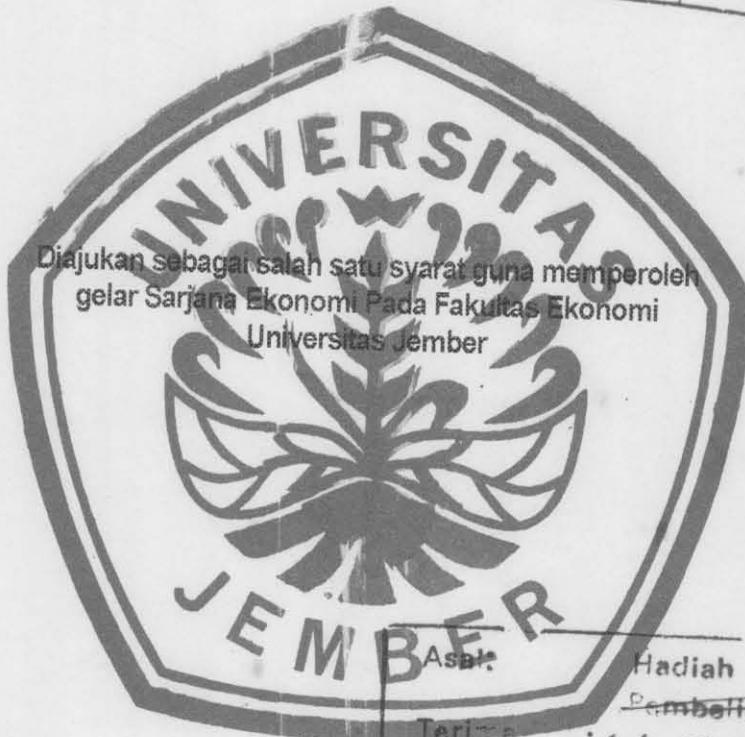


**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN**  
(Suatu Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah  
Jawa Timur Cabang Jember)

**SKRIPSI**



UPT Perpustakaan  
**UNIVERSITAS JEMBER**



*Handwritten signature*

Asal:	Hadiah	Klass
Terima:	<del>Pembelian</del>	
Oleh:	: 11 JUL 2002	
	No. Ind. 1164	
	KLASIR / PE .YALIN :	

Ayunda Dianawati  
NIM : 980810201268

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2002**

## JUDUL SKRIPSI

ANALISIS HUBUNGANNYA DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
(Suatu Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur  
Cabang Jember )

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Ayunda Dianawati

N. I. M. : 980810201268

J u r u s a n : Manajemen

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

27 Mei 2002

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Panitia Penguji

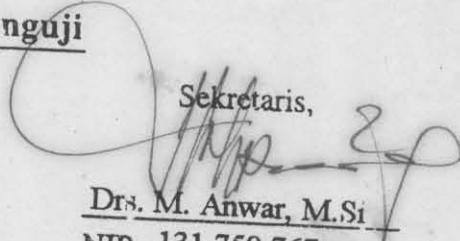
Ketua,



Drs. Abdul Halim  
NIP. 130 674 838

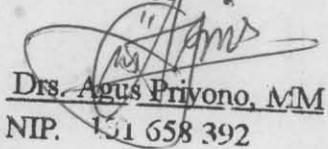


Sekretaris,



Drs. M. Anwar, M.Si  
NIP. 131 759 767

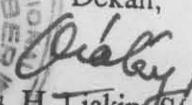
Anggota,



Drs. Agus Priyono, MM  
NIP. 131 658 392

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,



  
Drs. H. Liakip, SU  
NIP. 130 531 976

## TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : ANALISIS HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
(Suatu Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur  
Cabang Jember)

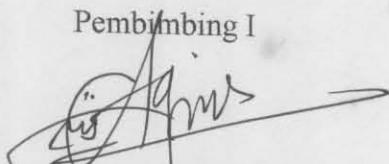
Nama Mahasiswa : Ayunda Dianawati

NIM : 980810201268

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembimbing I



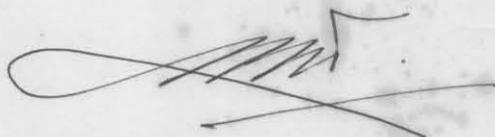
Drs. Agus Priyono, MM  
NIP. 131658392

Pembimbing II



Moh. Dimiyati, SE, M.Si  
NIP. 132086413

Ketua Jurusan



Drs. I K.M. Dwipayana, MS  
NIP. 130781341

Tanggal persetujuan: Mei 2002

## MOTTO

- ♥ Sabar dan ikhlas dalam menjalani kehidupan ini
- ♥ Berusaha dan beribadahlah seakan-akan melihat kematianmu esok hari

*(diana)*

## PERSEMBAHAN

Dengan senantiasa mengharapkan Ridhlo Allah SWT, kupersembahkan karya ini untuk:

- ♥ Ibunda Dsnani Gundi dan Ayahanda Liakip tercinta,  
yang senantiasa mendoakanku dengan tulus ikhlas untuk keberhasilanku.
- ♥ Kakakku tersayang mbak Ayunda Kumala Nusantarawati dan mas Saiful Anwar  
dengan si kecil M. Dfantara Putra.
- ♥ Kakakku tersayang mas Muhammad Nurul Amin.
- ♥ Calon pendampingku kelak....
- ♥ Almamaterku tercinta, aku bangga padamu

## ABSTRAKSI

Penelitian dengan judul ANALISIS HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Suatu Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember) ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember yang merupakan perusahaan *profit oriented* pada bulan Januari 2002.

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha mencari hubungan antara dua variabel. Untuk mendapatkan sampel digunakan metode *Simple Random Sampling* yaitu sampel yang diambil secara acak dengan teknik undian atau lotre. Sedangkan, untuk mendekati variabel digunakan indikator-indikator yang kemudian diukur dengan skala ordinal. Data primer diperoleh melalui metode kuesioner yang didapatkan dari 46 responden. Data yang telah diolah kemudian dianalisis dengan menggunakan Statistik Nonparametrik Rank Spearman.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian ini, maka didapatkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang nyata antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Jatim Cabang Jember yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi (2-tailed) sebesar 0,016 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yang disyaratkan sebesar 0,05. Sifat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan tersebut adalah lemah dan searah yang ditunjukkan oleh nilai korelasi Rank Spearman ( $r_s$ ) sebesar 0,352. Namun meskipun sifat hubungan tersebut adalah lemah akan tetapi bersifat nyata dan searah. Oleh sebab itu, variabel gaya kepemimpinan ini merupakan variabel yang penting untuk diperhatikan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim,  
Assalamu'alaikum Wr. Wb.,

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga dapat terselesaikannya penyusunan skripsi dengan judul "ANALISIS HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Suatu Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember). Penyusunan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam kesempatan ini disampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu atas terselesainya skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-sebarnya kepada:

1. Bapak Drs. H. Liakip, SU, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Drs. I K. M. Dwipayana, MS, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Agus Priyono, MM, selaku Dosen Pembimbing I atas bimbingan dan arahnya.
4. Bapak Drs. Mohammad Dimiyati, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing penulis.
5. Bapak Partono, selaku Pemimpin PT. Bank Jatim Cabang Jember, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Bapak Imam Sardjono dan Ibu Dyah Harsanti, yang telah memberikan keterangan dan informasi kepada penulis.
7. Bapak/Ibu/Saudara Karyawan Bank Jatim Cabang Jember yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

8. Bapak dan Ibu Dosen yang memberikan tuntunan materi dan pengetahuan, beserta seluruh karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
10. Sahabat-sahabatku, Retno, mbak Yuli, Ratna, Lira, Novi, Nita, Reni, Fitri, Lita, Diana, Pay dan Anisa terima kasih atas bantuan dan dukungannya.
11. Rekan-Rekan jurusan Manajemen angkatan '98 khususnya kelas genap.
12. Saudara-saudaraku di Paduan Suara Mahasiswa Universitas Jember.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut membantu terselesainya karya tulis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmatNya kepada kita semua dan mudah-mudahan skripsi ini bermanfaat bagi semua pembaca, Amien.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Jember, Mei 2002

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
TANDA PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Permasalahan.....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya.....	6
2.2 Landasan Teori.....	8
III. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian.....	24
3.2 Populasi.....	24
3.3 Metode Pengambilan Sampel.....	24
3.4 Prosedur Pengumpulan Data.....	26
3.5 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya.....	27
3.6 Metode Analisis Data.....	29

3.7 Hipotesis.....	32
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	33
4.2 Penyajian Data.....	44
4.3 Analisis Data.....	50
V. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	53
5.2 Saran.....	53
DAFTAR PUSTAKA.....	55
LAMPIRAN.....	58

## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1. Tabel 2.1	: Perbedaan Penelitian Sebelumnya Dengan Penelitian Sekarang	8
2. Tabel 4.3	: Hasil Scoring Pada Variabel Gaya Kepemimpinan	46
3. Tabel 4.8	: Hasil Scoring Pada Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	49
4. Tabel 4.9	: Hasil Scoring Pada Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan	50
5. Tabel 4.10	: Hasil Perhitungan Rank Spearman Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan dengan Menggunakan SPSS	51

## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Bank Jatim Cabang Jember	39

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1.	Lampiran 1 : Daftar Kuesioner	58
2.	Lampiran 2 : Tabel 4.1: Hasil Scoring Gaya Kepemimpinan Pada Indikator Berorientasi Tugas (X1)	63
3.	Lampiran 3 : Tabel 4.2: Hasil Scoring Gaya Kepemimpinan Pada Indikator Berorientasi Hubungan (X2)	65
4.	Lampiran 4 : Tabel 4.4: Hasil Scoring Kepuasan Kerja Karyawan Pada Indikator Ganjaran yang Pantas (Y1)	67
5.	Lampiran 5 : Tabel 4.5: Hasil Scoring Kepuasan Kerja Karyawan Pada Indikator Pekerjaan Itu Sendiri (Y2)	69
6.	Lampiran 6 : Tabel 4.6: Hasil Scoring Kepuasan Kerja Karyawan Pada Indikator Keseuaian Kepribadian dengan Pekerjaan (Y3)	71
7.	Lampiran 7 : Tabel 4.7: Hasil Scoring Kepuasan Kerja Karyawan Pada Indikator Kondisi Kerja dan Rekan Sekerja yang Mendukung (Y1)	73
8.	Lampiran 8 : Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Rank Spearman Dengan Menggunakan SPSS	75



### 1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan pasti memiliki suatu tujuan yang ingin dicapai, untuk dapat merealisasikan tujuan dari organisasi atau perusahaan maka diperlukan suatu manajemen yang baik agar dapat mengolah organisasi atau perusahaan dengan berbagai permasalahan yang kompleks. Hanya dengan manajemen yang baik saja masih belum cukup, tetapi perlu ditunjang dengan sumber daya manusia yang benar-benar dapat diandalkan untuk dapat menjalankan manajemen organisasi atau perusahaan dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang mefokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, merupakan tugas dari manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang merasa puas akan pekerjaannya. Sehingga, di dalam suatu organisasi atau perusahaan diperlukan adanya seorang pemimpin yang dapat meningkatkan motivasi anggota organisasi atau karyawan perusahaan agar mereka bisa bekerja dengan penuh semangat, penuh kesadaran, dan bisa mencapai sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Selain itu pimpinan juga harus bisa mempertahankan serta menciptakan kepuasan kerja masing-masing anggota organisasi atau karyawan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan kegiatan manajerial sebagai upaya proses mengarahkan dan mengontrol kegiatan yang berkaitan dengan tugas dari para bawahannya. Jadi, di dalam kepemimpinan mempunyai upaya untuk memimpin orang lain. Hal ini berarti, dalam kepemimpinan harus ada orang yang memimpin dan ada orang yang dipimpin.

