitian terdahulu, dimana penelitian - penelitian terdahulu banyak yang membahas tentang gaya kepemimpinan. Karakter kepemimpinan bersifat lebih fundamental karena berhubungan dengan kepribadian atau sifat seorang pemimpin. Alasan - alasan tersebut membuat peneliti ingin melakukan pengujian dan menganalisis lebih lanjut mengenai karakter kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan di PT. X.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan (Achua & Lussier, 2010, p.6). Dalam hal ini, kepemimpinan meliputi lima elemen kunci, yaitu *leaders-followers* (pemimpin-pengikut), *influence* (pengaruh), *organizational objectives* (tujuan organisasi), *change* (perubahan), dan *people* (orang). Tidak hanya itu, kepemimpinan juga memiliki peran manajerial. Menurut Mintzberg peran manajerial kepemimpinan dibedakan menjadi tiga, yaitu peran interpersonal, peran informasional, dan peran desisional (dalam Achua dan Lussier, 2010, p.10).

Menurut Achua dan Lussier (2010), teori kepemimpinan adalah sebuah penjelasan dari beberapa aspek mengenai kepemimpinan; teori yang memiliki nilai guna karena digunakan untuk memberi pengertian yang lebih baik, memprediksi, dan mengawasi atau mengontrol kepemimpinan yang berhasil (p.15). Ada empat klasifikasi utama dari teori kepemimpinan, yang juga disebut pendekatan penelitian (*research approach*), yang digunakan untuk menjelaskan kepemimpinan. Klasifikasi teori kepemimpinan (*leadership theory classification*) tersebut meliputi teori sifat (*trait*), perilaku (*behavioral*), kontingensi (*contingency*), dan integratif (*integrative*) (Achua dan Lussier, 2010, p. 16).

Menurut Sarros, Cooper, dan Santora (2007) karakter kepemimpinan terdiri dari universalisme (*universalism*), transformasi (*transformation*), dan kebaikan (*benevolence*) (dalam Guerrero & Rowe, 2013, p.74). Karakter kepemimpinan yang pertama yaitu universalisme (*universalism*) yang merupakan ekspresi luar dari karakter kepemimpinan. Kemudian karakter kepemimpinan yang kedua adalah transformasi (*transformation*) yang menjelaskan bagaimana pemimpin mencapai hasil yang universal dan baik. Dimensi karakter kepemimpinan yang terakhir adalah kebaikan (*benevolence*).

Noe, et. al (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting (p.436). Dalam pandangan yang hampir sama, Nelson dan Quick (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah

suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang (p.120).

Menurut Kreirner dan Kinicki (1998), kepuasan kerja karyawan memiliki beberapa dimensi, yaitu: tingkat *turnover* perusahaan, ketekunan dalam bekerja, tingkat ketidakhadiran, dan keterlambatan (dalam Panggabean, 2004, p.131). Tingkat ketidakhadiran diukur dengan menggunakan tiga macam data yang dikembangkan oleh Hammer dan Landau (1982); Harrison dan Hulin (1989) (dalam Panggabean, 2004, p.143), yaitu:

- a. Waktu yang hilang (jumlah jam ketidakhadiran yang tidak tercatat),
- b. Ketidakhadiran yang tercatat (jumlah jam ketidakhadiran), data yang dipakai adalah data selama dua belas bulan, dan
- c. Frekuensi (jumlah waktu ketidakhadiran yang tidak tercatat).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan karakter kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan setiap subdivisi pada divisi *factory* di PT. X.

## II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah metode kuantitatif (*quantitative method*). Peneliti menggunakan metode kuantitatif karena ingin mengetahui dan menggambarkan karakter kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan di PT. X, khususnya di setiap subdivisi pada divisi *factory*.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis data kuantitatif dan kualitatif karena skala ukur yang digunakan merupakan skala interval untuk mengetahui karakter kepemimpinan dan skala ordinal untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. X.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja pada divisi *factory* di PT. X. Total jumlah populasi penelitian ini adalah sebanyak 1.033 orang. penelitian ini mengambil sampel sebesar 10% dari populasi, sehingga diperoleh sampel sebanyak 103 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan distribusi normal, dengan menggunakan metode *non probability sampling*. Pada teknik *non probability sampling* ini, peneliti menggunakan teknik *convenience sampling*. *Sampling design* jenis ini dilakukan dengan cara menentukan sendiri sampel yang akan diteliti, kapan waktu pengambilan data, dan responden mana yang akan di *interview* hanya berdasarkan pada pertimbangan kemudahan (*convenience*) dari peneliti semata (Darmadji, Efferin, dan Tan, 2008, p.86).

