

---

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
PENGAWASAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KEPUASAN KERJA  
PEGAWAI PADA KANTOR RADIO REPUBLIK INDONESIA MALANG**

Agus Sukoyo  
TaHER Alhabsy  
Ali Hanafiah

(Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi Negara  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Malang, Jalan Baiduri No. 1 Malang Jawa  
Timur, Telp. (0341) 553401, 562768, Fax (0341) 562768)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan transformasional, pengawasan, komunikasi, dan kepuasan kerja karyawan di RRI Malang; menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, kontrol, komunikasi secara bersamaan pada kepuasan karyawan RRI Malang; serta menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, pengawasan, komunikasi secara parsial terhadap kepuasan karyawan RRI Malang. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengidentifikasi hubungan atau pengaruh variabel yang diteliti dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis statistik deskriptif dari kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), pengawasan ( $X_2$ ) dan komunikasi ( $X_3$ ) diketahui bahwa semua indikator variabel ini baik dan seperti yang diharapkan. Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan analisis regresi linier berganda, terdapat pengaruh secara simultan signifikan antara ketiga variabel X terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dengan nilai kontribusi 15,8 % dan 84,2 % sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Sehingga berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan analisis regresi linier berganda, terdapat pengaruh ketiga variabel X terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) secara parsial.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, pengawasan, komunikasi

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,  
SUPERVISION AND COMMUNICATION TOWARDS EMPLOYEE  
PERFORMANCE SATISFACTION IN  
REPUBLIC INDONESIA RADIO MALANG***

***ABSTRACT***

*This study aimed to describe transformational leadership, supervision, communication, and employee job satisfaction at RRI Malang; analyze and explain the effect of transformational leadership variables, control, communications simultaneously on employee satisfaction RRI Malang; as well as analyze and explain variable effect of transformational leadership, supervision, communication partially on employee satisfaction RRI Malang. Method in this study used a quantitative approach with type of research was description. Through this study, researchers wanted identifies the relationship or the effect of the studied variables and test the hypotheses that have been formulated. The results concluded: the descriptive statistical analysis of the transformational leadership ( $X_1$ ), supervision ( $X_2$ ) and communication ( $X_3$ ) note that all indicators of these variables are good and as expected. Based on the results of statistical analysis inferential test multiple linear regression can be seen that there is a simultaneous effect between three variables with the value of contribution of 15.8% and the remaining 84.2% are influenced by variables other than the independent variable studied. Based on the results of inferential statistical analysis with multiple linear regression analysis, there was the influence of three variables on employee job satisfaction ( $Y$ ) partially.*

*Keywords: transformational leadership, supervision, communication*

**PENDAHULUAN**

Masalah kepuasan kerja pegawai itu bukan timbul begitu saja atau timbul tanpa sebab. Kepuasan kerja itu timbul diantaranya karena adanya kepemimpinan, pengawasan, komunikasi, kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja yang kondusif di dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini hanya dibatasi pada variabel kepemimpinan, pengawasan, dan komunikasi sesuai dengan tugas yang paling sering dikerjakan sehari-hari. Dalam organisasi yang dipimpin dengan kepemimpinan yang tepat dengan peran yang aktif dilakukan baik oleh pimpinan maupun bawahan secara seimbang akan menimbulkan kepuasan bagi pegawai yang bersangkutan. Keputusan yang diperoleh dari pimpinan karena dapat menggunakan kesempatan ikut berperan aktif mendorong bawahan untuk berprestasi dalam bidang tugasnya. Sebaliknya dalam organisasi yang dipimpin

---

dengan kepemimpinan yang tidak tepat melalui peran aktif yang hanya dilakukan oleh satu pihak saja maka akan menimbulkan ketidakseimbangan dan ketidakseimbangan yang timbul dalam suatu organisasi akan menimbulkan ketidakpuasan (Sutarto, 2009).