Kepemimpinan sendiri memiliki banyak arti yang pada intinya mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses mempengaruhi sosial dengan pengaruh yang disengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk

menstruktur kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Dengan demikian maka akan terjadi suatu hubungan antara atasan dengan bawahan dan diharapkan atasan dapat melakukan komunikasi yang baik, tegak-lurus (atas-bawah) dan sebaliknya menyamping (kanan-kiri) serta komunikasi diagonal. Juga mampu melakukan komunikasi informal dalam pergaulan dengan rekan-rekan kerja di waktu-waktu tertentu, keakraban dalam pergaulan informal sangat membantu kelancaran tugas atasan.

Pada umumnya keberhasilan kepemimpinan tidak hanya terletak pada persoalan pengelolaan bidang materi saja, tetapi justru lebih banyak terletak pada pengelolaan manusia dengan aspeknya yang berupa cipta, rasa, dan karsa yang tercermin dalam bentuk sikap dan perilaku atau perbuatan pimpinan.

Seorang pemimpin untuk mengelola karyawannya diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang dapat diterima para karyawan, dengan melalui sikap dan tingkah laku bawahan, gaya kepemimpinan yang tepat belum menjadi jaminan bagi keberhasilan pemimpin dalam memimpin organisasi atau perusahaan. Sebab, kepemimpinan yang keluar dari dalam pribadi atau kelompok pimpinan itu harus diuji oleh situasi yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain ada pengaruh dari luar pimpinan yang dapat menjadi penghambat atau pendukung kepemimpinan sehingga dapat menyebabkan kegagalan atau keberhasilan organisasi atau perusahaan.

Keberhasilan pemimpin dalam memimpin organisasi atau perusahaan dapat dilihat dari perilaku positif, kinerja yang baik dari bawahan, dengan demikian maka akan tercipta suatu motivasi kerja, bawahan lebih bersemangat dalam bekerja, sehingga bawahan akan merasakan ada kepuasan dalam bekerja, dan prestasi bawahan menjadi lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi atau perusahaan.

Banyak kriteria atau indikator yang dapat dijadikan dasar untuk menilai kepuasan kerja karyawan, menurut Robbins (1996:181) ada empat indikator yang

dapat dijadikan dasar untuk menilai kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang pantas, kondisi kerja dan rekan sekerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Sedangkan kepuasan kerja pada intinya adalah sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak suka tenaga kerja atau karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Maka dari itu, dengan adanya dasar yang dapat dijadikan sebagai acuan atau pegangan, maka pihak perusahaan dengan mudah dapat mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan selama bekerja di perusahaan.

Tingkat kepuasan kerja karyawan merupakan suatu hal yang bersifat individual, sedangkan di dalam suatu organisasi atau perusahaan terdapat berbagai macam individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain, dengan demikian tingkat kepuasan kerja antara karyawan yang satu dengan yang lain tidaklah sama, sebab apabila seorang karyawan telah merasa puas akan pekerjaannya, belum tentu karyawan yang lain telah merasakan adanya kepuasan terhadap pekerjaannya. Jadi, dengan kondisi suatu organisasi atau perusahaan seperti ini, diperlukan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat untuk dapat mempengaruhi para karyawan yang memiliki sifat individual yang berbeda-beda.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Jember adalah suatu organisasi jasa perbankan yang menekankan pelayanan terhadap konsumen. Bank Jatim Cabang Jember memiliki karyawan dalam jumlah yang cukup banyak. Untuk itu, diperlukan atasan yang memiliki gaya kepemimpinan yang tepat, yang dapat membuat para karyawan merasa puas akan pekerjaannya, diharapkan nantinya karyawan dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya terhadap konsumen atau nasabah, sehingga konsumen atau nasabah merasa senang dan nyaman menabung di Bank Jatim Cabang Jember.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dalam suatu perusahaan atau organisasi pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memberikan semangat kerja pada karyawan, sedangkan setiap pemimpin pasti memiliki gaya yang berbeda-beda dalam mengarahkan atau memimpin para karyawan. Dengan gaya, sikap dan tindakan yang ditunjukkan oleh pimpinan belum tentu akan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

Penilaian bawahan terhadap efektivitas pemimpin tidak hanya tergantung pada gaya tertentu dari pemimpin melainkan pada situasi dimana gaya tersebut digunakan. Jadi, dengan gaya kepemimpinan yang dianggap telah tepat belum tentu dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan, dan sebaliknya dengan gaya kepemimpinan yang dianggap kurang tepat, bahkan dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Selama ini, di Bank Jatim Cabang Jember masih belum pernah ada penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, sedangkan pihak Bank Jatim Cabang Jember sendiri ingin mengetahui hal tersebut. Dan sampai saat ini masih belum ada informasi tentang ada tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dikemukakan rumusan masalah yaitu: "Adakah hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember."

## 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

- a. Bagi penulis, sebagai wujud dari aktualisasi ilmu yang diperoleh selama kuliah.
- b. Bagi perusahaan, dapat dijadikan sebagai masukan dalam memahami perilaku organisasi khususnya gaya kepemimpinan dan untuk menetapkan kebijakan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- c. Bagi peneliti, dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Vidiarti Suyadi, 2001. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa antara gaya kepemimpinan dengan prestasi kerja karyawan memiliki hubungan yang erat. Penelitian ini dilakukan di PT. Al-Lahdji Group Sidoarjo, penelitian ini meneliti gaya pemimpin dengan prestasi kerja karyawan di PT. Al-Lahdji Group Sidoarjo.

Metode pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode *stratified proporsional random sampling*, yaitu pengambilan sampel dilakukan secara acak atau random dengan tidak mengabaikan strata dan perimbangan atau proporsi yang ada pada populasi.

Pengukurannya dengan menggunakan skala ordinal, dengan menyebarkan kuesioner. Dan indikator yang digunakan untuk mendekati variabel gaya kepemimpinan adalah pendekatan yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Sedangkan indikator yang digunakan untuk mendekati variabel prestasi kerja ada tiga yaitu melaksanakan segala keharusan dan menjauhkan diri dari larangan, ketaatan melaksanakan perintah atasan yang berwenang, dan loyalitas terhadap perusahaan, sesama, dan atasan.

Perhitungan statistik nonparametrik menggunakan metode analisis data Rank Spearman menghasilkan  $r_s$  sebesar 0,7868 nilai kritis pada  $N=30$  dengan taraf kepercayaan 95% signifikansi 0,05 sebesar 0,397. Sedangkan, hasil dari uji  $t$  yang telah dilakukan sebesar 6,7467 pada harga kritis  $t$  untuk  $N = 30$  dimana  $df = N - 2$  ( $30-2$ ) dengan taraf signifikansi 0,05 taraf kepercayaan 95%, nilai kritisnya adalah 2,069. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dengan prestasi kerja karyawan di PT. Al-Lahdji Group Sidoarjo adalah signifikan atau ada hubungan yang erat antara kedua variabel.

Sementara itu, penelitian yang sebelumnya juga dilakukan oleh Riyanto, 2001 yang menyatakan bahwa antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan memiliki hubungan yang erat. Penelitian ini dilakukan di Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember, penelitian ini meneliti perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan di Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember.

Metode pengambilan sampel penelitian ini juga menggunakan metode *stratified proporsional random sampling*, yaitu pengambilan sampel dilakukan secara acak atau random dengan tidak mengabaikan strata dan perimbangan atau proporsi yang ada pada populasi.

Indikator yang digunakan untuk mendekati variabel perilaku pemimpin adalah pendekatan yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Sedangkan indikator yang digunakan untuk mendekati variabel prestasi kerja ada tiga yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan, dan sikap. Pengukurannya dengan menggunakan skala ordinal, dengan menyebarkan kuesioner.

Perhitungan statistik nonparametrik menggunakan metode analisis data Rank Spearman menghasilkan  $r_s$  sebesar 0,829 nilai kritis pada  $N=28$  dengan taraf kepercayaan 95% signifikansi 5% sebesar 0,317. Sedangkan, hasil dari uji t yang telah dilakukan sebesar 7,556 pada harga kritis t untuk  $N=28$  dimana  $df = N - 2$  ( $28-2$ ) dengan taraf signifikansi 5% taraf kepercayaan 95%, nilai kritisnya adalah 2,56. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan erat antara perilaku pemimpin dengan prestasi kerja karyawan di Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember.

Adapun persamaan antara penelitian yang sebelumnya dengan penelitian yang sekarang adalah:

1. Merupakan penelitian korelasional, yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kedua variabel.
2. Metode statistik yang digunakan adalah metode Rank Spearman.

3. Pengukurannya dengan menggunakan skala ordinal, dengan menyebarkan kuesioner.
4. Taraf signifikansinya adalah 5%.
5. Variabel X yang digunakan yaitu:
  - a. berorientasi tugas;
  - b. berorientasi hubungan.
6. Obyek penelitian dilakukan pada lembaga atau instansi yang berorientasi pada keuntungan atau *profit oriented*.

Sedangkan, perbedaan antara penelitian yang sebelumnya dengan penelitian yang sekarang dapat dilihat pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1:**  
**Perbedaan Penelitian Sebelumnya Dengan Penelitian Sekarang**

Penelitian Sebelumnya	Penelitian Sekarang
1. Pengambilan sampel dengan metode <i>Stratified Proporsional Random Sampling</i> .	1. Pengambilan sampel dengan metode <i>Simple Random Sampling</i> .
2. Perhitungan rs secara manual.	2. Perhitungan rs menggunakan SPSS.
3. Hasil rs kuat.	3. Hasil rs lemah.
4. Jumlah sampel	4. Jumlah sampel 46 orang.
a. Riyanto : 28 orang	
b. Vidiarti Suyadi : 30 orang	

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Gaya Kepemimpinan

Sebelum membicarakan mengenai gaya kepemimpinan lebih lanjut, terlebih dahulu akan membahas mengenai definisi dari kepemimpinan dan pemimpin itu sendiri. Orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas

manajerial oleh Robbins dan Coulter disebut dengan pemimpin (1999:494). Seorang pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu (Winardi, 1989:414).

Hubungan antara pemimpin dengan pengikut atau bawahannya, merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Bawahan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pimpinan daripada pimpinan yang tergantung kepada bawahannya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya (Munandar, 2001:197).

Pemimpin sendiri dapat diartikan secara sederhana sebagai pembimbing, penuntun atau pembina (yang dituakan), yang memperlihatkan hubungan antara orang yang memimpin dengan orang yang dipimpin demikian eratnyalah seolah-olah menyatu. Bukan saja antara mereka yang menyatu tetapi juga menyatu dengan tugas dan seluruh aset organisasi (Suit dan Almasdi, 1996:63).

Sukarna (1990:1) menerangkan lebih terperinci bahwa kepemimpinan berasal dari kata pimpin, menunjukkan sifat yang dimiliki oleh pimpinan itu. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun, dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Jadi, di dalam kata pimpin terdapat dua unsur yaitu subyek, dalam hal ini adalah pemimpin dan obyek, yaitu orang yang dipimpin atau bawahan.