Sumber data yang peneliti peroleh adalah sumber primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer yang peneliti peroleh berasal dari para pemimpin dan para karyawan di setiap subdivisi pada divisi *factory* PT. X. Sedangkan sumber data sekunder yang peneliti peroleh berasal dari data perusahaan, *annual report* perusahaan, dan *website* perusahaan PT. X.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara (*interview*), kuisisioner (*quisionnaire*), dan dokumentasi (*documentation*).

Teknik pengujian data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan teknik analisis data adalah dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Data dikatakan valid apabila nilai R tabel < *Pearson Correlation*, begitu pula sebaliknya apabila nilai R tabel > *Pearson Correlation* maka data dikatakan tidak valid. Jumlah sampel yang memenuhi syarat penelitian (menjawab kuisisioner yang diberikan dengan benar) adalah sebanyak 90 orang, sehingga dalam R tabel diperoleh angka 0,2072. Selanjutnya angka R tabel tersebut akan dibandingkan dengan *Pearson Correlation* untuk mengetahui tingkat validitas data.

Berikut ini adalah uji validitas pada setiap indikator (butir pertanyaan) dari masing-masing variabel kepemimpinan yaitu *universalism*, *transformational*, dan *benevolence*.

Tabel 1 Uji Validitas Karakter Kepemimpinan

KARAKTER KEPEMIMPINAN	PERNYATAAN	PEARSON CORRELATION	SIG.	VALID
UNIVERSALISM	<i>Respectfulness</i>	0.913	0.000	VALID
	<i>Menghargai</i>	0.941	0.000	VALID
	<i>Fairness</i>	0.719	0.000	VALID
	<i>Objektif</i>	0.638	0.000	VALID
	<i>Kemampuan</i>	0.479	0.001	VALID
	<i>Cooperativeness</i>	0.755	0.000	VALID
	<i>Identitas</i>	0.595	0.000	VALID
	<i>Komitmen</i>	0.774	0.000	VALID
	<i>Compassion</i>	0.873	0.000	VALID
	<i>Kebutuhan</i>	0.896	0.000	VALID
	<i>Spiritual Respect</i>	0.767	0.000	VALID
	<i>Humility</i>	0.886	0.000	VALID
	TRANSFORMATIONAL	<i>Courage</i>	0.467	0.000
<i>Tujuan</i>		0.501	0.000	VALID
<i>Risiko</i>		0.342	0.001	VALID
<i>Passion</i>		<b>0.169</b>	<b>0.111</b>	<b>TIDAK VALID</b>
<i>Identifikasi</i>		0.354	0.001	VALID
<i>Wisdom</i>		0.423	0.000	VALID
<i>Otoritas</i>		0.236	0.025	VALID
<i>Competence</i>		0.533	0.000	VALID
<i>Pengetahuan</i>		<b>0.148</b>	<b>0.163</b>	<b>TIDAK VALID</b>
<i>Self Discipline</i>		0.510	0.000	VALID
<i>Emosi</i>		0.283	0.007	VALID
BENEVOLENCE	<i>Kemencayaan</i>	0.303	0.004	VALID
	<i>Kepercayaan</i>	0.303	0.004	VALID
	<i>Loyalty</i>	0.727	0.000	VALID
	<i>Tekad</i>	0.766	0.000	VALID
	<i>Selfnessness</i>	0.283	0.007	VALID
	<i>Bantuan</i>	0.394	0.000	VALID
	<i>Kepentingan</i>	0.417	0.000	VALID
	<i>Integrity</i>	0.701	0.000	VALID
	<i>Misi</i>	0.686	0.000	VALID
	<i>Honesty</i>	0.403	0.000	VALID
	<i>Kebijaksanaan</i>	0.535	0.000	VALID
	<i>Hati-Hati</i>	0.541	0.000	VALID
	<i>Membantu</i>	0.276	0.008	VALID
	<i>Realitas</i>	0.468	0.000	VALID

