

# **Pengaruh Faktor – faktor *Subtitutes for Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja**

---

**KRISTIAN D. M. MANGONTAN  
UNIVERSITAS ATMAJAYA YOGYAKARTA  
2013**



## **ABSTRACT**

This research aims to examine the impact of *subtitutes for leadership* factors on employee job satisfaction at PT. Angkasa Pura 1 in Makassar, South Sulawesi.

This research adopted instruments of *subtitutes for leadership* factors from Kerr and Jermier (1978) used by Jernigan and Beggs (2010) in research on some companies in the United States, while the instrument of job satisfaction is adopted from the theory Locke (1976) used by Rehman and Waheed (2011) in research on public organizations in Pakistan. The collection of data in this research done by disseminating questionnaire to 150 respondents who are permanent employees of PT. Angkasa Pura 1. Data collection done by the method of purposive sampling. Multiple Linear regression analysis is used as the main tool in the data analysis.

The results showed that the *subtitutes for leadership* factors simultaneously positive and significant effect on job satisfaction. Partially of the three independent variables used in this research only the characteristics of subordinates and the characteristics of the organization that influence positively and significantly while the characteristics of the task do not affect significantly to job satisfaction.

**Key words: *Subtitutes For Leadership*, job satisfaction**

## **A. Pendahuluan**

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin adalah panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam sebuah organisasi sehingga menjadi fokus yang menarik perhatian bagi para peneliti di bidang perilaku organisasi. Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Greenberg dan Baron (2000) dalam Sunarsih (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Berbeda dengan argumen yang telah diuraikan sebelumnya kepemimpinan mungkin tidak selalu merupakan hal yang penting. Salah satu teori kepemimpinan menyatakan bahwa, dalam banyak situasi, tindakan apapun yang diambil seorang pemimpin tidak relevan. Orang-orang tertentu, pekerjaan, beberapa variabel organisasi bisa menggantikan kepemimpinan atau menetralkan pengaruh kepemimpinan terhadap para pengikutnya (Robbin dan Judge, 2008).

Perilaku kepemimpinan seorang pemimpin memiliki efek langsung terhadap kepuasan kerja bawahannya (Howell dan Dorfman, 1986) akan tetapi seiring perkembangan situasi yang ditandai dengan semakin meningkatnya kemampuan individu dari seorang karyawan mengakibatkan perilaku kepemimpinan seorang pemimpin

menjadi mulai tidak penting lagi. Kemampuan individu-individu tertentu, karakteristik tugas serta organisasi secara bertahap mulai mengambil peran sebagai *substitutes for leadership* (Kerr dan Jermier, 1978).

Kepuasan kerja sangat penting bagi para karyawan di suatu organisasi karena hal ini akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi. Prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya dalam bekerja. Sebaliknya apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidakpastian.

Hal ini juga berlaku di PT. Angkasa Pura 1 di Makassar, seperti kita ketahui organisasi ini adalah organisasi yang bergerak di bidang pelayanan dan jasa angkutan udara sehingga sangat penting untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen. Untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada para konsumen, pihak manajemen perlu memberikan suatu umpan balik yang sesuai untuk para karyawan sehingga para karyawan dapat memperoleh suatu kepuasan dalam bekerja. Pemberian umpan balik yang sesuai dengan apa yang dikerjakan dapat menjadi suatu motivasi yang besar bagi para karyawan dalam mengerjakan tugas mereka sehari-hari.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya menurut Robbins (2001) ada empat variabel yang berkaitan dengan kerja yang menentukan atau mendorong kepuasan kerja, yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, serta rekan sekerja yang mendukung. Selain itu menurut As'ad (2003), faktor –faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor individual, meliputi umur, watak, dan harapan; faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kebebasan berpolitik,

kegiatan perserikatan pekerja, dan hubungan masyarakat; faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah/gaji, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju.

Selain faktor-faktor di atas masih banyak faktor-faktor lain yang berhubungan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya faktor-faktor dari *substitutes for leadership* yang akan di teliti dalam penelitian ini.