Kekuatan untuk berkomunikasi dengan tegas dan mengilhami orang lain juga merupakan salah satu faktor penting yang akan mempengaruhi dalam kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Sedangkan, pemimpin itu sendiri adalah sosok karismatik yang mampu membuat keputusan yang baik dan mengilhami orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dan dapat dikatakan

juga bahwa pemimpin itu adalah pimpinan yang ditunjuk dalam suatu kelompok, tim, atau organisasi (O'Leary, 2001:2).

Kepemimpinan dianggap sebagai suatu kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Kepemimpinan adalah suatu pertumbuhan alami dari orang-orang yang berserikat untuk suatu tujuan dalam suatu kelompok (Terry dan Rue, 1992:192). Sama halnya dengan Terry dan Rue, kepemimpinan menurut Robbins dan Coulter (1999:494) adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan.

Sedangkan menurut Stoner dan Sirait (1996:114) kepemimpinan dipandang sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok. Proses kepemimpinan dapat dianggap sebagai proses mengusahakan kerjasama dari sekelompok orang-orang dalam rangka usaha melaksanakan tugas tertentu dalam situasi tertentu pula (Winardi, 1989:196).

Lebih lanjut Gibson, Dornelly, Ivancevich (1997:3) mengungkapkan bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berusaha mencapai tujuan. Lain halnya dengan Davis dan Newstrom (1996:152), tanpa adanya kepemimpinan organisasi hanya merupakan kegalauan orang-orang dan mesin. Sedangkan kepemimpinan itu sendiri adalah merupakan suatu proses yang mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan. Jadi, faktor manusialah yang mempertautkan kelompok dan motivasinya untuk mencapai tujuan.

Sementara itu, kepemimpinan menurut Yukl (1998:15) adalah menyangkut sebuah proses mempengaruhi sosial dengan pengaruh yang disengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok atau organisasi. Sebaliknya, definisi-definisi tersebut berbeda dalam banyak aspek, termasuk siapa yang menggunakan pengaruh, tujuan yang diinginkan dari pengaruh, cara bagaimana pengaruh itu digunakan, dan hasil usaha mempengaruhi. Memimpin terutama merupakan sebuah peranan sosial

dalam arti bahwa seorang pemimpin sebenarnya mempersatukan suatu kelompok serta memajukan interaksi antara para anggotanya sambil membina usaha orang-orang secara terorganisasi dalam bentuk aktivitas-aktivitas mereka (Winardi, 1989:196).

Kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan adalah definisi kepemimpinan yang diungkapkan oleh Robbins (1996:39). Hampir sama dengan Yukl dan Robbins, Hersey dan Blanchard (1995:99) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut, dan variabel situasional lainnya.

Para peneliti di Ohio merumuskan kepemimpinan itu sebagai suatu perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu group ke arah pencapaian tujuan tertentu (Thoha, 1998:245). Kadarman dan Udaya (1997:143) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan penugasan anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Jadi, kemampuan mempengaruhi orang lain merupakan inti dari kepemimpinan, pemimpin mempengaruhi individu maupun kelompok melalui proses komunikasi untuk melaksanakan aktivitas yang berkaitan dengan tugas-tugas untuk mencapai tujuan. Pada saat memimpin suatu perusahaan atau organisasi, setiap orang pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, sebab dalam praktek atau kenyataan sehari-hari seorang pemimpin harus selalu menyesuaikan gaya yang digunakan dengan faktor-faktor dari luar maupun dalam perusahaan atau organisasi.

Hal tersebut dipertegas dengan pandangan dari Suit dan Almasdi (1996:65), yang mengatakan bahwa cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah, hal tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan. Dan kesemuanya itu adalah untuk

terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berpikir serta berbuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Lain halnya dengan Hersey dan Blanchard (1995:150) yang menyebut gaya kepemimpinan sebagai pola-pola perilaku konsisten yang mereka tetapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu. Jadi, pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu.

← Davis dan Newstrom (1996:162) mendefinisikan gaya kepemimpinan hampir sama dengan Hersey dan Blanchard bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa, atau orientasi terhadap tugas dan orang. Gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin orang lain, hal tersebut dikatakan oleh Boone dan Kurtz (dalam Anoraga dan Suyati, 1995:111).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1998:265). Sementara itu, Flippo (1989:122) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.

Banyak penelitian-penelitian kepemimpinan yang telah dilakukan dengan menggunakan observasi, buku catatan harian, wawancara, dan kuesioner. Dari sekian banyaknya penelitian-penelitian yang telah dilakukan, terdapat dua penelitian terbesar yaitu dilakukan oleh Bureau of Business Research di Ohio State University (1945), dan pada waktu hampir bersamaan penelitian yang kedua dilakukan oleh Survey Research Center pada University of Michigan.

Hasil dari studi-studi Ohio memberi indikasi bahwa para bawahan memandang perilaku atasannya dalam kaitannya dengan dua dimensi atau kategori dari perilaku yaitu *cosideration* dan *initiating structure*. Sementara itu, hasil penelitian yang dilakukan di Michigan, terdapat dua gaya pemimpin yang dapat dijadikan sebagai indikator kepemimpinan yang efektif, yaitu gaya yang berorientasi pada tugas atau *task-oriented*, yang kelihatannya sama dengan *initiating structure* dan gaya yang berorientasi pada hubungan atau *relationship-oriented*, yang kelihatannya juga sama dengan *cosideration* (Yukl, 1998:48).

Gaya yang digunakan oleh pemimpin dalam menghadapi bawahan, pada intinya ada-dua yaitu gaya yang berorientasi dengan tugas dan gaya yang berorientasi pada hubungan. Tetapi, istilah yang digunakan oleh beberapa penulis lain berbeda, seperti Hersey dan Blanchard menyebut orientasi pegawai dan orientasi produksi (menekankan pada pekerjaan).

#### 2.2.1.1 Berorientasi pada Tugas

Berorientasi pada tugas atau *task oriented* adalah mengarahkan dan mengawasi secara ketat bawahannya untuk memastikan bahwa tugas dijalankan dengan memuaskan (Stoner dan Sirait, 1996:120).

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, Hersey dan Blanchard (1995:104) menyebutnya dengan berorientasi produksi, mereka mengatakan lebih menekankan pada hasil dan aspek-aspek teknis pekerjaan, dan para pegawai dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

Sama halnya dengan Hersey dan Blanchard, pemimpin yang berorientasi pada tugas Robbins (1996:39) juga menyebutnya dengan berorientasi produksi, dimana pemimpin menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota mereka adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu.

Sedangkan Davis dan Newstrom (1996:165) berpandangan bahwa para pemimpin yang berorientasi pada tugas yang terstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang-orang sibuk dan mendesak mereka untuk berproduksi.

Lebih lanjut Munandar (2001:180) menyebutkan bahwa berorientasi pada tugas disebut dengan memprakarsai struktur (*initiating structure*), menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin memberikan batasan dan struktur pada perannya dan peran bawahannya untuk mencapai tujuan kelompok.

Sedangkan Yukl juga menyebut orientasi pada tugas dengan *initiating structure*, dan Yukl (1998:45) mendefinisikan *initiating structure* sebagai tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok.

#### 2.2.1.2 Berorientasi pada Hubungan

Menurut Hersey dan Blanchard (1995:105) berorientasi pada hubungan mereka sebut dengan orientasi pegawai, dan mereka mengatakan bahwa para pemimpin lebih menekankan pada aspek hubungan dari pekerjaan mereka. Para pemimpin merasa bahwa setiap pegawai adalah penting dan menaruh perhatian terhadap setiap orang dengan menerima individualitas dan kebutuhan pribadi mereka.

Berorientasi pada hubungan Stoner dan Sirait juga menyebutnya dengan berorientasi pada karyawan atau *employee-oriented*. Menurut Stoner dan Sirait (1996:120) *employee-oriented* merupakan suatu usaha atau cara untuk mencoba memotivasi dan bukan mengendalikan bawahan, mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan anggota kelompok berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka dan dengan membentuk hubungan yang bersahabat, saling percaya, dan saling menghormati diantara anggota kelompok.

Robbins (1996:42) juga menyebut berorientasi hubungan sama dengan Stoner dan Sirait yaitu berorientasi karyawan dimana pemimpin menekankan hubungan antar pribadi. Mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima baik perbedaan individual di antara anggota-anggota.

Menurut Davis dan Newstrom (1996:166) pemimpin yang sangat berorientasi pada konsiderasi (orientasi hubungan) akan mencapai tingkat kepuasan kerja dan produktivitas yang agak lebih tinggi, sebab pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan manusiawi para pegawai. Pemimpin seperti ini biasanya berusaha untuk membina kerja tim dan membantu para pegawai untuk menanggulangi masalah mereka.

Sama halnya dengan Yukl di dalam menyebutkan orientasi pada hubungan dengan *consideration*, dan Yukl (1998:44) mengatakan bahwa *consideration* adalah merupakan tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

Sedangkan Munandar (2001:180) juga menyebutkan berorientasi pada hubungan dengan penengangan (*consideration*), yaitu menggambarkan derajat dan corak hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya, yang ditandai oleh saling percaya, penghargaan terhadap gagasan bawahan dan penengangan terhadap perasaan bawahan.

### 2.2.2 Kepuasan Kerja

Dalam kehidupan organisasi, kepuasan kerja biasanya digunakan sebagai dasar ukuran tingkat kematangan organisasi. Salah satu gejala yang menyebabkan kurang baiknya kondisi kerja suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi merupakan indikasi bagi efektivitas manajemen yang berarti bahwa organisasi telah dikelola dengan baik (Soedjono, 2001:10).

Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah akan mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah, dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan (Strauss dan Sayles dalam Handoko, 1997:196). Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena dapat menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja perusahaan.

Pentingnya kepuasan kerja itu jelas. Pimpinan seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi mereka, karena ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tak terpuaskan lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri. Karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik, dan juga kepuasan pada pekerjaan akan dibawa ke kehidupan karyawan di luar pekerjaan. Kepuasan kerja itu penting bagi manajemen, suatu angkatan kerja yang terpuaskan akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi karena gangguan yang lebih sedikit disebabkan oleh kemangkiran atau berhentinya karyawan (Robbins, 1996:187).

Kepuasan kerja itu sendiri adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya, dengan kata lain mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 1997:193). Anoraga dan Suyati (1995:78) juga menyebutkan bahwa kepuasan kerja seseorang mencerminkan perasaan orang tersebut terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapinya dalam lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dihasilkan oleh prestasi.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Davis dan Newstrom (1996:105), bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku.

Lain halnya dengan Siagian (1996:295) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Sedangkan Kreitner (dalam Soedjono, 2001:10) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu respon efektif atau emosional yang mengarah kepada berbagai tampilan dari suatu pekerjaan.

Lebih lanjut, Robins (1996:179) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah ganjaran yang pantas, pekerjaan itu sendiri, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, kondisi kerja dan rekan sekerja yang mendukung.

#### 2.2.2.1. Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijaksanaan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua karyawan mengejar uang, banyak karyawan yang bersedia menerima upah atau gaji yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, lebih penting adalah persepsi keadilan (Robbins, 1996:181).

Siegel dan Lane (dalam Munandar, 2001:360) mengutip kesimpulan yang diberikan oleh beberapa ahli yang meninjau kembali hasil-hasil penelitian tentang pentingnya gaji sebagai penentu dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja atau karyawan dan bagaimana gaji diberikan.

