

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL ATASAN-BAWAHAN DENGAN KEPUASAN KERJA DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII (Persero)

Fachrur Rozi¹, Supriyati²

Fakultas Psikologi UM-Lampung
Fakultas Psikologi UM-Lampung

INTISARI

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi karyawan perusahaan yang merasa tidak nyaman dalam bekerja yang membuat karyawan hanya terpaksa untuk melakukan tugas pekerjaan, dari pengamatan penulis, ada beberapa faktor yang mempengaruhi ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja sehingga membuat ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal atasan-bawahan dengan kepuasan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian Umum PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) yang berjumlah 82 karyawan dan yang menjadi sampel penelitian ini berjumlah 67 karyawan, terdiri dari laki-laki dan perempuan yang sudah berkerja minimal satu tahun. Metode pengambilan sampel Purposive Sampling. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini skala model Likert, yaitu skala persepsi gaya kepemimpinan situasional, skala komunikasi interpersonal atasan-bawahan, dan skala kepuasan kerja. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan rumus Product moment dan uji reliabilitas menggunakan rumus Hoyt. Sedangkan untuk menguji hipotesis menggunakan analisis regresi.

Hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa :

1. $R = 0,863$ dengan $p < 0,01$, ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal atasan-bawahan dengan kepuasan kerja, yang memberikan sumbangan efektif sebesar 74,436%.
2. $rx1y = 0,822$ dengan $p = 0,000$, ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja yang memberikan sumbangan efektif sebesar 36,257%.
3. $rx2y = 0,826$ dengan $p = 0,000$, ada hubungan antara komunikasi interpersonal atasan-bawahan dengan kepuasan kerja dan memberikan sumbangan efektif sebesar 38,178%.

Kata Kunci : *Persepsi Gaya Kepemimpinan Situasional, Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan, Kepuasan Kerja.*

Pengantar

Karyawan merupakan sumber daya yang penting didalam suatu perusahaan, oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Apabila tujuan perusahaan sudah ditentukan, maka akan menimbulkan kepuasan tersendiri bagi atasan maupun bawahan. Robins (2001) memberikan pendapat tentang kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaan. Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi individu karena ketidak puasan karyawan dalam bekerja akan menimbulkan sikap yang dapat merugikan perusahaan seperti ; suka membolos jam kerja, sengaja melakukan kesalahan dalam bekerja, pemogokan atau sampai pada tahap pengunduran diri. Lebih lanjut Robins (2001) Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan yang di kerjakan. Kepuasan kerja penting bagi karyawan bukan sekedar mendapatkan penghasilan yang memadai, namun juga dapat mengaktualisasikan kemampuan serta keterampilan bagi orang lain dan bagi pengembangan individu tersebut dengan cara melakukan pekerjaan yang berarti bagi pengembangan diri ataupun kemajuan perusahaan. Kepuasan kerja erat kaitan dengan usaha untuk meningkatkan efektifitas perusahaan dengan cara membuat prilaku yang menopang pencapaian tujuan perusahaan yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan dalam bidang teknologi. Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi individu karena ketidak puasan karyawan dalam bekerja akan menimbulkan sikap yang dapat merugikan perusahaan seperti ; suka membolos jam kerja, sengaja melakukan kesalahan dalam bekerja, pemogokan atau sampai pada tahap pengunduran diri.

Menurut Blum (dalam Utomo, 2002) yang mengemukakan faktor-faktor kepuasan kerja, diantaranya adalah: a. Faktor hubungan antara karyawan yang terdiri dari hubungan antar manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi

kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja, serta emosi dan situasi kerja. b. Faktor individual terdiri dari sikap karyawan terhadap pekerjaan, umur sewaktu bekerja dan jenis kelamin. c. Faktor-faktor luar, seperti keadaan keluarga, rekreasi dan pendidikan.

Selain karyawan, keberadaan pemimpin dalam perusahaan adalah sangat penting karena memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang harus disesuaikan dengan situasi tertentu. Adams (dalam Utomo, 2002) mengatakan bahwa tinggi rendah tingkat kepuasan, komitmen dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan. Cara pandang tiap karyawan terhadap gaya kepemimpinan berbeda-beda. Hal ini dipengaruhi subyektivitas karyawan yang bersangkutan, diantaranya persepsi.