Sebagai bahan acuan dalam penelitian ini maka penulis menggunakan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang berhubungan dengan faktor-faktor *substitutes for leadership* dan kepuasan kerja, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Jernigan dan Beggs (2010) dimana mereka melakukan penelitian tentang hubungan antara *substitutes for leadership* dengan kepuasan kerja dan juga penelitian yang dilakukan oleh Dong Xu, dkk (2013) yang meneliti tentang bagaimana pengaruh pengaruh *substitutes for leadership* terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hal itu dan juga sepengetahuan penulis bahwa masih belum ada penelitian yang mengangkat mengenai *substitutes for leadership* di Indonesia maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh faktor – faktor *substitutes for leadership* terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Angkasa Pura 1 di Makassar.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya masalah utama dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh karakteristik bawahan/pekerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT Angkasa Pura I di Makassar – Sulawesi Selatan?
2. Bagaimana pengaruh karakteristik tugas/pekerjaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT Angkasa Pura I di Makassar – Sulawesi Selatan?

3. Bagaimana pengaruh karakteristik organisasi/kelompok terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT Angkasa Pura I di Makassar – Sulawesi Selatan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari faktor-faktor *substitutes for leadership* seperti karakteristik bawahan/pekerja dengan dua dimensi kemudian karakteristik tugas/pekerjaan dengan tiga dimensi serta karakteristik organisasi/kelompok dengan dua dimensi terhadap kepuasan kerja.

### **D. Tinjauan Pustaka**

#### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan yaitu suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal (Robbins, 1996). Sedangkan menurut House et Al., dalam Yukl (2001) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitasnya dan keberhasilan organisasi.

#### **2. *Substitutes For Leadership***

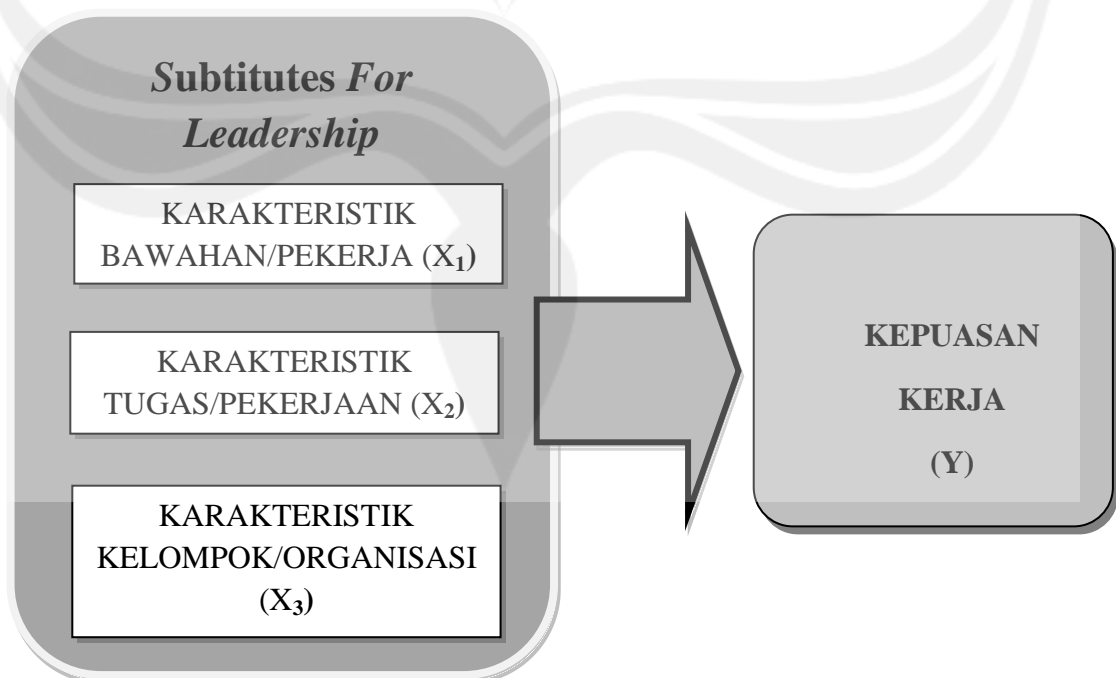
*Substitutes for leadership* adalah sebuah teori yang mengidentifikasi aspek-aspek situasi yang mengurangi pentingnya kepemimpinan bagi para manajer dan para pemimpin formal lainnya. Teori tersebut membuat perbedaan antara dua jenis variabel situasional, yaitu *substitute* dan *neutralizer*. *Substitute* membuat perilaku pemimpin itu tidak perlu dan berlebihan, *substitute* disini mencakup setiap karakteristik dari bawahan/pekerja, tugas/pekerjaan, dan organisasi/kelompok yang memastikan agar para pekerja dengan jelas memahami peran mereka, pengetahuan