Uang memiliki arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda-beda pula. Di samping memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah (makanan, perumahan), uang dapat dijadikan simbol dari capaian (*achievement*), keberhasilan, dan pengakuan atau penghargaan. Dan uang juga mempunyai kegunaan sekunder, jumlah gaji yang diperoleh dapat secara nyata mewakili kebebasan untuk melakukan apa yang diinginkan.

Yang terpenting adalah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji yang dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

Tidak semua karyawan mengejar uang, tetapi karyawan juga berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Robbins, 1996:181).

#### 2.2.2.2 Pekerjaan itu sendiri

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai bagaimana mereka mengerjakan. Hal seperti ini membuat kerja lebih menantang, pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Sedangkan pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan (Robbins, 1996:181).

### 2.2.2.3 Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Masing-masing kepribadian itu berbeda, demikian pula dengan pekerjaan-pekerjaan. Kepuasan kerja seorang karyawan dengan pekerjaannya, dan juga kemungkinannya meninggalkan pekerjaan itu, tergantung dari sejauh mana kepribadian seseorang sesuai dengan lingkungan pekerjaannya. Orang yang berada dalam lingkungan pekerjaan yang cocok dengan jenis kepribadian mereka seharusnya lebih merasa puas dan kurang cenderung mengundurkan diri secara sukarela daripada orang yang berada dalam pekerjaan yang tidak cocok (Robbins dan Coulter, 1999:405).

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaan akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Maksudnya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka (Robbins, 1996:182).

Dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut, dan karena kesuksesan ini maka boleh jadi kemungkinan mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka lebih besar.

### 2.2.2.4 Kondisi kerja dan rekan sekerja yang mendukung

Karyawan juga lebih peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Pada umumnya karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak membahayakan atau merepotkan. Seperti temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain yang tidak terlalu banyak atau tidak terlalu sedikit. Dan juga karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai (Robbins, 1996:181).

Betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi dan dedikasi yang tidak diragukan, tanpa saran dan prasarana kerja yang mendukung, maka seorang karyawan tidak dapat berbuat banyak, apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya. Tingkat ketrampilan yang tinggipun tidak akan banyak artinya apabila tidak didukung oleh kondisi kerja yang memadai (Siagian, 1989:132).

Sementara itu, seperti diketahui manusia tidak dapat hidup sendiri. Dalam kehidupan organisasional, seseorang harus melakukan interaksi dengan orang lain. Keharusan interaksi itu timbul karena adanya saling ketergantungan dan keterkaitan antara satu tugas dengan tugas yang lainnya (Siagian, 1989:132), dan kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, dengan memiliki rekan sekerja yang ramah dan mendukung juga menghantar pada kepuasan kerja karyawan yang meningkat (Robbins, 1996:182).

### 2.2.3 Teori Yang Menghubungkan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Di Universitas Ohio State para peneliti menemukan bahwa tingkat keluar masuk karyawan yang paling rendah dan kepuasan kerja karyawan yang paling tinggi bila dibawah pemimpin yang lebih berorientasi pada hubungan atau karyawan. Dan sebaliknya, pemimpin yang dinilai kurang berorientasi pada hubungan dan tinggi pada orientasi tugas, maka tingkat keluhan dan keluar masuk karyawan tinggi.

Sedangkan kesimpulan yang diperoleh para peneliti di Michigan hampir sama dengan hasil yang diperoleh di Ohio, yaitu sempat kuat mendukung pemimpin yang berorientasi karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang berorientasi produksi cenderung dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih rendah (Robbins, 1996:43).

Fungsi memotivasi dari pemimpin tersebut terdiri atas bertambahnya keuntungan pribadi para bawahan bagi pencapaian kerja tujuan dan membuka jalan agar keuntungan tersebut menjadi lebih mudah dijalankan dengan memperjelasnya, mengurangi halangan-halangan dan perangkap-perangkap dijalan, serta meningkatkan peluang bagi kepuasan pegawai terhadap pemimpin tersebut (House dalam Yukl, 1998:241).

Para pemimpin juga mempengaruhi kepuasan dari para bawahan, khususnya kepuasan dengan pemimpin tersebut. Menurut House dan Dessler (dalam Yukl, 1998:241) perilaku pemimpin akan dilihat sebagai yang dapat diterima dalam arti kata bahwa para bawahan melihat perilaku yang demikian sebagai atau sebuah sumber kepuasan yang segera atau sebagai sesuatu instrumen bagi kepuasan di masa datang.

Menurut Gibson (dalam Riyanto, 2001:22) perilaku pemimpin memiliki dampak atas prestasi pengikut dan kepuasan kerja. Akan tetapi terdapat suatu dasar yang jelas untuk menganggap bahwa prestasi dan kepuasan pengikut menyebabkan pemimpin mempergunakan gaya kepemimpinannya.

## 2.2.4 Koefisien Korelasi Rank Spearman

### 2.2.4.1 Pengertian

Dari semua statistik yang didasarkan atas ranking atau peringkat, koefisien korelasi rank Spearman merupakan statistik yang paling awal dikembangkan dan mungkin yang paling dikenal dengan baik kini. Rank Spearman merupakan ukuran korelasi yang menuntut kedua variabel pengamatan sekurang-kurangnya diukur dalam skala ordinal, sehingga objek-objek atau individu-individu yang diamati dapat di ranking dalam dua rangkaian berurutan (Wijaya, 2001:94).

Mulyono (1998:259) mendefinisikan koefisien korelasi Urutan Spearman (*Spearman Rank Correlation Coefficient*)  $r_s$  yaitu mengukur kedekatan hubungan antara dua variabel ordinal. Uji teknik statistik Rank Spearman pada umumnya digunakan untuk menguji atau menentukan hubungan dua variabel yang sama-sama merupakan gejala ordinal atau tata jenjang (Syani, 1995:136).

Korelasi Spearman Rank digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif, bila masing-masing variabel yang dihubungkan berbentuk ordinal, dan sumber data antar variabel tidak harus sama (Sugiyono, 2001:106). Lain halnya dengan dengan Sudjana (1996:455) yang mengatakan bahwa korelasi ini dikenal dengan nama korelasi pangkat derajat hubungan yang mengukur korelasi pangkat.

Spearman's rho sering dikenal sebagai Spearman Rank-Order Correlation Coefficient digunakan untuk menyatakan arah hubungan diantara dua variabel serta mengukur derajat hubungan kedua variabel bertingkat (Subiyanto, 1997:228). Korelasi rho Spearman adalah ukuran ordinal yang terkenal dan teknik ordinal yang digunakan paling luas. Rho menghubungkan ranking antara dua variabel yang sudah diurutkan (Cooper, Emory; 1999:133).

#### 2.2.4.2 Langkah-Langkah Perhitungan

Menurut Sugiyono (2001:106) langkah-langkah perhitungan korelasi Rank Spearman adalah sebagai berikut:

1. menentukan hipotesis;
2. menyusun peringkat data;
3. menghitung perbedaan antara pasangan peringkat;
4. menghitung rank spearman ( $r_s$ );
5. menguji signifikansi rank spearman;
6. kesimpulan.

#### 2.2.4.3 Penentuan Nilai Rank

Setelah data yang diperoleh dari responden di score, kemudian di ranking dengan dimulai dari nilai yang terbesar sampai nilai yang terkecil. Nilai terbesar adalah ranking pertama dan seterusnya. Apabila terdapat nilai yang sama, maka masing-masing nilai yang sama tersebut diberi peringkat dengan di rata-rata dari posisi yang seharusnya (Umar, 2000:198).

#### 2.2.4.4 Kelebihan dan Kelemahan

Metode statistik ini memiliki kelebihan dan kelemahan (Cooper, Emory; 1999:133). Adapun kelebihannya adalah:

1. bila data ditransformasikan dengan logaritma atau kuadrat, maka rho tetap tidak terpengaruh;
2. nilai pencilan (outlier) atau ekstrim yang bermasalah sebelum diranking, tidak menjadi ancaman lagi, karena angka terbesar dalam distribusinya sama dengan ukuran sampelnya;
3. merupakan statistik yang mudah dihitung.

Sedangkan kelemahannya adalah:

1. kepekaannya terhadap ranking-ranking yang senilai;
2. terlalu banyak ranking yang senilai akan mengganggu ukuran koefisien. Akan tetapi, jarang terjadi begitu banyak ranking senilai. Untuk menyesuaikan tersedia rumus untuk memperbaikinya.



### III. METODELOGI PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional yang bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Dengan teknik korelasi ini maka dapat diketahui besarnya atau tingginya hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan yang dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi.

#### 3.2 Populasi

Cooper dan Emory (1999:214) mengemukakan bahwa populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat kita gunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Sedangkan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember (Bank Jatim Cabang Jember). Jumlah karyawan Bank Jatim Cabang Jember adalah 52 (lima puluh dua) orang karyawan, tidak termasuk pemimpin. Terdiri dari karyawan tetap sebanyak 38 (tiga puluh delapan) orang karyawan, dan karyawan kontrak sebanyak 14 (empat belas) orang karyawan.

#### 3.3 Metode Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini menggunakan sampel yang diambil melalui metode *simple random sampling*. Pengambilan sampel secara acak (random) adalah pengambilan dimana setiap elemen populasi memiliki kesempatan yang sama atau sederajat untuk dipilih menjadi anggota sampel. Cara pengambilan sampel dengan menggunakan teknik undian atau lotre, yaitu dengan memberi nomor-nomor pada seluruh anggota populasi, lalu dipilih nomor-nomor yang sesuai dengan banyaknya jumlah sampel yang dibutuhkan (Umar, 2000:112).

Sedangkan, untuk penentuan jumlah sampel penelitian menggunakan rumus dari pendapat Slovin, hal ini didukung oleh pendapat dari Umar (2000:109) bahwa perhitungan besar sampel dengan menggunakan tabel maupun nomogram dari ketiga pendapat (Gay, Kracjie, Harry King) cukup diwakili oleh pendapat Slovin.

Rumus yang digunakan oleh Slovin adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

di mana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan.

Persen kelonggaran ketidakteelitian yang diinginkan adalah 5%. Hal ini sesuai dengan pendapat Kracjie bahwa jumlah populasi mulai dari sebesar 10 sampai 100.000, persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan adalah sebesar 5%. Dengan demikian jumlah sampel yang dibutuhkan dengan jumlah populasi (N) 52 orang karyawan, dan e sebesar 5% adalah sebesar 46 (empat puluh enam) orang karyawan.

### 3.4 Prosedur Pengumpulan Data

#### 3.4.1 Jenis dan Sumber Data

- a. Data primer adalah data yang berasal dari sumber yang asli dan dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan menggunakan metode tertentu. Sumber data primer adalah obyek penelitian baik responden maupun instansi terkait. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah pernyataan penilaian karyawan Bank Jatim Cabang Jember tentang gaya kepemimpinan dan karakteristik karyawan Bank Jatim Cabang Jember.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, bukan diusahakan sendiri. Sumber data sekunder adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal, laporan dari pakar atau peneliti dan instansi terkait. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini meliputi gambaran umum perusahaan, literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian.