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah pengawasan dan komunikasi. Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini bisa positif maupun negatif yakni mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali (Handoko, 2004).

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi dan pemberian pengertian dari seseorang kepada orang lain (Davis dalam Taufik, 2002). Komunikasi terdiri dari komunikasi satu arah dan dua arah. Komunikasi satu arah terjadi jika berlangsung secara cepat dan efisien dan bersifat *top-down* sedangkan komunikasi dua arah jika semua perintah dapat diterima dan didistribusikan terlebih dahulu (Anorogo, 2000). Dengan adanya proses komunikasi ini maka ada proses memberikan informasi-informasi dari atasan kepada bawahan. Dengan demikian maka para bawahan akan mengetahui apa yang harus dikerjakannya dalam hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional, pengawasan, komunikasi, dan kepuasan kerja karyawan di RRI Malang; menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, kontrol, komunikasi secara bersamaan pada kepuasan karyawan RRI Malang; serta menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, pengawasan, komunikasi secara parsial terhadap kepuasan karyawan RRI Malang. Oleh karena itu, peneliti memiliki beberapa rumusan masalah antara lain: (1) bagaimanakah deskripsi kepemimpinan transformasional, pengawasan, komunikasi, dan kepuasan kerja pada pegawai RRI Malang?, (2) apakah variabel kepemimpinan transformasional, pengawasan, dan komunikasi secara simultan berpengaruh secara spesifik terhadap kepuasan kerja pegawai RRI Malang?, (3) apakah variabel kepemimpinan transformasional, pengawasan, dan komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai RRI Malang?

---

## LANDASAN TEORETIS

### Konsep Kepemimpinan Transformasional

Pengertian kepemimpinan transformasional menurut Burns dalam Yukl (1998) diartikan sebagai: “*transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation*”. Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru (Yukl, 1998).

### Dasar Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Aviola (1994, dalam Komariah, 2005), mengusulkan empat dimensi dalam dasar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I” yang artinya :

1. *Idealized influence* (pengaruh idealisme)

Pemimpin memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan, memberikan visi, pada karyawannya.

2. *Inspirational motivation* (inspirasi yang memotivasi)

Inspirational motivation berarti pemimpin memberikana arti dan tantangan bagi karyawan dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan serta dukungan tim.

3. *Intellectual stimulation* (stimulus intelektual)

Sebagai seseorang yang memiliki intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari karyawan dan tidak lupa selalu mendorong mereka untuk mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

4. *Individualized consideration* (perhatian individual)

Pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seseorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan dan segala masukan yang diberikan karyawan, pemimpin memberikan pelayanan, memeriksa kebutuhan karyawan untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan, mengekspresikan penghargaan pekerjaan untuk pekerjaan yang

---

dilakukan dengan baik, mengkritik kelemahan karyawan secara kondusif, menggunakan bakat khusus karyawan dan memberikan kesempatan belajar.

Menurut Bass dalam Harsiwi (2003) beranggapan bahwa untuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara tersebut yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau karyawan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.

### **Pengawasan**

Secara umum pengawasan dapat diartikan sebagai perbuatan untuk melihat dan memonitor terhadap orang agar sesuai dengan kehendak yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Henry Fayol, sebagaimana dikutip oleh Harahap (2001) mengatakan bahwa pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan dan prinsip yang dianut juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya dikemudian hari. Dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu usaha untuk mengetahui apakah suatu tugas dan pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut telah dilakukan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Dengan adanya pengawasan yang baik diharapkan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan akan dapat terjadi dengan efektif dan efisien. Kegiatan pengawasan dimaksudkan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan, jadi maksud pengawasan bukan mencari kesalahan tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaannya.