mengenai cara melakukan tugasnya, sangat termotivasi, dan puas dengan pekerjaan mereka.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap secara umum atau cara karyawan merasakan pekerjaannya. Menurut Robbins & Judge (2007), pada level organisasi, organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang puas. Lebih lanjut Robbins & Judge (2007), menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain pekerjaan itu menantang atau membutuhkan keterampilan dan keahlian yang sangat kompleks, pekerjaan tersebut menjanjikan pemberian penghargaan yang adil dan pantas, pekerjaan tersebut dikerjakan pada kondisi kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikis, dalam pekerjaan tersebut terdapat rekan kerja yang mendukung dan bersahabat, dan yang tidak kalah penting adalah adanya kesesuaian pekerjaan tersebut dengan kepribadian orang yang mengerjakannya.

#### E. Kerangka Berpikir



## **F. Hipotesis**

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H<sub>1</sub>** : *Karakteristik pekerja/bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.*

**H<sub>2</sub>** : *Karakteristik tugas/pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.*

**H<sub>3</sub>** : *Karakteristik organisasi/kelompok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.*

## **G. Desain Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian survei dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini termasuk dalam penelitian dengan metode *cross sectional* yaitu penelitian yang dilakukan pada satu waktu dan satu kali.

## **H. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Angkasa Pura 1 di Makassar – Sulawesi Selatan. Jumlah populasi diperkirakan sekitar 275 karyawan. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling*. Sampel dipilih dari karyawan tetap yang telah bekerja di perusahaan ini lebih dari 1 tahun, diasumsikan mereka sudah mengenal situasi kerja. Dan untuk penelitian ini penulis mengambil sampel sebanyak 150.

## **I. Metode Pengumpulan Data**

Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari responden yang dibagikan secara langsung kepada karyawan tetap di PT. Angkasa Pura 1 Bandar Udara Sultan Hasanuddin di Makassar – Sulawesi Selatan.

## J. Metode Analisis Data

### 1. Uji Instrumen :

#### - Uji Validitas

Untuk menguji validitas instrumen digunakan analisis *Product Moment* dari Pearson. Adapun kriteria yang digunakan dalam pengujian validitas dalam penelitian ini adalah jika koefisien variabel butir ( $r_{hitung}$ ) lebih besar dari pada ( $r_{tabel}$ ) maka butir tersebut dinyatakan valid dengan taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ .

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17.0.

#### - Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui tingkat reliabilitas item digunakan rumus Cronbach Alpha, dimana rumus ini digunakan untuk menguji reliabilitas berdasarkan atas uraian kuesioner dengan skala bertingkat.

Dalam metode pengujian reliabilitas, standar yang digunakan dalam menentukan reliabel dan tidaknya suatu instrumen adalah nilai Cronbach Alpha harus lebih besar dari 0,6 (Sekaran, 2006). Apabila Cronbach Alpha > 0,6, berarti kuesioner tersebut sebagai alat pengukur dalam penelitian ini telah memenuhi syarat keandalan atau reliabel. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17.0.

### 2. Analisis Regresi Linear Berganda

Uji statistik regresi bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel yang diteliti, dimana hasil  $t_{hitung}$  dikonsultasikan dengan  $t_{tabel}$  korelasi *product moment*, pada taraf kesalahan ditetapkan 5% (taraf kepercayaan 95%), dengan ketentuan, Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan taraf signifikansi < 0,05, maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel X dengan Y dan

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan taraf signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_1$  ditolak dan  $H_0$  diterima yang berarti tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel X dengan Y.