#### 3.4.2 Metode Pengumpulan Data

- a. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan cara menggunakan daftar pertanyaan yang disampaikan pada responden dan harus dijawab.
- b. Interview adalah metode pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara atau tanya jawab pada beberapa sumber informasi di lapangan.
- c. Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berkaitan dengan penelitian.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

#### 3.5.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawainya (Davis dan Newstrom, 1996:162).

Untuk mengetahui indikator gaya kepemimpinan maka digunakan dua pendekatan yaitu struktur inisiasi atau berorientasi tugas dan konsederasi atau berorientasi hubungan.

##### 1. Struktur inisiasi atau berorientasi tugas

Adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok (Yukl, 1998:45).

Item-item yang digunakan sebagai indikator adalah:

- a. menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja;
- b. memberitahu apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya;
- c. memberikan kritik bila pekerjaan salah atau jelek;
- d. mau bekerja sama menyusun pekerjaan atau tugas.
- e. memberikan instruksi yang jelas;
- f. memberikan pengawasan pada saat bekerja;

##### 2. Konsederasi atau berorientasi hubungan

Adalah merupakan tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Yukl, 1998:44).

Item-item yang digunakan sebagai indikator adalah:

- a. mengembangkan sifat bersahabat;
- b. memberikan kesempatan menyampaikan usul, gagasan, atau pendapat;
- c. memberikan dukungan dan ramah;
- d. memperhatikan konflik-konflik yang terjadi;

- e. memikirkan kesejahteraan karyawan;
- f. memberikan perhatian bagi yang tidak sukses dalam bekerja;
- g. memberikan kesempatan mendiskusikan masalah-masalah karyawan.

### 3.5.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapinya dalam lingkungan kerja (Anoraga dan Suyati, 1995:78).

Untuk mengetahui indikator kepuasan kerja karyawan digunakan empat parameter.

#### 1. Ganjaran yang pantas

Item-item yang digunakan adalah:

- a. gaji atau imbalan yang diterima mencukupi atau tidak;
- b. kesesuaian antara gaji atau imbalan yang diterima dengan pekerjaan;
- c. keadilan dalam promosi;
- d. membantu dalam mengembangkan karir.

#### 2. Pekerjaan itu sendiri

Item-item yang digunakan adalah:

- a. kebosanan dalam pekerjaan;
- b. perubahan dalam pekerjaan;
- c. menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target;
- d. mendapat pekerjaan yang banyak.

#### 3. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Item-item yang digunakan adalah:

- a. tekanan dalam bekerja;
- b. kesesuaian antara pekerjaan dengan yang diinginkan;
- c. kesesuaian antara beban kerja dengan waktu dan tenaga.

4. Kondisi kerja dan rekan sekerja yang mendukung  
Item-item yang digunakan adalah:
- kenyamanan di tempat kerja;
  - teman sekerja mempengaruhi dalam bekerja;
  - suasana dan kondisi tempat bekerja.

### 3.5.3 Pengukuran

Skala pengukuran dari indikator-indikator variabel yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal. Skala ordinal adalah skala yang diterapkan pada data-data yang dapat dibagi ke dalam berbagai kelompok dan kita bisa membuat peringkat diantara kelompok-kelompok tersebut (Hakim, 2001:25).

Skala ordinal digunakan apabila atribut atau indikator-indikator yang digunakan atau diukur menunjukkan beberapa derajat urutan atau peringkat (ranking) yang diakui dan diukur (Subiyanto, 1997:108).

Skala pengukurannya adalah sebagai berikut:

- Yang menjawab selalu, akan mendapat score..... 5
- Yang menjawab sering, akan mendapat score..... 4
- Yang menjawab kadang-kadang, akan mendapat score..... 3
- Yang menjawab jarang, akan mendapat score..... 2
- Yang menjawab tidak pernah, akan mendapat score..... 1

### 3.6 Metode Analisis Data

Penganalisaan dalam penelitian ini mempergunakan analisis data statistik dengan pengukuran koefisien korelasi Rank Spearman. Korelasi Rank Spearman merupakan ukuran korelasi yang menuntut kedua variabel pengamatan sekurang-kurangnya diukur dalam skala ordinal, sehingga objek-objek atau individu-individu yang diamati dapat di ranking dalam dua rangkaian berurutan (Wijaya, 2001:94).

Koefisien korelasi Rank Spearman digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan, sedangkan formulasi perhitungannya dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Umar, 2000:202):

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:

$r_s$  = Rank Spearman

$n$  = Jumlah responden

$d_i$  = Diferensial integral (perbedaan derajat antar variabel)

Namun apabila di dalam perhitungan banyak terdapat nilai rank yang sama atau kembar, maka perhitungan koefisien korelasinya menjadi:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{(\sum x^2 \sum y^2)}}$$

Untuk mencari  $x^2$  dan  $y^2$  dengan menggunakan rumus:

$$x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_x$$

$$y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_y$$

Sedangkan, untuk mengetahui  $T_x$  dan  $T_y$  dengan menggunakan rumus:

$$T_x = \frac{T_x^3 - t_x}{12}$$

$$T_y = \frac{T_y^3 - t_y}{12}$$

Keterangan:

$n$  = Jumlah responden

$T$  = Jumlah nilai kembar

$T_x$  = Frekuensi nilai kembar variabel  $x$

$T_y$  = Frekuensi nilai kembar variabel  $y$

$di$  = Diferensial integral (perbedaan derajat antar variabel)

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan komputer program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) for Windows Versi 10. Oleh sebab itu, langkah selanjutnya untuk menguji signifikansi dari Rank Spearman dengan membandingkan nilai signifikansi dari hasil uji  $t$  yang diperoleh dengan program SPSS, dimana  $\alpha$  yang telah ditentukan sebesar 0,05 (5%).

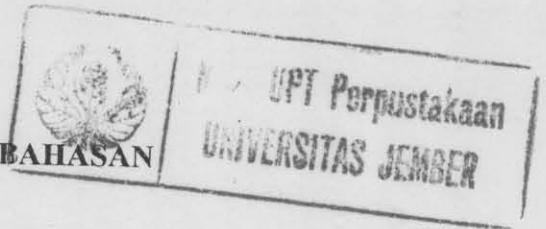
### 3.7 Hipotesis

Dalam uji signifikansi digunakan dua jenis hipotesis, yang pertama yaitu hipotesis nol (*null hypothesis*) yang merupakan pernyataan bahwa tidak ada perbedaan antara parameter dengan statistik yang sedang dibandingkan. Sedangkan yang kedua, yaitu hipotesis alternatif yang merupakan kebalikan logis dari hipotesis nol (Subiyanto, 1997:213).

Berdasarkan teori dan konsep diatas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$H_0$ : tidak ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.

$H_a$ : ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.



#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Berdirinya Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur didorong adanya kegiatan Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Timur Untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah. Sebagai langkah awal di Surabaya didirikan sebuah bank milik pemerintah daerah Jawa Timur dengan nama PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur berdasarkan akte notaris Anwar Mahajudin nomor 91 tanggal 17 Agustus 1961 yang sekaligus merupakan tanggal kelahiran Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.

Dengan diundangkannya Undang-Undang nomor 13 tahun 1962 tentang ketentuan-ketentuan pokok Bank Pembangunan Daerah, maka diadakan penyempurnaan dasar hukum pendirian bank melalui Peraturan Daerah Tingkat I Jawa Timur nomor 2 tahun 1976 tanggal 10 Juli 1976 dengan memperhatikan keputusan Undang-Undang nomor 14 tahun 1967 tentang pokok perbankan.

Pendirian Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur memiliki tujuan mengembangkan pertumbuhan di daerah dengan membantu membiayai usaha-usaha pembangunan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Tingkat I dan Tingkat II Jawa Timur maupun usaha-usaha swasta yang menunjang taraf hidup rakyat dan tugas-tugas lain yang ditetapkan Gubernur KDH Tingkat I Jawa Timur.

Untuk membentuk dan mendukung pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang, serta dengan salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat, maka didirikan cabang-cabang Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur di beberapa kota.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka dengan ijin usaha nomor keputusan 269/DMJ/III/3/5/1973 tanggal 15 Mei 1973 dan berdasarkan surat keputusan nomor 269/DMJ/III/3/5/1973 tanggal 1 Juli 1973 didirikanlah Bank Pembangunan Daerah

Jawa Timur Cabang Jember, yaitu yang sementara kantornya bergabung dengan kantor Pemerintah Daerah Tingkat II Jember sampai tahun 1990. Pada tahun 1991 telah pindah kantor ke Jalan Panglima Besar Sudirman no. 41-43 Jember.

Dengan kepindahan ke gedung baru tersebut, maka telah memberikan nilai tambah tersendiri bagi Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember di dalam menghadapi persaingan perbankan. Adanya saran parkir yang cukup luas, ruang kerja yang memadai, kesemuanya itu untuk menciptakan suasana yang nyaman serta menambah semangat kerja, sehingga dapat mencapai hasil yang optimal.

Berdasarkan UU No. 11/1961 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah dan UU No. 7 tentang Pokok-Pokok Perbankan, dilakukan penyempurnaan tentang peraturan daerah yang isinya berubah dari PT. Ke perusahaan Daerah. Saham dari Bank Pembangunan Daerah dimiliki oleh pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Timur dan Pemerintah Daerah Tingkat II seluruh kabupaten di Jawa Timur.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 1/1998 pasal 2 dalam hal bentuk hukum Bank Pembangunan Daerah, maka pada tanggal 20 Maret 1999 telah disahkan perubahan bentuk hukum dari perusahaan daerah menjadi PT (perseroan terbatas). Rapat Umum Pemegang Saham (RPUS) merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dimana Perda diatas telah disahkan oleh Departemen Kehakiman dan diumumkan pada Berita Negara.

Kantor Pusat Bank Jatim dan Cabang Utama berada di Jalan Basuki Rahmad no. 98-104 Surabaya, jumlah cabang Bank Jatim adalah 31 cabang serta 3 kantor cabang pembantu, 54 payment point, dan 92 kas mobil.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Susunan tata kerja kantor Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember terdiri dari: pemimpin cabang, wakil pemimpin cabang, seksi teller, seksi akuntansi, seksi umum dan SDM, seksi pemasaran, kredit kecil dan program, seksi pelayan nasabah, seksi perdagangan luar negeri. Uraian masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

## 1. Pemimpin Cabang

Mempunyai tugas:

- a. memimpin dan membawahi wakil pemimpin cabang dan seksi-seksi yang ada;
- b. wewenangnya untuk dapat mencapai produktivitas kerja yang setinggi-tingginya;
- c. memberikan petunjuk dan keterangan bagi pelaksanaan tugas bawahannya;
- d. memberikan saran-saran baik diminta maupun tidak kepada direksi tentang usaha-usaha perbaikan dan penyempurnaan serta peningkatan usaha-usaha operasional dan nonoperasional, baik mengenai sistem-sistem dan prosedurnya maupun dalam tata laksana pengelolaan bank;
- e. mengatur dan menjaga hubungan kerjasama sebaik-baiknya antar cabang yang dipimpinnya dengan cabang-cabang yang lain dan bagian-bagian dalam kesatuan unit organisasi bank;
- f. memberikan laporan secara berkala kepada direksi mengenai keadaan perkembangan atau hasil-hasil yang dicapai oleh cabang yang dipimpinnya;
- g. setiap laporan yang diterima dari bawahan diolah dan dipergunakan sebagai penyusunan laporan lebih lanjut atau untuk memberikan petunjuk-petunjuk pada bawahan;
- h. mengadakan hubungan dengan instansi lain;
- i. atas segala tugas-tugas dan kewajiban yang dilaksanakan bertanggung jawab kepada direksi.