Mantinelas (dalam Pujiatni & Purwati, 1997), mengemukakan selain gaya kepemimpinan, kebutuhan yang paling pokok dan paling vital dalam suatu kepemimpinan adalah komunikasi. Menurut Vito (dalam Muhammad, 2005) komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampak dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera. Suardiman (dalam Pujiatni & Purwati, 1997) berpendapat bahwa komunikasi interpersonal dikatakan efektif apabila ditandai dengan hubungan interpersonal yang baik, komunikasi interpersonal yang efektif meliputi banyak unsur, tetapi hubungan interpersonal sangat penting.

Davis dan Newtrom (1996) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan karyawan. Menurut Gomes (dalam Utomo, 2002) kepuasan kerja merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaan dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkan sebagai

hal yang pantas atau berhak bagi karyawan. Ghiselli dan Brown (dalam As'ad 2004) mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: a. Kedudukan (posisi), b. Pangkat (golongan), c. Umur, d. Jaminan finansial dan jaminan sosial, d. Mutu pengawasan. Menurut Kanjaya (2003) ada lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, antara lain yaitu: a. Kondisi kerja, b. Rekan kerja, c. Kepemimpinan, d. Promosi, e. Gaji atau upah

Walgito (2002) persepsi merupakan suatu proses yang didahului penginderaan, yaitu proses diterimanya stimulus oleh individu melalui alat *reseptor*. Individu kemudian melakukan pengorganisasian dan interpretasi terhadap stimulus yang diindera tersebut, sehingga dapat disadari dan dimengerti. Persepsi mencakup penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan sikap.

Hasibuan (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Hersey (2004). Kepemimpinan Situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin, tingkat dukungan *sosioemosional* yang disajikan pemimpin, tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu. Aspek-aspek kepemimpinan situasional menurut Harsey (2004) yang dapat menentukan tingkat kemampuan pimpinan adalah sebagai berikut : a. Menyampaikan informasi, b. Memberikan bimbingan, c. Pranserta, d. Pendelegasian.

Menurut Vito (dalam Muhammad, 2005) komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampak dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera. Aspek-aspek yang membuat komunikasi interpersonal atasan dengan bawahan menurut Vito (2001) mengemukakan bahwa efektifitas komunikasi interpersonal dipengaruhi oleh: a. Keterbukaan, b. Empati, c. Dukungan, d. Kepositifan, e. Kesamaan. Penelitian

yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (dalam Hasibuan, 2003) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah; Prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah; kebijaksanaan perusahaan, supervisor, kondisi kerja, dan gaji.

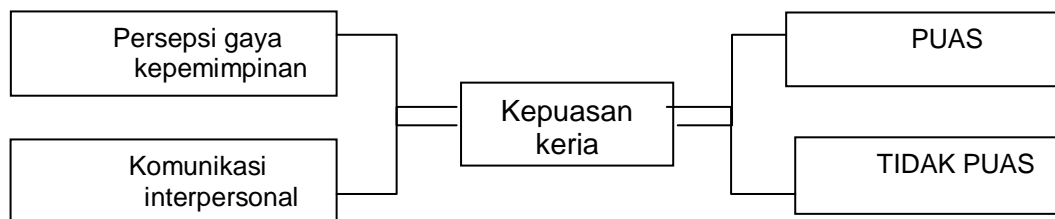
Komunikasi interpersonal yang baik antara bawahan dengan atasan maka kepuasan kerja karyawan akan tercapai sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain komunikasi interpersonal, kepuasan kerja yang diperoleh karyawan tidak dapat lepas dari gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif yang diterapkan pimpinan. Pimpinan berkewajiban memberikan bimbingan, pengarahan dan pengawasan kepada bawahan dalam melakukan aktivitas kerja serta mengkoordinasikan tingkah laku seluruh individu yang terlibat dalam perusahaan agar tujuan perusahaan lebih mudah tercapai.

As'ad (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif dan menyangkut perasaan diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi kerja di situasi kerja termasuk dalam masalah *financial*, kondisi sosial, fisik dan psikologis. As'ad (2004) menyebutkan tentang empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satu di antara faktor tersebut adalah faktor sosial yang meliputi; hubungan antara karyawan dan pimpinan, hubungan sesama karyawan, hubungan dalam serikat kerja. Hubungan antara karyawan dengan pimpinan dengan sesama karyawan dan hubungan dalam serikat kerja tidak dapat terlepas dari komunikasi. Komunikasi interpersonal yang baik antara bawahan dengan atasan maka kepuasan kerja karyawan akan tercapai sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain komunikasi interpersonal, kepuasan kerja yang diperoleh karyawan tidak dapat lepas dari gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif yang diterapkan pimpinan. Pimpinan berkewajiban memberikan bimbingan, pengarahan dan pengawasan kepada bawahan dalam melakukan aktivitas kerja serta mengkoordinasikan tingkah laku seluruh individu yang terlibat dalam perusahaan agar tujuan perusahaan lebih mudah tercapai.