Pada tabel tersebut, terdapat dua indikator (butir pertanyaan) yang tidak valid, karena nilai R tabel > *Pearson Correlation* indikator tersebut. Indikator tersebut adalah *Passion* dan *Pengetahuan*. Selanjutnya, indikator yang tidak valid tersebut akan dikeluarkan dari analisis.

Berikut ini adalah uji validitas pada setiap indikator (butir pertanyaan) dari masing-masing variabel kepuasan kerja yaitu ketidakhadiran dan keterlambatan.s

Tabel 2 Uji Validitas Kepuasan Kerja

KEPUASAN KERJA	PERNYATAAN	PEARSON CORRELATION	SIG.	VALID
KETIDAKHADIRAN	<i>Frekuensi ketidakhadiran karena sakit</i>	0.393	0.000	VALID
	<i>Frekuensi ketidakhadiran karena urusan keluarga</i>	0.455	0.000	VALID
	<i>Frekuensi ketidakhadiran karena sedang berduka cita</i>	0.293	0.005	VALID
	<i>Frekuensi ketidakhadiran karena alasan lainnya</i>	0.451	0.000	VALID
	<i>Total waktu ketidakhadiran karena sakit</i>	0.393	0.001	VALID
	<i>Total waktu ketidakhadiran karena urusan keluarga</i>	0.455	0.000	VALID
	<i>Total waktu ketidakhadiran karena duka cita</i>	0.293	0.005	VALID
	<i>Total waktu ketidakhadiran karena alasan lain</i>	0.451	0.000	VALID
KETERLAMBATAN	<i>Keterlambatan selama 1-30 menit</i>	0.474	0.000	VALID
	<i>Keterlambatan selama 31-60 menit</i>	0.425	0.000	VALID
	<i>Keterlambatan dalam menyelesaikan tugas</i>	0.767	0.000	VALID

Pada tabel tersebut, semua indikator (butir pertanyaan) adalah valid, karena nilai R tabel < *Pearson Correlation* indikator tersebut. Selanjutnya, indikator yang valid tersebut akan dianalisis pada tahap berikutnya. Suatu pernyataan dalam kuisisioner tidak valid dikarenakan pernyataan tersebut tidak mampu mengukur konstruk yang hendak diukur. Hal itu bisa terjadi karena responden penelitian tidak memahami maksud dari pernyataan dalam kuisisioner, sehingga data menjadi tidak valid.

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan analisis *Alpha Crombach*. Skala pengukuran dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Alpha Crombach* minimal 0,60. Selain itu data dikatakan reliabel apabila nilai *Crombach Alpha if Item Deleted* pada masing-masing indikator lebih kecil daripada *Crombach Alpha* keseluruhan.

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan analisis *Alpha Crombach*. Skala pengukuran dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Alpha Crombach* minimal 0,60. Selain itu data dikatakan reliabel apabila nilai *Crombach Alpha if Item Deleted* pada masing-masing indikator lebih kecil daripada *Crombach Alpha* keseluruhan.

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dari variabel-variabel karakter kepemimpinan yaitu *universalism*, *transformational*, dan *benevolence*.