## 2. Wakil Pemimpin Cabang

Mempunyai tugas:

- a. membantu pemimpin cabang dalam pelaksanaan koordinasi tugas-tugas intern cabang;
- b. memimpin dan membawahi seksi-seksi dalam bidangnya;
- c. mewakili pemimpin cabang dalam hal memimpin cabang apabila berhalangan;

d. atas segala tugas yang dilaksanakan bertanggung jawab kepada pemimpin cabang.

### 3. Seksi Teller

Mempunyai tugas:

- a. melayani pembayaran dan penyetoran uang nasabah dan sesuai wewenang yang diberikan;
- b. menyetorkan uang kas untuk kepentingan operasional sesuai kepentingan;
- c. mengambil dan menyetorkan uang kas ke Bank Indonesia atau ke bank lainnya untuk penyediaan uang kas;
- d. membuat laporan keadaan uang kas;
- e. menyelenggarakan kegiatan uang kas, kas keliling atau kas mobil, dan penyimpan uang kas;
- f. melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
- g. melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pemimpin cabang.

### 4. Seksi Akuntansi

Mempunyai tugas:

- a. menyelenggarakan pembukuan atas transaksi semua aktivitas yang terjadi;
- b. membuat bukti-bukti pembukuan;
- c. membuat neraca rugi laba dan laporan-laporan ke Bank Indonesia;
- d. mengadakan analisa dan laporan keuangan cabang;
- e. melakukan pengawasan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas diseksinya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
- f. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pemimpin cabang.

### 5. Seksi Umum dan SDM

Mempunyai tugas:

- a. menyelenggarakan usaha-usaha kesekretariatan, personalia, umum dan usaha-usaha lain yang sejenis sepanjang usaha tersebut menjadi wewenang kantor cabang;
- b. menyelenggarakan kegiatan perhitungan atau pembayaran gaji karyawan, pajak dan asuransi karyawan serta hak-hak karyawan lainnya;
- c. mengadakan pencatatan dan pendistribusian barang-barang persediaan kepada seluruh seksi yang membutuhkan serta membuat pertanggungjawaban setiap akhir bulan;
- d. mengelola barang-barang persediaan tersebut;
- e. mengelola barang-barang inventaris;
- f. menyusun laporan secara berkala atas kegiatannya;
- g. mengusahakan dan menyelenggarakan kas kecil yang jumlahnya disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku;
- h. melakukan pengawasan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dln pelaksanaan tugas diseksinya, serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
- i. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pemimpin cabang.

6. Seksi Pemasaran

Mempunyai tugas:

- a. menghimpun dan mengelola dana dalam bentuk perkreditan sesuai dengan wewenang cabang Jember dan memantau daftar hitam serta daftar kredit macet yang dikeluarkan Bank Indonesia;
- b. mengawasi teknis pelaksanaan kredit;
- c. melakukan pengawasan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di seksinya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;

d. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pemimpin cabang.

7. Seksi Kredit Kecil dan Program

Mempunyai tugas:

- a. menghimpun dan mengelola dana dalam bentuk perkreditan sesuai dengan wewenang cabang Jember dan memantau daftar hitam serta daftar kredit macet yang dikeluarkan Bank Indonesia;
- b. mengadakan penilaian permohonan kredit;
- c. mengadakan supervisi dan penagihan atas kredit yang direalisasi;
- d. membina, membimbing dan mengawasi teknis pelaksanaan kredit lembaga kredit usaha kecil;
- e. melakukan pengawasan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agarsesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di seksinya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
- f. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pemimpin cabang.

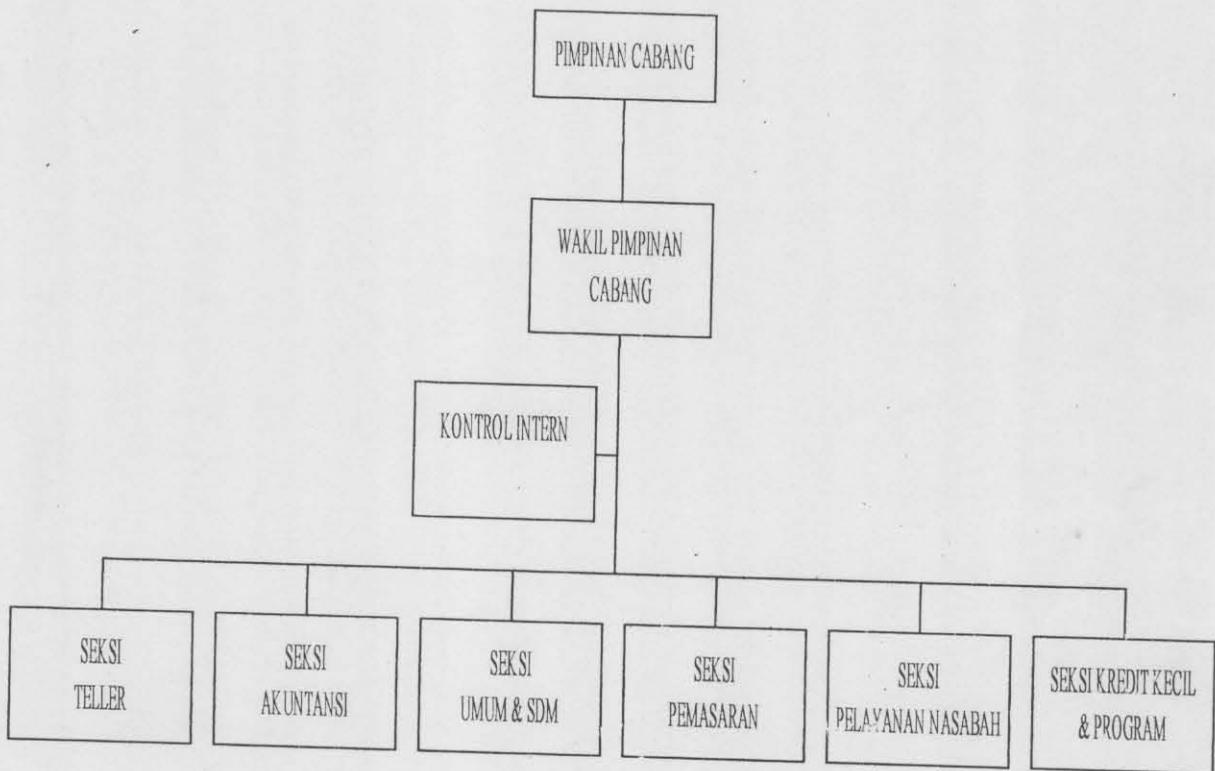
8. Seksi Pelayanan Nasabah

Mempunyai tugas:

- a. menyelenggarakan permohonan nasabah dan calon nasabah dalam hal hubungannya dengan penjualan produk dan jasa bank;
- b. mengusahakan secara aktif bertambahnya nasabah-nasabah baru;
- c. memberikan pelayanan permasalahan referensi bank, bank garansi, dan lain yang sejenisnya;
- d. melaksanakan agenda administrasi operasi di bidang giro, deposito, tabungan, kas daerah, transfer, inkaso, kliring, tagihan lainnya, save deposit dan jasa perbankan lainnya;
- e. membuat laporan ke Bank Indonesia dan pihak lainnya;
- f. mengelola dan meminta daftar hitam yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia dan menyelesaikan perjanjian permohonan rehabilitasinya;

- g. melakukan pengawasan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di seksinya, serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
- h. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pemimpin cabang.

Bagan struktur organisasi Bank Jatim Cabang Jember dapat dilihat pada gambar 4.1 dibawah ini.



Gambar 4.1: Struktur Organisasi Bank Jatim Cabang Jember

Sumber Data: PT. Bank Jatim Cabang Jember

#### 4.1.3 Personalia Perusahaan

##### 1. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan pada Bank Jatim Cabang Jember sebanyak 53 orang.

Jumlah tersebut terdiri dari beberapa tingkatan jabatan, yaitu:

- a. Pemimpin Cabang, 1 orang.
  - b. Wakil Pemimpin Cabang, 1 orang.
  - c. Pengawasan Intern, 1 orang.
  - d. Penyelia Pemasaran, 1 orang.
  - e. Penyelia Pelayanan Nasabah, 1 orang.
  - f. Penyelia Teller, 1 orang.
  - g. Penyelia Umum dan SDM, 1 orang.
  - h. Penyelia Akuntansi, 1 orang.
  - i. Penyelia Kredit Kecil dan Program, 1 orang.
  - j. Staf Penyelia Pemasaran, 7 orang.
  - k. Staf Penyelia Pelayanan nasabah, 4 orang.
  - l. Staf Penyelia Teller, 16 orang.
  - m. Staf Penyelia Umum dan SDM, 2 orang.
  - n. Staf Penyelia Akuntansi, 3 orang.
  - o. Staf Penyelia Kredit Kecil dan Program, 5 orang.
  - p. Pramubakti, 2 orang.
  - q. Pengemudi, 3 orang.
  - r. Satuan Pengaman (Satpam), 2 orang.
2. Hari Kerja dan Jam Kerja

Karyawan Bank Jatim Cabang Jember bekerja selama 5 (lima) hari kerja, yaitu hari Senen sampai dengan hari Jum,at. Sementara itu, jam kerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember, dimulai pada pukul 07.30 WIB sampai dengan pukul 16.30 WIB.

### 3. Sistem Penggajian

Selama masa transisi sistem penggajian digunakan tabel skala gaji sebagaimana diatur dalam peraturan gaji karyawan setelah dilakukan penyesuaian kepangkatan yang baru, maka:

- a. bagi karyawan yang tepatnya untuk memperoleh kenaikan gaji berkala akan memperoleh kenaikan gaji berkala dengan waktu dua tahun sekali dan diadakan penilaian karyawan yang tepat waktunya untuk memperoleh kenaikan pangkat dalam memperoleh tambahan pindahan golongan;
- b. penggajian dilaksanakan setiap tanggal 25 (dua puluh lima) setiap bulannya.

### 4. Kesejahteraan Karyawan

Selain menerima gaji pokok, karyawan Bank Jatim Cabang Jember juga menerima berbagai macam tunjangan. Tunjangan ini diberikan dengan maksud untuk mendorong dan meningkatkan kreatifitas kerja serta kesejahteraan karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

#### 4.1.4 Kegiatan Usaha

##### 1. Penghimpunan Dana

Sejalan dengan bertambahnya bank-bank yang disertai dengan perluasan jaringan bank di berbagai kota di Indonesia, perbankan nasional ditinjau dari sudut penerahan dana masyarakat, menunjukkan perkembangan yang cukup memadai. Munculnya tabungan-tabungan berhadiah dan perkembangan pasar dalam negeri nampaknya turut mempengaruhi laju pertumbuhan dana masyarakat. Untuk mengantisipasi hal tersebut, kebijaksanaan Bank Jatim Cabang Jember diarahkan pada upaya-upaya penggalian dana murah guna mendukung operasional bank baik dalam jangka waktu pendek maupun jangka waktu panjang.

Dana yang dihimpun oleh Bank Jatim Cabang Jember terdiri dari dana kas Daerah Tingkat I Jawa Timur, Daerah Tingkat II (kabupaten), dan dana masyarakat.