Uji statistik regresi linear berganda dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17.0.

## K. Analisis Data dan Pembahasan

### 1. Hasil Uji Instrumen :

#### 1.1 Uji Validitas

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Validitas**  
**Variabel *Substitutes For Leadership* dan Kepuasan Kerja**

Variabel	Item Pertanyaan	Korelasi	Nilai $r_{tabel}$	Hasil
Karakteristik Bawahan	1	0,726	0,160	Valid
	2	0,578	0,160	Valid
	3	0,548	0,160	Valid
	4	0,500	0,160	Valid
	5	0,546	0,160	Valid
	6	0,471	0,160	Valid
Karakteristik Tugas	7	0,510	0,160	Valid
	8	0,561	0,160	Valid
	9	0,434	0,160	Valid
	10	0,599	0,160	Valid
	11	0,366	0,160	Valid
	12	0,602	0,160	Valid
	13	0,500	0,160	Valid
	14	0,595	0,160	Valid
	15	0,478	0,160	Valid
	16	0,321	0,160	Valid
	17	0,535	0,160	Valid
	18	0,371	0,160	Valid
Karakteristik Organisasi	19	0,398	0,160	Valid
	20	0,437	0,160	Valid
	21	0,361	0,160	Valid
	22	0,425	0,160	Valid
	23	0,279	0,160	Valid
	24	0,326	0,160	Valid
	25	0,365	0,160	Valid
	26	0,302	0,160	Valid
	27	0,192	0,160	Valid
	28	0,529	0,160	Valid
	29	0,397	0,160	Valid
	30	0,448	0,160	Valid
	31	0,449	0,160	Valid
	32	0,338	0,160	Valid
	33	0,419	0,160	Valid
Kepuasan Kerja	34	0,477	0,160	Valid
	35	0,435	0,160	Valid
	36	0,489	0,160	Valid
	37	0,367	0,160	Valid
	38	0,335	0,160	Valid
	39	0,401	0,160	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa dari 39 butir item pertanyaan, nilai korelasi ( $r_{hitung}$ ) semua item pertanyaan dari tiap variabel berada diatas nilai dari  $r_{tabel}$  sebesar 0,160, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing variabel dinyatakan valid.

## 1.2 Uji Reliabilitas

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**  
**Variabel *Substitutes For Leadership* dan Kepuasan Kerja**

Variabel	Item Pertanyaan	Nilai Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Pembanding	Hasil
Karakteristik Bawahan	1 – 6	0,801	0,60	Reliabel
Karakteristik Tugas	7 – 18	0,831	0,60	Reliabel
Karakteristik Organisasi	19 – 33	0,772	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	34 - 39	0,685	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil dari pengujian reliabilitas pada table 4.3 di atas, dapat dilihat bahwa semua variabel yang ada dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60, sehingga dapat dikatakan jika semua variabel yang ada dalam penelitian ini reliabel.

## 2. Hasil Uji Hipotesis dengan Analisis Regresi Linear Berganda

Pada penelitian ini terdapat tiga hipotesis,  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  yang akan diuji dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan alat bantu program SPSS 17,0. Ketiga hipotesis tersebut di atas, yaitu:

$H_1$ : Karakteristik bawahan/pekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

$H_2$ : Karakteristik tugas/pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H<sub>3</sub>: Karakteristik organisasi/kelompok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 4.5**  
**Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Adjusted R square	Uji F		Standardized Coefficients	Uji t	
		f	Sig.	Beta	t	Sig.
Karakteristik Bawahan	.190	12,630	.000 <sup>a</sup>	.159	2,096	0,038
Karakteristik Tugas				.093	1,241	0,217
Karakteristik Organisasi				.367	4,798	0,000

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil di atas nilai dari adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,19, hal ini berarti 19,0% varian dari kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh faktor - faktor *subtitutes for leadership* (karakteristik bawahan/pekerja, karakteristik tugas/pekerjaan, dan karakteristik organisasi/kelompok), sedangkan sisanya (100% - 19% = 81%) dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Dari hasil analisa diatas juga dapat dilihat bagaimana pengaruh antara faktor-faktor *subtitutes for leadership* terhadap kepuasan kerja secara simultan. Dari hasil analisis di atas dapat dilihat nilai probabilitas F sebesar 12,630 > nilai F<sub>tabel</sub> 2, 67 dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05 ( $\alpha=5\%$ ), hal ini berarti faktor-faktor *subtitutes for leadership* (karakteristik bawahan/pekerja, karakteristik tugas/pekerjaan, dan karakteristik organisasi/kelompok) secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari para karyawan di PT. Angkasa Pura 1 Makassar.