Tabel 3 Uji Reliabilitas Karakter Kepemimpinan

KARAKTER KEPEMIMPINAN	PERNYATAAN	CROMBACH ALPHA if ITEM DELETED	RELIABILITAS	TOTAL ALPHA CROMBACH
Universalism	<i>Respectfulness</i>	0.743	RELIABEL	0.775
	<i>Menchargei</i>	0.743	RELIABEL	
	<i>Fairness</i>	0.763	RELIABEL	
	<i>Objektif</i>	0.767	RELIABEL	
	<i>Kemampuan</i>	0.771	RELIABEL	
	<i>Cooperativeness</i>	0.757	RELIABEL	
	<i>Identitas</i>	0.766	RELIABEL	
	<i>Komitmen</i>	0.759	RELIABEL	
	<i>Compassion</i>	0.751	RELIABEL	
	<i>Kebunihan</i>	0.747	RELIABEL	
	<i>Suprimal Respect</i>	0.762	RELIABEL	
	<i>Humility</i>	0.752	RELIABEL	
Transformational	<i>Courage</i>	0.650	RELIABEL	0.663
	<i>Tuhan</i>	0.630	RELIABEL	
	<b>Risiko</b>	<b>0.686</b>	<b>TIDAK RELIABEL</b>	
	<i>Identifikasi</i>	0.639	RELIABEL	
	<i>Wisdom</i>	0.632	RELIABEL	
	<b>Otoritas</b>	<b>0.679</b>	<b>TIDAK RELIABEL</b>	
	<i>Competence</i>	0.652	RELIABEL	
	<i>Self Discipline</i>	0.637	RELIABEL	
	<b>Emosi</b>	<b>0.671</b>	<b>TIDAK RELIABEL</b>	
	<i>Kepercayaan</i>	0.608	RELIABEL	
Benevolence	<i>Loyalty</i>	0.694	RELIABEL	0.730
	<i>Tekad</i>	0.694	RELIABEL	
	<i>Selflessness</i>	0.728	RELIABEL	
	<i>Bertuhan</i>	0.724	RELIABEL	
	<i>Kepentingan</i>	0.723	RELIABEL	
	<i>Integrity</i>	0.693	RELIABEL	
	<i>Misi</i>	0.700	RELIABEL	
	<i>Honesty</i>	0.722	RELIABEL	
	<i>Kebijaksanaan</i>	0.717	RELIABEL	
	<i>Hati-Hati</i>	0.712	RELIABEL	
	<i>Membantu</i>	0.729	RELIABEL	
	<i>Realitas</i>	0.715	RELIABEL	

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dari variabel-variabel kepuasan kerja yaitu ketidakhadiran dan keterlambatan.

Tabel 4 Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

KEPUASAN KERJA	PERNYATAAN	CROMBACH ALPHA if ITEM DELETED	RELIABILITAS	TOTAL ALPHA CROMBACH
Ketidakhadiran	Frekuensi ketidakhadiran karena sakit	0.607	RELIABEL	0.622
	Frekuensi ketidakhadiran karena urusan keluarga	0.596	RELIABEL	
	Frekuensi ketidakhadiran karena sedang berduka cita	<b>0.625</b>	<b>TIDAK RELIABEL</b>	
	Frekuensi ketidakhadiran karena alasan lainnya	0.597	RELIABEL	
	Total waktu ketidakhadiran karena sakit	0.607	RELIABEL	
	Total waktu ketidakhadiran karena urusan keluarga	0.596	RELIABEL	
	Keterlambatan	Keterlambatan selama 1-30 menit	0.569	
Keterlambatan selama 31-60 menit		<b>0.711</b>	<b>TIDAK RELIABEL</b>	
Keterlambatan dalam menyelesaikan tugas		0.548	RELIABEL	

Tabel tersebut di atas menjelaskan bahwa terdapat dua indikator (butir pertanyaan) yang tidak reliabel karena nilai *Alpha Crombach* > nilai *Alpha Crombach* keseluruhan. Indikator tersebut adalah frekuensi duka cita, waktu duka cita, dan terlambat 31-60 menit.. Selanjutnya, karena indikator tersebut tidak memenuhi uji reliabilitas, maka harus dikeluarkan dari analisis.