Polly (dalam Kanjaya, 2003) derajat keeratn hubungan atasan-bawahan membawa akibat kepada tingkat komitmen pekerja terhadap pemimpin dan secara positif membangkitkan motivasi pekerja. Konsekuensinya adalah menyangkut pada tingkat kualitas layanan yang diberikan kepada para pelanggan atau pengguna organisasi, sehingga mereka memiliki persepsi yang baik terhadap organisasi. Lee (dalam Kanjaya, 2003) yang menunjukkan bahwa hubungan atasan-bawahan secara tidak langsung berpengaruh terhadap rendahnya keinginan pekerja untuk keluar dari pekerjaan, yakni melalui intermediasi dari keadilan organisasi, kepuasan kerja, serta komitmen, dengan kata lain, hubungan atasan-bawahan membawa pengaruh positif terhadap komitmen keberlanjutan dari pekerja untuk tetap bertahan dalam organisasi dimana dia bekerja. Selain itu, persepsi yang muncul di kalangan pekerja mengenai positif hubungan atasan-bawahan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepuasan kerja terdapat nilai-nilai kepercayaan, kemanusiaan, penghargaan dan komunikasi yang harmonis disamping segi *finansial*, dengan ada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan maka karyawan dapat menilai atau memandang suatu pola tingkah laku dari atasan yang diterapkan guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan disepakati bersama berdasarkan pengalaman yang pernah dirasakan karyawan, sehingga karyawan akan puas terhadap pekerjaan.

Gambar. 1
Bagan Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan Dengan Kepuasan Kerja



Berdasarkan uraian diatas, diajukan hipotesis sebagai berikut ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal atasan-bawahan dengan kepuasan kerja.

Metode Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari variabel terikat kepuasan kerja dan variabel bebas terdiri dari dua variabel yaitu persepsi gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal atasan-bawahan. Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian umum PT. Perkebunan Nusantara VII yang berjumlah 82 karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampel* yaitu karyawan bagian umum PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero), terdiri dari laki-laki dan perempuan yang sudah bekerja selama satu tahun masa kerja, sebanyak 67 karyawan. Alat pengumpul data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan skala disusun berdasarkan penskalaan model *Likert*. Skala persepsi gaya kepemimpinan situasional diungkap berdasarkan aspek-aspek gaya kepemimpinan situasional, yaitu; menyampaikan informasi, memberikan bimbingan, peranserta, dan pendelegasian. Skala Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan diungkap berdasarkan pada aspek-aspek komunikasi interpersonal meliputi; keterbukaan, empati, dukungan, kepositifan, dan kesamaan. Skala kepuasan kerja diungkap berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja yaitu; kondisi kerja, rekan kerja, kepemimpinan, promosi, dan gaji atau upah. Skala akan diberikan pada karyawan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero).

Uji validitas item dilakukan dengan cara mengukur korelasi skor setiap item dengan skor total, dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan

menggunakan teknik korelasi *Product Moment*. Untuk menguji reliabilitas atau keandalan dari alat ukur dalam penelitian ini menggunakan rumus *Hoyt*. Analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis ini adalah teknik *analisis Regresi*.

Hasil

Sebelum melakukan penelitian, penulis melakukan observasi tempat penelitian dan kemudian penulis mempersiapkan perlengkapan penelitian. Pengambilan data penelitian ini menggunakan skala, setelah data diperoleh kemudian dibuat skoring untuk setiap variabel. Skala yang dipergunakan oleh penulis dalam penelitian ini disusun berdasarkan penskalaan model *Likert*, dimana subjek diminta untuk mengindikasikan derajat setuju atau tidak setuju, dengan empat kategori, yaitu ; 1). Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS), dengan rentang nilai antara 4-1 untuk pernyataan favorable, dan 2). Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS), dengan rentang nilai antara 1-4 untuk pernyataan unfavorable. Setelah itu tabulasi atau analisis data dengan menggunakan program Seri Program Statistik (SPS) 2000 edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih Universitas Gajah Mada Yogyakarta Indonesia versi IBM/IN