### **Komunikasi**

Komunikasi merupakan penyampaian (transfer) informasi dan pengertian dari satu orang kepada orang lain dan komunikasi juga merupakan cara untuk menyampaikan gagasan, fakta, pikiran, perasaan dan nilai kepada orang lain (Davis & Newstrom, 1995). Beberapa hal yang penting dalam komunikasi adalah adanya keterlibatan antara dua orang atau lebih yaitu pengirim (*sender*) dan penerima (*receiver*). Dalam proses ini mengharuskan adanya enam langkah apakah kedua belah pihak berbicara, menggunakan isyarat tangan, atau menggunakan sarana komunikasi tertentu lainnya.

Proses komunikasi memungkinkan pimpinan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Informasi harus dikomunikasikan kepada para manajer mempunyai dasar perencanaan, rencana-rencana harus dikomunikasikan kepada pihak lain

---

agar dilaksanakan. Pengarahan mengharuskan manajer untuk berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan kelompok dapat dicapai. Seorang manajer dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen mereka hanya melalui interaksi dan komunikasi dengan pihak lain (Handoko, 2007).

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko (2004) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Lebih lanjut Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, serta memenuhi standar kinerja. Robbins (2006) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

#### **1. Maintenance Factors**

*Maintenance factors* adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi:

- a. Gaji atau upah (*wages or salaries*).
- b. Kondisi kerja (*working condition*).
- c. Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*company policy and administration*).
- d. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*).
- e. Kualitas supervisi (*quality supervisor*).

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan karyawan. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan gairah bekerja bawahan dapat ditingkatkan. *Maintenance factors* ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

#### **2. Motivation Factors**

*Motivation factors* adalah faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan

---

pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor motivasi ini meliputi:

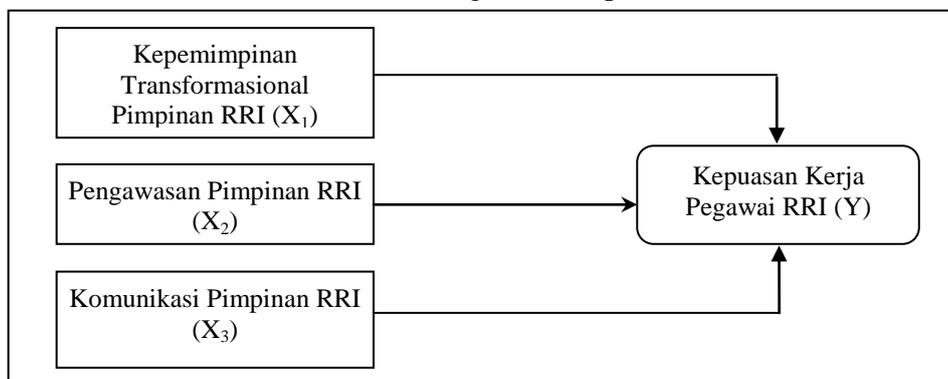
- a. Prestasi (*achievement*).
- b. Pengakuan (*recognition*).
- c. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*).
- d. Tanggung jawab (*responsibility*).
- e. Pengembangan Potensi individu (*advancement*).
- f. Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Ada 3 (tiga) hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu pertama, hal-hal yang mendorong karyawan adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu. Kedua, hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat semu/pura-pura saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya. Ketiga, karyawan kecewa jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

## KERANGKA KONSEP DAN HIPOTESIS

Dengan melihat dan mempertimbangkan teori kepemimpinan, pengawasan, komunikasi sebagaimana dikemukakan sebelumnya, maka penulis dalam penelitian ini mempunyai kerangka konsep sebagai berikut:

Gambar 2.  
Kerangka Konsep



## Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2006). Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan transformasional, pengawasan, komunikasi, secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai RRI Malang.
2. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan transformasional, pengawasan, komunikasi, secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai RRI Malang.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan). Alasan digunakannya jenis penelitian esplanatori ini adalah terdapatnya hipotesis yang akan diuji kebenarannya atau untuk mengetahui apakah suatu variabel disebabkan atau dipengaruhi oleh variabel lainnya. Penelitian ini dilakukan di Kantor RRI Malang Jl. Candi Panggung 58 Malang. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai RRI Malang pada tahun 2012 adalah sebanyak 119 orang, terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) 73 orang dan Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS) sebanyak 46 orang. Dari besarnya populasi tersebut dapatlah diambil kelompok sampel sebagai berikut:

Tabel 1.  
Kelompok sampel pada RRI Malang

No.	Kelompok	Jumlah	Prosentase
1.	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	34	61,34%
2.	Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS)	21	38,66%
Jumlah		55	100,00%

Sumber : Analisis Data Primer 2012

Adapun metode pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan daftar pertanyaan dan wawancara langsung dengan responden. Adapun beberapa teknik yang akan digunakan adalah sebagai berikut: 1) teknik kuesioner dan angket; 2) interview; 3) dokumentasi. Dalam penelitian ini, analisis data dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu: (1) teknik analisis deskriptif yang digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik masing-masing variabel, seperti persentase, nilai mean, dan rerata masing-masing variabel, dan (2) teknik analisis statistik inferensial digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel penelitian

---

dan untuk penghitungan dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program aplikasi SPSS for Windows versi 15.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Deskripsi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Dengan memperhatikan hasil penelitian sebagaimana yang telah dipaparkan pada Sub Bab sebelumnya, maka deskripsi kepemimpinan transformasional, pengawasan dan komunikasi dapatlah diuraikan dan dirinci sebagai berikut:

1. Deskripsi variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )

Berdasarkan analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), rata-rata jawaban responden berada pada daerah sangat positif, yaitu sebesar 4,17. Jadi pengaruh idealisme, inspirasi yang memotivasi, stimulus intelektual, perhatian individu, yang ada selama ini sudah baik dan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kantor RRI Malang;

2. Deskripsi variabel pengawasan ( $X_2$ )

Berdasarkan analisis deskriptif variabel reliability ( $X_2$ ), rata-rata jawaban responden berada pada daerah sangat positif, yaitu sebesar 3,96. Jadi jalannya pekerjaan, memperbaiki jika ada kesalahan, perbandingan hasil pekerjaan, kesesuaian prosedur dan kebijakan, pengembangan gagasan yang ada selama ini sudah baik dan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kantor RRI Malang;

3. Deskripsi variabel komunikasi ( $X_3$ )

Berdasarkan analisis deskriptif variabel komunikasi ( $X_3$ ), rata-rata jawaban responden berada pada daerah sangat positif, yaitu sebesar 3,90. Jadi dalam proses komunikasi seperti penyandian, penyampaian dan penerimaan yang ada selama ini sudah baik dan mempengaruhi kepuasan publik di lingkungan Kantor RRI Malang;

4. Deskripsi variabel kepuasan kerja pegawai (Y)

Berdasarkan analisis deskriptif variabel kepuasan kerja pegawai (Y), rata-rata jawaban responden berada pada daerah sangat positif, yaitu sebesar 4,01. Jadi dalam tantangan pekerjaan, imbalan yang adil, promosi yang ada selama ini sudah baik dan mempengaruhi kepuasan publik di lingkungan Kantor RRI Malang.

---

### **Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan, Komunikasi secara Simultan terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan analisis regresi linear berganda, terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara kepemimpinan transformasional, pengawasan, komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Jadi hipotesis penelitian sudah teruji. Hal ini dapat diketahui dengan melihat signifikansi F yang lebih besar dari 0,05, yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,158 yang berarti bahwa kontribusi variabel kepemimpinan transformasional, pengawasan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai adalah sebesar 15,8% dan sisanya 84,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti. Kontribusi ketiga variabel bebas tersebut sangat besar terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor RRI Malang.