- a. Dana kas daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jatim dan kas Daerah Tingkat II (kabupaten).

b. Dana masyarakat yang terdiri dari:

- (1) giro, merupakan salah satu bentuk simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dan lebih cenderung dipergunakan untuk kepentingan transaksi bagi pemiliknya. Berdasarkan jenisnya giro dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: giro umum, yang terdiri dari giro pemerintah, swasta, dan perorangan, serta giro Pemerintah Daerah untuk pengelolaan keuangan Pemerintah Daerah;
- (2) deposito, simpanan masyarakat dalam bentuk deposito dapat dilayani di Bank Jatim Cabang Jember dan kepada deposan akan diberikan imbalan berupa bunga sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- (3) tabungan, adapun jenis-jenis tabungan yang ditangani oleh Bank Jatim adalah Simpeda, Tabungan Siklus, dan Tabungan Nasa.

2. Jasa Perbankan Lainnya

a. Transfer

Untuk membantu dalam pengiriman uang, maka Bank Jatim Cabang Jember melaksanakan pula kegiatan-kegiatan pengiriman uang ke seluruh Bank Pembangunan Daerah di Indonesia serta dapat menjamin keamanan, kecepatan, dan ketepatan pengirimannya.

Pengiriman uang yang dapat dilaksanakan dengan cara sebagai berikut:

- (1) pengiriman uang dengan pesawat telepon;
- (2) pengiriman uang melalui teleks;
- (3) pengiriman uang melalui surat;
- (4) pengiriman uang melalui kawat atau telegram;
- (5) pengiriman uang melalui faksimail.

b. Inkaso

Jasa perbankan ini untuk membantu dalam melaksanakan penagihan kepada pihak wajib bayar berdasarkan surat atau warkat berupa cek dan bilyet giro.

c. Bank Garansi

Merupakan kesanggupan tertulis yang diberikan oleh bank kepada pihak penerima jaminan bahwa bank akan membayar sejumlah uang kepadanya pada waktu tertentu jika pihak terjamin tidak dapat memenuhi kewajibannya.

d. Referensi Bank

Adalah surat keterangan yang diterbitkan oleh bank guna memberikan penjelasan akan keberadaan nasabahnya. Bank Jatim Cabang Jember menerbitkan surat referensi bagi para nasabahnya yang memerlukan surat referensi bank.

e. Kliring

Sarana perhitungan warkat antar bank yang dilaksanakan di Bank Indonesia guna memperluas dan memperlancar lalu lintas pembayaran giral. Sedangkan Bank Jatim Cabang Jember juga melaksanakannya.

f. Jasa lainnya.

Memberikan pelayanan penerimaan pembayaran telepon, listrik, SPP mahasiswa, dan PDAM. Pembayaran ini dapat dilakukan dengan cara tunai ataupun debet rekening (bagi pemilik rekening), serta memberikan pelayanan pembagian gaji pensiun kepada Wara Kawuri (pensiunan).

#### 4.1.5 Letak Geografis Bank Jatim Cabang Jember

Bank Jatim Cabang Jember terletak di jalan raya yang merupakan jalan utama menuju kota Bondowoso, yaitu di Jalan Panglima Besar Sudirman no. 41-43 Jember. Letak Bank Jatim Cabang Jember cukup strategis, karena lokasinya relatif mudah dijangkau oleh sarana transportasi.

### 4.3 Penyajian Data

Untuk menuju pada penganalisaan atas data-data yang diperoleh dari penelitian maka dalam bab ini akan dipaparkan secara garis besar mengenai variabel-variabel dan indikator-indikator penelitian dan juga disajikan data-data primer berupa data-data berdasarkan score dari jawaban responden terhadap sejumlah pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan indikator-indikator yang ada.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari independent variabel dan dependent variabel:

1. Independent variabel atau variabel bebas (X) yaitu gaya kepemimpinan dengan indikator sebagai berikut:
  - a. berorientasi tugas atau struktur inisiasi ( $X_1$ );
  - b. berorientasi hubungan atau konsiderisasi ( $X_2$ );
2. Dependent variabel atau variabel terikat (Y) yaitu kepuasan kerja karyawan dengan indikator sebagai berikut:
  - a. ganjaran yang pantas ( $Y_1$ );
  - b. pekerjaan itu sendiri ( $Y_2$ );
  - c. kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan ( $Y_3$ );
  - d. kondisi kerja dan rekan sekerja yang mendukung ( $Y_4$ );

#### 4.2.1 Berorientasi Tugas ( $X_1$ )

Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah gaya kepemimpinan yang berkecenderungan memberikan petunjuk dan pengarahan dan perintah secara jelas dan tegas dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas.

Adapun item-item dari indikator gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah sebagai berikut:

1. menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja;
2. memberitahu apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya;
3. memberikan kritik bila pekerjaan salah atau jelek;
4. mau bekerja sama menyusun pekerjaan atau tugas;

5. memberikan Instruksi yang jelas;
6. memberikan pengawasan pada saat bekerja.

Sedangkan untuk data-data yang diperoleh dari 46 responden yang berupa score dari jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel 4.1.

#### 4.2.2 Berorientasi Hubungan ( $X_2$ )

Gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan adalah gaya kepemimpinan yang berkecenderungan memberikan petunjuk dan pengarahan dan perintah secara jelas dan tegas dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas.

Adapun item-item dari indikator gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah sebagai berikut:

1. mengembangkan sifat bersahabat;
2. memberikan kesempatan menyampaikan usul, gagasan, atau pendapat;
3. memperhatikan konflik-konflik yang terjadi;
4. memberikan perhatian bagi yang tidak sukses dalam bekerja;
5. memberikan dukungan dan ramah;
6. memikirkan kesejahteraan karyawan;
7. memberikan kesempatan mendiskusikan masalah-masalah karyawan.

Sedangkan untuk data-data yang diperoleh dari 46 responden yang berupa score dari jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel 4.2.

Untuk lebih memudahkan langkah analisis selanjutnya, dari data-data untuk masing-masing indikator tersebut digabungkan menjadi satu tabel, yang merupakan data keseluruhan dari variabel gaya kepemimpinan yang disajikan dalam tabel 4.3.

**Tabel 4.3:**  
**Hasil Scoring Pada Variabel**  
**Gaya Kepemimpinan (X)**

SAMPSEL	INDIKATOR		TOTAL SCORE	SAMPSEL	INDIKATOR		TOTAL SCORE
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>			X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	
1	21	23	44	24	18	20	38
2	27	31	58	25	26	34	60
3	20	25	45	26	23	35	58
4	20	31	51	27	21	26	47
5	27	32	59	28	21	29	50
6	24	30	54	29	21	23	44
7	18	18	36	30	21	23	44
8	21	31	52	31	24	33	57
9	21	26	47	32	27	32	59
10	20	28	48	33	27	32	59
11	23	31	54	34	26	31	57
12	21	31	52	35	25	28	53
13	21	31	52	36	27	32	59
14	22	28	50	37	27	33	60
15	23	24	47	38	22	27	49
16	21	23	44	39	21	28	49
17	22	27	49	40	20	29	49
18	22	31	53	41	27	31	58
19	24	31	55	42	27	32	59
20	24	28	52	43	26	33	59
21	20	24	44	44	25	34	59
22	23	29	52	45	21	34	55
23	18	20	38	46	20	35	55

Sumber: Lampiran 2 dan 3

#### 4.2.3 Ganjaran yang pantas ( $Y_1$ )

Item-item yang digunakan adalah:

1. gaji atau imbalan yang diterima mencukupi atau tidak;
2. kesesuaian antara gaji atau imbalan yang diterima dengan pekerjaan;
3. keadilan dalam promosi;
4. membantu dalam mengembangkan karir.

Sedangkan untuk data-data yang diperoleh dari 46 responden yang berupa score dari jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel 4.4.

#### 4.2.4 Pekerjaan itu sendiri ( $Y_2$ )

Item-item yang digunakan adalah:

1. kebosanan dalam pekerjaan;
2. perubahan dalam pekerjaan;
3. menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target;
4. mendapat pekerjaan yang banyak.

Sedangkan untuk data-data yang diperoleh dari 46 responden yang berupa score dari jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel 4.5.

#### 4.2.5 Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Item-item yang digunakan adalah:

1. tekanan dalam bekerja;
2. kesesuaian antara pekerjaan dengan yang diinginkan;
3. kesesuaian antara beban kerja dengan waktu dan tenaga;

Sedangkan untuk data-data yang diperoleh dari 46 responden yang berupa score dari jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel 4.6.

#### 4.2.6 Kondisi kerja dan rekan sekerja yang mendukung

Item-item yang digunakan adalah:

1. kenyamanan di tempat kerja;
2. teman sekerja mempengaruhi dalam bekerja;
3. suasana dan kondisi tempat bekerja.

Sedangkan untuk data-data yang diperoleh dari 46 responden yang berupa score dari jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel 4.7.

Untuk lebih memudahkan langkah analisis selanjutnya, dari data-data untuk masing-masing indikator tersebut digabungkan menjadi satu tabel, yang merupakan data keseluruhan dari variabel kepuasan kerja yang disajikan dalam tabel 4.8.

**Tabel 4.8:**  
**Hasil Scoring Pada Variabel**  
**Kepuasan Kerja Karyawan (Y)**

SAM PEL	INDIKATOR				TOTAL SCORE	SAM PEL	INDIKATOR				TOTAL SCORE
	Y1	Y2	Y3	Y4			Y1	Y2	Y3	Y4	
1	14	13	8	10	45	24	9	17	9	6	41
2	16	11	6	9	42	25	19	13	10	10	52
3	15	13	8	10	46	26	19	13	10	12	54
4	16	13	10	12	51	27	14	14	10	9	47
5	17	11	8	9	45	28	12	14	10	9	47
6	16	13	9	12	50	29	14	13	8	10	45
7	13	12	9	10	44	30	14	13	8	10	45
8	16	12	8	15	51	31	12	12	5	9	38
9	7	13	7	10	37	32	17	11	8	9	45
10	10	13	10	8	41	33	17	11	8	9	45
11	20	16	12	10	58	34	16	11	8	11	46
12	20	10	10	13	53	35	16	11	10	12	49
13	20	16	12	11	59	36	17	11	8	9	45
14	11	13	11	10	45	37	20	16	9	14	59
15	14	14	10	12	50	38	20	15	9	15	59
16	11	14	9	10	44	39	18	16	10	14	58
17	15	14	10	11	50	40	16	12	12	15	55
18	14	14	5	9	42	41	18	12	12	13	55
19	15	12	9	11	47	42	20	14	9	14	57
20	16	11	8	11	46	43	20	11	12	14	57
21	12	12	8	10	42	44	18	10	8	12	48
22	18	10	10	13	51	45	15	12	10	11	48
23	9	17	9	6	41	46	14	12	11	12	49

Sumber: Lampiran 4, 5, 6 dan 7

## 4.2 Analisis Data

Untuk lebih memudahkan langkah analisis selanjutnya, dari total score masing-masing variabel tersebut digabungkan menjadi satu tabel, yang merupakan data keseluruhan dari variabel gaya kepemimpinan dan variabel kepuasan kerja yang disajikan dalam tabel 4.9.