Tabel 5 Karakteristik Usia

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia						
	Subdivisi WH & Supporting		Subdivisi Production		Subdivisi Utility	
Usia	Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
21 - 25 tahun	0	0.0	1	3.3	3	6.7
26 - 30 tahun	2	6.7	2	6.7	4	13.3
31 - 35 tahun	8	26.7	3	10.0	6	20.0
36 - 40 tahun	15	50.0	15	50.0	9	30.0
> 40 tahun	5	16.7	9	30.0	9	30.0
Total	30	100.0	30	100.0	30	100.0

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di setiap subdivisi berada pada rentang usia 36 – 40 tahun. Hal ini dikarenakan para karyawan di masing – masing subdivisi pada divisi *factory* rata-rata telah bekerja di perusahaan ini lebih dari lima tahun, dan beberapa orang karyawan tersebut berusia kurang lebih 26 tahun ketika mereka direkrut untuk bekerja di perusahaan ini. Selain itu, divisi *factory* merupakan divisi yang membutuhkan keahlian khusus dalam memproduksi dan menjamin kualitas produk. Alasan tersebut kemudian membuat perusahaan berusaha untuk merekrut karyawan yang sudah memiliki banyak pengalaman dalam bekerja, dimana hal itu biasanya dilihat dari latar belakang pekerjaan dan usia karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pengalaman kerja dan semakin dewasa usia karyawan, maka diharapkan semakin efektif pula kinerja yang diberikan pada perusahaan. Oleh karena itu, sebagian besar karyawan yang bekerja pada pada setiap subdivisi di divisi *factory* ini berada pada rentang usia 36 sampai dengan 40 tahun.

Tabel 6 Karakteristik Jenis Kelamin

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin						
	Subdivisi WH & Supporting		Subdivisi Production		Subdivisi Utility	
Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
Laki - laki	22	73.3	24	80	28	93.3
Perempuan	8	26.7	6	20	2	6.7
Total	30	100.0	30	100.0	30	100.0

Berdasarkan penjelasan dari masing-masing subdivisi, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja pada masing- masing subdivisi di divisi *factory* berjenis kelamin laki-laki. Hal itu dikarenakan divisi *factory* membutuhkan keahlian teknis, dimana keahlian tersebut sebagian besar dimiliki oleh laki-laki daripada perempuan. Selain itu, perusahaan juga berusaha untuk mengurangi tingkat kesalahan dalam memproduksi barang. Sehingga dalam mempekerjakan karyawan, perusahaan lebih memprioritaskan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 7 Kecenderungan Karakter Kepemimpinan

SUBDIVISI	WH & SUPPORTING	PRODUCTION	UTILITY
KARAKTER KEPEMIMPINAN	UNIVERSALISM	BENEVOLENCE	BENEVOLENCE

Pemimpin pada subdivisi *WH & Supporting* ini dikatakan memiliki karakter kepemimpinan *universalism* karena pemimpin mampu menghargai dan menghormati saran, pendapat dan kritik dari para karyawan; adil dalam memberikan tugas dan tanggungjawab serta memperlakukan orang lain secara sama atau seimbang (contohnya adalah walaupun pemimpin memiliki kerabat atau teman yang menjadi karyawan pada subdivisi *WH & Supporting*, akan tetapi pembagian tugas tetap dilakukan secara objektif dan adil sesuai dengan kemampuan yang dimiliki); memiliki komitmen yang kuat dalam membangun hubungan kerjasama dengan para karyawan, memiliki belas kasih yang tercermin dari kepedulian yang ditunjukkan kepada karyawan ketika karyawan dalam bekerja, pemimpin memiliki kerendahan hati, mampu menghargai dan menghormati para karyawan yang berbeda latar belakang, agama, budaya, dan sebagainya (hal itu tercermin ketika pemimpin subdivisi sering memberikan ucapan hari besar kepada karyawan yang sedang merayakannya); dan pemimpin mau bekerjasama baik dengan atasan, antar pemimpin subdivisi, maupun dengan para karyawan. Jika dilihat dari rata-rata setiap jawaban, variabel *universalism* memiliki rata-rata tertinggi pada pernyataan "menghargai" yang berarti pemimpin mau mendengarkan dan menghargai saran, pendapat, atau kritik dari para karyawannya. Jawaban responden tersebut juga diperkuat oleh argumen dari beberapa orang karyawan yang mengatakan bahwa pemimpin subdivisi *WH & Supporting* tidak pernah memperlakukan karyawan dengan kekerasan, sebaliknya pemimpin memperlakukan mereka dengan penuh perasaan.