Sedangkan untuk pengaruh secara parsial dari variabel-variabel independen terhadap kepuasan kerja berdasarkan hasil analisis data di atas diketahui bahwa karakteristik bawahan mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,096 >  $t_{tabel}$  sebesar 1.655 dengan tingkat signifikansi 0,038 <  $\alpha$  0,05 maka karakteristik bawahan berpengaruh

secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dari para karyawan di PT. Angkasa Pura 1 Makassar.

Untuk karakteristik tugas mempunyai mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $1,241 < t_{tabel}$  sebesar 1.655 dengan tingkat signifikansi  $0,217 > \alpha 0,05$  maka karakteristik tugas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dari para karyawan di PT. Angkasa Pura 1 Makassar.

Sedangkan untuk karakteristik organisasi mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $4,798 > t_{tabel}$  sebesar 1.655 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < \alpha 0,05$  maka karakteristik organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dari para karyawan di PT. Angkasa Pura 1 Makassar.

Dari ketiga faktor-faktor *substitutes for leadership* diatas yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja adalah karakteristik organisasi karena memiliki nilai Beta paling besar yaitu 0,367 dibandingkan dengan karakteristik bawahan sebesar 0,159 dan karakteristik tugas sebesar 0,093.

Kesimpulan dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dapat dijelaskan sebagai berikut (lihat tabel 4.6).

**Tabel 4.6**  
**Kesimpulan Uji Hipotesis**

Keterangan	Hipotesis	Hasil
H <sub>1</sub>	Karakteristik bawahan / pekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	<b>Terbukti Signifikan</b>
H <sub>2</sub>	Karakteristik tugas/pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	<b>Tidak Terbukti</b>
H <sub>3</sub>	Karakteristik organisasi/kelompok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	<b>Terbukti Signifikan</b>

Sumber: Data primer yang diolah

## L. Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh faktor - faktor *subtitutes for leadership* terhadap kepuasan kerja, penelitian ini dilakukan terhadap karyawan di PT. Angkasa Pura 1 Bandar Udara Sultan Hasanuddin di Makassar, Sulawesi Selatan. Penelitian ini melibatkan 150 responden yang merupakan pegawai tetap yang telah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan tersebut. Di dalam penelitian ini metode pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner yang diberikan langsung kepada responden, dan untuk teknik analisis data digunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 17.0.

Analisis data diuraikan pada bab IV yang memuat hasil dari analisis data dengan menggunakan program SPSS 17.0. Analisis yang dilakukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi dasar dalam analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti.

Secara simultan faktor-faktor *subtitutes for leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja para karyawan di PT. Angkasa Pura 1 Makassar. Sedangkan secara parsial dari tiga variabel independen yang ada, variabel karakteristik tugas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dari para karyawan di PT. Angkasa Pura 1 Makassar.

Saran untuk manajemen PT. Angkasa Pura 1 Makassar, berdasarkan hasil dari penelitian ini dimana ditemukan faktor-faktor *subtitutes for leadership* yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu karakteristik bawahan/pekerja serta karakteristik organisasi/kelompok untuk dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja dari para karyawannya maka faktor-faktor ini sebaiknya lebih ditingkatkan lagi dengan cara, memberikan pelatihan-pelatihan untuk lebih meningkatkan kemampuan serta pengalaman kerja karyawan, selain itu para atasan sebaiknya lebih dapat

memberikan kepercayaan bagi para karyawannya untuk dapat bekerja secara mandiri agar mereka bisa memberikan kinerja yang maksimal bagi organisasi. Pihak manajemen juga dapat meningkatkan perhatian kepada para karyawan dengan cara meningkatkan insentif yang sesuai dengan kinerja dari para karyawan, hal ini akan membuat para karyawan merasa dihargai sehingga dapat meningkatkan rasa kepuasan mereka dalam bekerja.