Penghitungan validitas skala Gaya kepemimpinan situasional terdapat 4 item yang gugur dari 40 item nomor 7, 22, 28, dan 33. Koefisien validitas (r_{bt}) yang bergerak dari 0,274 – 0,734 dengan p = 0,922 dan penghitungan reliabilitas didapatkan nilai r_{tt} = 0,922 yang berarti reliable. Skala komunikasi interpersonal atasan-bawahan terdapat 2 item yang gugur dari 40 item nomor 4, dan 5. Koefisien validitas (r_{bt}) yang bergerak dari 0,218 – 0,708 dengan p = 0,930 dan penghitungan reliabilitas didapatkan nilai r_{tt} = 0,930 yang berarti reliabel. Skala kepuasan kerja terdapat 3 item yang gugur dari 40 item nomor 16, 20 dan 32. Koefisien validitas (r_{bt}) yang bergerak dari 0,239 – 0,694 dengan p = 0,909 dan penghitungan reliabilitas didapatkan nilai r_{tt} = 0,909 yang berarti reliabel.

Hasil uji normalitas sebaran dari variabel Gaya Kepemimpinan Situasional diperoleh kai kuadrat = 2,389 dengan $p = 0,665$ yang berarti sebarannya normal. Variabel Komunikasi Interpersonal Atasan-bawahan diperoleh kai kuadrat = 9,184 dengan $p = 0,057$ yang berarti sebarannya normal. Variabel Kepuasan Kerja diperoleh kai kuadrat = 2,948 dengan $p = 0,815$ yang berarti sebarannya normal. Uji Linieritas diperoleh hasil $F = 0,157$ dengan $p = 0,696$ berarti korelasinya linier, untuk gaya kepemimpinan situasional dengan komunikasi interpersonal atasan-bawahan. Uji linieritas antara komunikasi interpersonal atasan-bawahan dengan kepuasan kerja diperoleh hasil $F = 0,342$ dengan $p = 0,568$ berarti korelasinya linier.

Pembahasan

Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal atasan-bawahan dengan kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dari uji hipotesis didapat nilai $R=0,863$ dengan $p<0,01$, berarti ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal atasan-bawahan dengan kepuasan kerja, yang memberikan sumbangan efektif sebesar 74,436%. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Utomo (2002) bahwa untuk menguji tentang kepemimpinan dan pengaruh terhadap perilaku kepuasan kerja dan perilaku organisasional. Hasilnya, ada hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja pada karyawan.

Berdasarkan hasil nilai uji hipotesis $rx1y = 0,822$ dengan $p=0,000$, berarti ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja yang memberikan sumbangan efektif sebesar 36,257%. Hal ini sesuai dengan pendapat Ostroff (dalam Utomo, 2002) yang mengatakan bahwa gaya dan sikap kepemimpinan adalah salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat pula mempengaruhi komitmen organisasi.

Berdasarkan dari hasil data deskriptif, dimana jumlah responden yang termasuk katagori rendah merupakan jumlah tertinggi diantaranya 52% untuk persepsi gaya kepemimpinan situasional dan 49% untuk kepuasan kerja, sehingga gaya kepemimpinan situasional akan berpengaruh dengan kepuasan

kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Adams (dalam Utomo, 2002) mengatakan bahwa tinggi rendah tingkat kepuasan, komitmen dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan.

Hasil uji hipotesis hubungan antara komunikasi interpersonal atasan-bawahan dengan kepuasan kerja diperoleh nilai $r^2 = 0,826$ dengan $p = 0,000$, berarti ada hubungan antara komunikasi interpersonal atasan-bawahan dengan kepuasan kerja yang memberikan sumbangan efektif sebesar 38,178%. Komunikasi dikatakan berhasil apabila hasil kerja pihak kedua itu mencerminkan penerapan informasi yang diperoleh. Komunikasi antara pimpinan dan bawahan dalam menyampaikan maksud dan tujuan dengan cara yang dapat dimengerti dan dapat dikerjakan oleh bawahan, namun pimpinan juga harus dapat menerima dan mendengar ide atau pendapat dari bawahan sehingga akan tercipta kerjasama yang serasi dan akan menumbuhkan rasa tanggungjawab yang semakin besar dalam penyelesaian pelaksanaan tugas.