### **Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan, Komunikasi secara Parsial terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian regresi linear berganda untuk mengetahui variabel kepemimpinan transformasional, pengawasan, komunikasi secara parsial, diperoleh nilai signifikansi masing-masing variabel sebesar 0,000 untuk  $X_1$ ; 0,000 untuk  $X_2$ ; 0,000 untuk  $X_3$ ; 0,000. Sehingga  $\text{sig}(p) < 0,05$ . Jadi keputusan terhadap hipotesis tersebut adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

#### 1. Untuk variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )

Nilai koefisien regresi (b) untuk variabel kepemimpinan transformasional 0,158 dan bertanda positif, hal ini berarti bahwa setiap penambahan 1 satuan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,158 satuan bila variabel bebas lainnya dianggap konstan. Koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,019 hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 1,9%.

#### 2. Untuk variabel pengawasan ( $X_2$ )

Nilai koefisien regresi (b) untuk variabel pengawasan 0,092 dan bertanda positif, hal ini berarti bahwa setiap penambahan 1 satuan pengawasan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,092 satuan bila variabel bebas lainnya dianggap konstan. Koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,006 hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel pengawasan terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 0,6%.

---

3. Untuk variabel komunikasi ( $X_3$ )

Nilai koefisien regresi (b) untuk variabel komunikasi 0,173 dan bertanda positif, hal ini berarti bahwa setiap penambahan 1 satuan komunikasi akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,173 satuan bila variabel bebas lainnya dianggap konstan. Koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,023 hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 2,3%.

Secara keseluruhan hasil penelitian ini menemukan bahwa kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan *adjusted R Square*, yaitu sebesar 0,158. Hal ini berarti kontribusi variabel kepemimpinan transformasional, pengawasan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai adalah sebesar 15,8% dan sisanya 84,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

## SIMPULAN DAN SARAN

### 1. Simpulan

- a. Dari hasil analisis statistik deskriptif terhadap kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), pengawasan ( $X_2$ ) dan komunikasi ( $X_3$ ) diketahui bahwa seluruh indikator dari variabel-variabel tersebut sudah baik dan sesuai dengan yang diharapkan.
  - b. Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan uji regresi linear berganda dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), pengawasan ( $X_2$ ) dan komunikasi ( $X_3$ ) dengan nilai kontribusi 15,8% dan sisanya 84,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti.
  - c. Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan analisis regresi linear berganda, terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), pengawasan ( $X_2$ ) dan komunikasi ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) secara parsial. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,158; untuk variabel pengawasan ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,092; dan untuk variabel komunikasi ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,173.
  - d. Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan analisis regresi linear berganda, terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), pengawasan ( $X_2$ ) dan komunikasi ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) dengan nilai kontribusi sebesar
-

15,8% dan sisanya 84,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti;

- e. Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan analisis regresi linear berganda, terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), pengawasan ( $X_2$ ) dan komunikasi ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) secara parsial. Nilai koefisien regresi untuk kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,019; pengawasan ( $X_2$ ) sebesar 0,006 dan komunikasi ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,023.

## 2. Saran

- a. Mengingat dari hasil analisis inferensial dengan analisis regresi linear berganda pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), pengawasan ( $X_2$ ) dan komunikasi ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) hanya sebesar 15,8%, maka perlu dicari dan dikaji lebih lanjut pengaruh variabel lain sebesar 84,2% yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai;
- b. Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan dari penelitian sebelumnya, oleh karenanya penelitian ini bisa diaplikasikan pada organisasi sejenis, sehingga dapat lebih menggambarkan variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi. Bandung: Rineka Cipta.
- Handoko, T. Hani. (2004). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Harsiwi, Agung M. (2003). *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin*. Yogyakarta: Artikel.
- Hasibuan, SP. Malayu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh. Jakarta: Indeks.
- . (2006). *Perilaku Organisasi: Keonsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prehalindo.
-

- Siagian, Sondang P. (2008). *Kita Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama. Jakarta: Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Mitfah. (2003). *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Press.
- Yukl, A.G. (1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
-