Dan sebagai saran untuk penelitian selanjutnya yang berminat untuk meneliti tentang pengaruh faktor-faktor *substitutes for leadership* terhadap kepuasan kerja sebaiknya dilakukan pada objek penelitian yang lebih luas dengan jumlah responden yang lebih banyak. Dan juga untuk kedepannya sebaiknya semua dimensi-dimensi yang ada didalam faktor-faktor *substitutes for leadership* dapat digunakan, serta metode pengumpulan data tidak hanya terbatas pada kuesioner saja tetapi dengan menambahkan metode wawancara juga agar hasil yang diperoleh lebih spesifik dan mengenai sasaran yang dituju.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arief Subyantoro (2009). Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi Dan Kepuasan Yang dimediasi Oleh Motivasi Kerja, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(1), 11-19.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty
- Bass, B.M. (1990), *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: Free Press.
- Bavendam, J. (2000). "Managing Job Satisfaction". Special Report, Vol 6, Bavendam Research Incorporated, Mercer Island.<http://www.bavendam.com/>
- Davis, Keith, (1985), *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, Mc. Graw Hill, New York.
- Dong Xu., Zhong.J.A, & Yan Wang. (2013). The Impact Of Subtitutes For Leadership On Job Satisfaction And Performance. *Journal of Social Behavior And Personality*, 2013.
- Gazioglu, S. dan Tansel, A., (2005). *Job satisfaction in Britain: Individual and job-related factors* , Economic Research Centre Working Papers in Economics 03/03, Ankara.

- Heriyanti, D. (2007). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (studi PT.PLN(Persero) APJ Semarang)*. Tesis Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1986). Leadership and substitutes for leadership among professional and nonprofessional workers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 29-46.
- Jernigan, E., & Beggs, J. (2010). Substitutes for leadership and job satisfaction; is there a relationship?. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Vol 14. No. 2. 2010.
- Kuncoro, M. (2003), *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?*, Erlangga, Jakarta.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). *Substitutes for leadership: Their meaning and measurement*. *Organizational Behavior and Human Performances*, 22, 375-403.
- Kwak, C., Chung, B. Y., Xu, Y., & Cho, E. J. (2010). Relationship of job satisfaction with perceived organizational support and quality of care among South Korean nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 1292-1298.
- Luthans, Fred. (2005), *Organizational Behavior*, New York : Mc Graw Hill Inc.
- Luthans, Fred. (2006), *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Martoyo, Susilo. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Pinder, C.C.(1984). *Work Motivation: theory, issues and applications*. Scott, Foresman and Company.
- Rehman, Muh. S. and Waheed, A., (2011), An Empirical Study of Impact of Job Satisfaction on job Performance in the Public Sector Organizations. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 2, 9.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge, (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey; PrenticeHall.
- Robbins, S.P. (2001). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Sarwono, J. (2009), *Statistik Itu Mudah: Panduan Lengkap untuk Belajar Komputasi Statistik Menggunakan SPSS 16*. Yogyakarta: Penerbit Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Sekaran U, (2006), *Research Methods For Business (Metodologi Penelitian untuk Bisnis)*. Edisi Keempat, Salemba Empat, Jakarta.
- Spector, P. E, (1985), *Measurement of Human Service Satisfaction Survey*, *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13, No.6, pp.693-713.
- Spector, P. E, (1997), *Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes, and Consequences*, Sage Publication Inc.
- Sugiyono. (2001), *Statistika untuk penelitian*, Bandung:Alfabeta.
- Sunarsih. (2001). Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi. *Jurnal Managemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2. Desember 2001 : 106-116.
- Tabacnick, B.G & Fidell, L.S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. New York: HarperCollinsCollegePublishers.
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34, 170-205.
- Yukl, A.G. (2001). *Leadership In Organization*. Prentice-Hall. New York.