Berdasarkan hasil data deskriptif, dimana jumlah responden yang termasuk katagori rendah merupakan jumlah tertinggi diantaranya 58% untuk komunikasi interpersonal atasan-bawahan dan 49% untuk kepuasan kerja, dari hasil data deskriptif ini menunjukkan bahwa rendahnya komunikasi interpersonal atasan-bawahan sehingga mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Vito (1997) efektifitas komunikasi interpersonal dipengaruhi oleh keterbukaan, empati, dukungan, kepositifan, dan kesamaan. Begitu pula sebaliknya jika hal tersebut tidak dilakukan maka akan terjadi hambatan dan kesalah pahaman didalam berkomunikasi yang akan menimbulkan tekanan atau stress bagi orang tersebut sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa rendanya persepsi gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal atasan-bawahan ini dilihat dari keterangan karyawan bagian SDM, bahwa sejarah PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) bermula dari sebuah perusahaan perkebunan milik Belanda yang terletak di Sumatera Selatan dan Lampung. Melalui proses *nasionalisasi*, perkebunan tersebut diambilalih oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1957. Budaya-budaya perusahaan dan gaya

kepemimpinan zaman dulu yang di kenal dengan gaya kepemimpinan otoriter, dimana pimpinan berhak atas segala kemauannya dan bawahan harus tunduk dan patuh pada atasan dan komunikasi interpersonal atasan-bawahan terbatas karena bawahan takut dan segan kepada atasan sehingga komunikasi interpersonal tidak berjalan efektif, hal seperti ini sehingga mempengaruhi kepuasan kerja.

Selain gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal atasan-bawahan yang mempengaruhi kepuasan kerja, ada 25,564% diantaranya dipengaruhi oleh faktorlain, seperti ; umur. Berdasarkan subjek penelitian, responden yang berumur 25 – 34 tahun berjumlah 33 responden dan yang berumur 40 – 45 tahun berjumlah 7 responden, pendapat Ghiselli dan Brown (dalam As'ad, 2004) mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu salah satunya umur, dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur diantara 25 – 34 tahun dan 40 – 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan. Banyaknya responden yang berumur 25 – 34 tahun yang berjumlah 33 responden dan 40 – 45 tahun berjumlah 7 responden, maka ada 40 responden dari 67 responden yang sesuai dengan pendapat Ghiselli dan Brown di atas, sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah di uraikan sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini : Ada hubungan yang signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal atasan-bawahan dengan kepuasan kerja. Ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja. ada hubungan antara komunikasi interpersonal atasan-bawahan dengan kepuasan kerja.

Selanjutnya dari hasil penelitian ini dapat disarankan beberapa hal, yaitu : Bagi perusahaan agar dapat lebih memperhatikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan dan situasi lingkungan dengan baik dan komunikasi interpersonal atasan-bawahan yang terbuka, salah satunya dengan

diadakan pelatihan komunikasi interpersonal atasan-bawahan yang efektif. Bagi peneliti lain diharapkan dapat menyempurnakan kekurangan-kekurangan peneliti dengan melihat variabel lain yang ada hubungan dengan kepuasan kerja, misalnya ; budaya organisasi, umur karyawan, masa kerja karyawan, latarbelakang pendidikan, latarbelakng perusahaan, motivasi kerja.

Daftar Pustaka

- As'ad, M. 2004. *Seni Ilmu Sumber Daya Manusia. Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Davis, K & Newstrom, W. J. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi ketujuh. Jilid. I. Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, M. S. P. 2004. *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hersey. 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta : Delaprasata
- Kanjaya. 2003. *Persepsi Terhadap Efektivitas Pemimpin Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan*. <http://www.psikologi-untar.com>
- Muhammad, A. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Pujiatni, K & Purwati. 1997. *Komunikasi Interpersonal yang Efektif dalam Keluarga*. *Kognisi*, No. III
- Robins, S. P. 2001. *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi kedelapan. Jilid. I. Jakarta: PT. Prinhalindo
- Utomo, K.W. 2002. *Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Organisasi dan Kepuasan Kerja*. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*
- Vito, J. 2001. *Komunikasi Antar Manusia*, Jakarta : Profesional Book.
- Walgito, B. 2002. *Pengantar Umum Psikologi*. Yogyakarta : Andi Offset.