Karakter kepemimpinan *benevolence* yang dimiliki oleh pemimpin subdivisi *production* tergolong dalam kategori tinggi. Hal tersebut juga dapat diketahui dari sifat-sifat yang tampak dari pemimpin subdivisi ini yaitu pemimpin mampu menjaga kepercayaan karyawan dengan bersikap jujur tentang realitas keadaannya, pemimpin memiliki loyalitas dan komitmen dalam bekerja di perusahaan, memiliki integritas dimana pemimpin mampu melakukan suatu tindakan sesuai dengan apa yang ia katakan, bijaksana dimana pemimpin mampu membagi kepentingan pribadi dengan kepentingan dalam perusahaan, sehingga dengan tindakan tersebut pemimpin bisa mencegah terjadinya benturan kepentingan, memiliki tekad yang kuat dalam melakukan apapun agar perusahaan berhasil, dan pemimpin berhati-hati dalam menyampaikan informasi. Jika dilihat dari rata-rata setiap jawaban, variabel *benevolence* memiliki rata-rata tertinggi pada pernyataan "realitas" yang berarti pemimpin mampu menjaga kepercayaan karyawan dengan bersikap secara jujur tentang realitas keadaan mereka. Menurut para karyawan yang bekerja pada subdivisi ini, pemimpin subdivisi mereka memiliki kejujuran yang tinggi. Walaupun pemimpin memiliki sifat tidak suka banyak bicara, akan tetapi dalam penyampaian informasi, pemimpin selalu bersikap terbuka baik kepada atasan, pemimpin antar subdivisi, kepala bagian, maupun kepada karyawan.

Pemimpin pada subdivisi *utility* memiliki karakter *benevolence* karena pemimpin tidak mementingkan diri sendiri, mau mengutamakan kepentingan orang lain daripada kepentingannya sendiri, pemimpin bersikap jujur kepada semua pihak yang ada di perusahaan, pemimpin memiliki kebijaksanaan dalam menyampaikan informasi, pemimpin

bersedia melakukan suatu tindakan untuk mencapai misi, pemimpin mau membantu karyawan yang kesulitan dan memberikan pemecahan masalah, dan berintegritas. Jika dilihat dari rata-rata setiap jawaban, variabel *benevolence* memiliki rata-rata tertinggi pada pernyataan "selflessness" yang berarti pemimpin memiliki sifat tidak mementingkan diri sendiri (*selflessness*). Hal itu ditunjukkan oleh sifat pemimpin yang mau menghargai kepentingan pihak lain.

Tabel 8 Kecenderungan Kepuasan Kerja Karyawan

SUBDIVISI	WH & SUPPORTING	PRODUCTION	UTILITY
KEPUASAN KERJA	PUAS	PUAS	PUAS
RATA-RATA	4,647	4,643	4,680

Hal itu berarti sebagian besar responden pada subdivisi ini memiliki tingkat kepuasan yang tergolong sangat tinggi, dimana para karyawan sangat jarang untuk absen bekerja dan terlambat (baik dalam hal tiba di tempat kerja atau pun dalam menyelesaikan tugas). Pada penelitian ini dapat dijelaskan bahwa pemimpin subdivisi dengan karakter kepemimpinan tertinggi *benevolence* dan *universalism* memiliki karyawan dengan kepuasan yang tergolong dalam kategori tinggi. Dimana pemimpin yang berkarakter *benevolence* dengan ciri-ciri paling menonjol yaitu mampu menjaga kepercayaan karyawan dengan bersikap secara jujur tentang realitas keadaan mereka dan tidak mementingkan diri sendiri (*selflessness*), dan pemimpin yang berkarakter *universalism* dengan ciri-ciri yang paling menonjol yaitu mau menghargai pendapat, saran, dan kritik dari karyawan, dapat memberikan kepuasan yang sama bagi karyawan dimana kepuasan kerja karyawan pada setiap subdivisi tergolong tinggi.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Karakter kepemimpinan pada setiap subdivisi di divisi *factory* adalah sebagai berikut: subdivisi *WH & supporting* memiliki pemimpin dengan karakter kepemimpinan *universalism* yang ciri-cirinya adalah pemimpin mau mendengarkan dan menghargai saran, pendapat, atau kritik dari para karyawannya; karakter kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin di subdivisi *production* adalah *benevolence* dengan ciri-ciri mampu menjaga kepercayaan karyawan dengan bersikap secara jujur tentang realitas keadaan mereka; dan karakter kepemimpinan pada subdivisi *utility* adalah *benevolence* dengan ciri-ciri pemimpin memiliki sifat tidak mementingkan diri sendiri (*selflessness*).
2. Kepuasan kerja pada setiap subdivisi di divisi *factory* adalah sama, yaitu berada pada kategori puas apabila ditinjau dari ketidakhadiran dan keterlambatan.
3. Berdasarkan rata-rata kecenderungan kepuasan kerja karyawan, maka karakter kepemimpinan *benevolence* dengan ciri-ciri tidak mementingkan diri sendiri (*selflessness*) adalah karakter kepemimpinan yang bisa memberikan kepuasan kerja tertinggi pada divisi *factory*.

DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C. F., Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership* (4th ed.). New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Anshori, M., Iswati, S. (2009). *Buku ajar metodologi penelitian kuantitatif*. Surabaya : Airlangga University Press.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Manajemen penelitian*. Rineka Cipta : Jakarta.
- Ashari & Santosa, P. B. (2005). *Analisis statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta : ANDI.
- Boyatzis, R., Goleman, D. & McKee, A. (2007). *Primal leadership: Kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi*. (Susi Purwoko, Trans.). Jakarta : Pt. Gramedia Pustaka.
- Bungin, H. M. B. (2010). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Chau-kiu Cheung, & Chan, A. C. (2005). Philosophical foundations of eminent hong kong chinese CEOs' leadership. *Journal of Business Ethics*, 60(1), 47-62. Retrieved November 26<sup>th</sup>, 2013. from <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-005-2366-7>.
- Chou, H. (2012). Effects of paternalistic leadership on job satisfaction - regulatory focus as the mediator. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 4(4), 62-85. Retrieved November 26<sup>th</sup>, 2013. from <http://search.proquest.com/docview/1011813341?accountid=45762>.
- Daft, R. L. (2011). *The leadership experience* (5th ed.). Mason, OH : South Western.
- Darmadji, S. H., Efferin, S. & Tan, Y. (2008). *Metode penelitian akuntansi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Dubrin, A. J. (2010). *Principles of leadership* (6th ed.). Australia : South Western Cengage.
- Goldsmith, M., Harkins, P., & Morgan, H. (2006). *The art and Practice of leadership coaching*. (Santi Indra Astuti, Trans.). Jakarta : PT. Transmedia.
- Guerrero, L. & Rowe, W. G. (2013). *Cases in leadership* (3rd ed.). Canada : SAGE Publications, Inc.
- Hasibuan, H. M.S.P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kuncoro, M. (2007). *Metode kuantitatif: Teori dan aplikasi untuk bisnis dan ekonomi* (3rd ed.). Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. Singapura: McGraw Hill Book Co Singapore.
- Makmur, H. (2007). *Filsafat administrasi* (1st ed.). Jakarta : Bumi Aksara.
- Nelson, D. L & Quick, J. C. (2006). *Organizational behavior foundations realities and challenges*. United State of America : Thompson South Western.
- Noe, R. A, et. All. (2006). *Human resources management*. New York : McGraw Hill.
- Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku organisasi* (10th ed.). Jakarta : Indeks.
- Shelton, K. (2002). *Paradigma baru kepemimpinan*. (Oka, Trans). Jakarta : Pt. Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Trego, M. L. (2002). Do the adaptive leadership characteristics of a public school superintendent positively affect staff perception of job satisfaction. (Order No. 3057226, Miami University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 239-239p Retrieved September 28<sup>th</sup> 2013, from <http://search.proquest.com/docview/275982503?accountid=45762>. (275982503).
- Uyanto, S.S. (2009). *Pedoman analisis data dengan SPSS* (3rd ed.). Yogyakarta : Graha ilmu.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey : Pearson Education, Inc.