**Tabel 4.9:**  
**Hasil Scoring pada Variabel**  
**Gaya Kepemimpinan (X) dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y)**

SAMPEL	VARIABEL		SAMPEL	VARIABEL	
	X	Y		X	Y
1	44	45	24	38	41
2	58	42	25	60	52
3	45	46	26	58	54
4	51	51	27	47	47
5	59	45	28	50	47
6	54	50	29	44	45
7	36	44	30	44	45
8	52	51	31	57	38
9	47	37	32	59	45
10	48	41	33	59	45
11	54	58	34	57	46
12	52	53	35	53	49
13	52	59	36	59	45
14	50	45	37	60	59
15	47	50	38	49	59
16	44	44	39	49	58
17	49	50	40	49	55
18	53	42	41	58	55
19	55	47	42	59	57
20	52	46	43	59	57
21	44	42	44	59	48
22	52	51	45	55	48
23	38	41	46	55	49

Sumber: Tabel 4.3 dan 4.8

Selanjutnya, data dari kedua variabel yang sudah diolah dimasukkan ke dalam program komputer statistik yaitu SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*). Hasil yang di dapat disajikan dalam tabel 4.10.

**Tabel 4.10:**  
**Hasil Perhitungan Rank Spearman**  
**Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan**  
**Dengan Menggunakan SPSS**

			Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja Karyawan
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.352 (*)
		Sig. (2-tailed)	.	.016
		N	46	46
	Kepuasan Kerja Karyawan	Correlation Coefficient	.352 (*)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.016	.
		N	46	46

Sumber: Lampiran 7

Keterangan

(\*) Korelasi signifikan pada 0.05 (2-tailed).

Berdasarkan pada data tabel 4.10, diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel X (gaya kepemimpinan) dan variabel Y (kepuasan kerja karyawan) di PT. Bank Jatim Cabang Jember yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi (2-tailed) sebesar 0,016 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (0,05) yang di saratkan. Dengan demikian diketahui bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ )

diterima, yang berarti bahwa terdapat hubungan yang nyata antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Jatim Cabang Jember.

Jika ditinjau dari koefisien korelasi Rank Spearman ( $r_s$ ) pada tabel 4.10, diketahui bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Jember adalah lemah yang ditunjukkan oleh nilai  $r_s$  sebesar 0,352 lebih kecil dari 0,5. Meskipun sifat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Jatim Cabang Jember lemah, akan tetapi hubungan tersebut sangat berarti karena secara statistik hubungan tersebut nyata dan searah, sehingga hal ini harus diperhatikan oleh manajemen PT. Bank Jatim Cabang Jember dalam mengambil kebijakan di bidang manajemen sumber daya manusianya dalam rangka untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya juga akan menentukan tingkat produktivitas karyawan yang ada di masa yang akan datang.

Sedangkan nilai koefisien korelasi Rank Spearman ( $r_s$ ) yang bertanda positif dan nyata menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan tersebut adalah bersifat searah, yang artinya bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dan sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan, maka akan semakin rendah pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

## V. SIMPULAN DAN SARAN



### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang nyata antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Jatim Cabang Jember yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi (2-tailed) sebesar 0,016 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yang disarakan sebesar sebesar 0,05. Sifat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan tersebut adalah lemah dan searah yang ditunjukkan oleh nilai korelasi Rank Spearman ( $r_s$ ) sebesar 0,352. Namun meskipun sifat hubungan tersebut adalah lemah akan tetapi bersifat nyata dan searah. Oleh sebab itu, variabel gaya kepemimpinan ini merupakan variabel yang penting untuk diperhatikan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan.

### 5.2 Saran

Berdasarkan simpulan diatas maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. agar karyawan lebih termotivasi di dalam bekerja atau melaksanakan tugas, maka hendaknya pemimpin lebih mengembangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan atau konsederasi (harus lebih memperhatikan 7 item yang digunakan sebagai indikator gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan), supaya lebih terjalin hubungan yang baik atau akrab dengan karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan dapat lebih tinggi dibandingkan sekarang;
2. selain variabel gaya kepeminipinan, manajemen PT. Bank Jatim Cabang Jember harus memperhatikan variabel atau faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari hasil analisis data atau  $r_s$  yang kurang dari 0,5 yang berarti hubungan korelasionalnya lemah. Dengan demikian,

maka penting bagi pihak manajemen PT. Bank Jatim Cabang Jember untuk memperhatikan variabel gaya kepemimpinan dan variabel lainnya yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Syani. 1995. **Pengantar Metode Statistik Nonparametrik**. Pustaka Jaya. Jakarta.
- Anoraga, Suyati. 1995. **Psikologi Industri dan Sosial**. P.T. Pustaka Dunia Jaya. Jakarta.
- Ashar Sunyoto Munandar. 2001. **Psikologi Industri dan Organisasi**. Universitas Indonesia (UI-Press). Jakarta.
- A.S. Moenir. 1988. **Kepemimpinan Kerja: Peranan, Teknik, dan Keberhasilannya**. PT. Bina Aksara. Jakarta.
- Cooper, Emory. 1999. **Metode Penelitian Bisnis**. Jilid I. Edisi 5. Erlangga. Jakarta.
- Cooper, Emory. 1999. **Metode Penelitian Bisnis**. Jilid II. Edisi 5. Erlangga. Jakarta.
- Davis, Newstrom. 1996. **Perilaku Dalam Organisasi**. Jilid I. Edisi 7. Erlangga. Jakarta.
- Edwin B. Flipppo. 1989. **Manajemen Personalia**. Jilid II. Edisi 6. Erlangga. Jakarta.
- Elizabeth O'Leary. 2001. **Kepemimpinan: Mengusai Keahlian yang Anda Perlukan Dalam 10 Menit**. Andi. Yogyakarta.
- Gary Yukl. 1998. **Kepemimpinan Dalam Organisasi**. P.T. Prenhallindo. Jakarta.
- George R. Terry dan Leslie W. Rue. 1992. **Dasar-Dasar Manajemen**. P.T. Bumi Aksara. Jakarta.
- Gibson, Donnelly, Ivancevich. 1997. **Manajemen**. Jilid 2. Edisi 9. Erlangga. Jakarta.
- Hersey, Blanchard. 1995. **Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia**. Edisi 4. Erlangga. Jakarta.
- Husein Umar. 2000. **Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**. Edisi Revisi dan Perluasan. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

- Ibnu Subiyanto. 1997. **Metodologi Penelitian (Manajemen dan Akuntansi)**. Edisi 3. UPP AMP YKPN Yogyakarta.
- Miftah Thoha. 1998. **Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya**. P.T. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kadarman dan Jusuf Udaya. 1997. **Pengantar Ilmu Manajemen**. Edisi Baru. P.T. Gramedia Pustaka Ilmiah. Jakarta.
- Riyanto. 2001. **Hubungan Antara Perilaku Pemimpin Dengan Prestasi Kerja Karyawan (Suatu Studi Pada Kantor Daerah XI Perusahaan Umum Pegadaian Jember)**. Universitas Jember. Jember.
- Singarimbun, Effendi. 1995. **Metodologi Survei**. Edisi Revisi. LP3ES. Jakarta.
- Sri Mulyono. 1998. **Statistika Untuk Ekonomi**. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Stoner dan Sirait. 1996. **Manajemen**. Jilid 2. Erlangga. Jakarta.
- Stoner, Freeman, dan Gilbert JR. 1996. **Manajemen**. Jilid II. P.T. Prenhallindo. Jakarta.
- Stephen P. Robbins. 1996. **Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi**. Jilid I. P.T. Prenhallindo. Jakarta.
- Stephen P. Robbins. 1996. **Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi**. Jilid II. P.T. Prenhallindo. Jakarta.
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. 1999. **Manajemen**. Jilid II. Edisi 9. P.T. Prenhallindo. Jakarta.
- Sudjana. 1996. **Metoda Statistika**. Edisi 6. Tarsito. Bandung.
- Sugiyono. 2001. **Statistik Nonparametris Untuk Penelitian**. CV. Alfabeta. Bandung.
- Sukarna. 1990. **Kepemimpinan Dalam Administrasi**. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Soedjono. 2001. **Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Dinas Terminal di Kota Surabaya Ditinjau Dari Faktor Motivasi Herzberg Dengan Menggunakan Teknik AHP**. Universitas Jember. Jember.

- Sondang P. Siagian. 1996. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bina Aksara. Jakarta.
- Sondang P. Siagian. 1989. **Teori Motivasi dan Aplikasinya**. Bina Aksara. Jakarta.
- T. Hani Handoko. 1991. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Edisi 2 BPFE. Yogyakarta.
- Vidiarti Suyadi. 2001. **Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Al-Lahdji Group Sidoarjo)**. Universitas Jember. Jember.
- Wijaya. 2001. **Statistik Nonparametrik (Aplikasi dan Program SPSS)**. Alfabeta. Bandung.
- Winardi. 1989. **Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*)**. Tarsito. Bandung.
- Yusuf Suit dan Almasdi. 1996. **Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**. Ghalia Indonesia. Jakarta.

## Lampiran 1

### Kuesioner Penelitian

**Judul:** Analisis Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Suatu Studi Pada P.T. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember)

#### Pengantar

Sehubungan dengan penelitian yang kami lakukan pada karyawan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, dengan ini kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner yang kami berikan sesuai dengan petunjuk yang ada.

Adapun data kuesioner ini kami perlukan untuk menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk dapat menyelesaikan program S1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner dengan baik, benar, dan jujur. Mengenai identitas, data, dan jawaban kuesioner ini akan kami jamin kerahasiaannya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-sebesarannya.

Peneliti,

( Ayunda Dianawati )

### Petunjuk Pengisian

1. Isilah identitas Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dengan benar pada kolom yang telah disediakan.
2. Pilihlah jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari anggap sesuai, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu huruf yang tersedia dengan ketentuan:
  - a. Selalu, jika 100 % melaksanakan kegiatan/aktivitas/sikap/prilaku.
  - b. Sering, jika 71 % - 99 % melaksanakan kegiatan/aktivitas/sikap/prilaku.
  - c. Kadang-kadang, jika 31 % - 70 % melaksanakan kegiatan/aktivitas/sikap/prilaku.
  - d. Jarang, jika 1 % - 30 % melaksanakan kegiatan/aktivitas/sikap/prilaku.
  - e. Tidak pernah, jika 0 % melaksanakan kegiatan/aktivitas/sikap/prilaku.

#### **A. Identitas Responden**

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin : L / P
3. Umur : .....
4. Pendidikan : .....
5. Masa Kerja : ..... tahun
6. Jabatan : .....

#### **B. Gaya Kepemimpinan**

##### Berorientasi Pada Tugas

1. Apakah pemimpin Anda menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja karyawan ?
  - a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
2. Apakah pemimpin Anda memberitahukan kepada karyawan tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan ?

- a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
3. Apakah pemimpin Anda memberikan kritik apabila kerja para karyawan salah atau jelek?
 

a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
  4. Apakah pemimpin Anda mau bekerja sama dengan karyawan untuk menyusun pekerjaannya masing-masing ?
 

a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
  5. Apakah pemimpin anda memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan ?
 

a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
  6. Apakah pemimpin Anda mengawasi Anda dalam melaksanakan tugas/pekerjaan?
 

a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah

### **Berorientasi Pada Hubungan**

1. Apakah pemimpin Anda berupaya mengembangkan sifat bersahabat ?
 

a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
2. Apakah pemimpin anda memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan usul, pendapat atau gagasannya ?
 

a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
3. Apakah pemimpin Anda menunjukkan sifat yang ramah dan memberikan dukungan pada karyawan yang bekerja ?
 

a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
4. Apakah pemimpin Anda memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada para karyawan ?
 

a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
5. Apakah pemimpin Anda memperhatikan atau memikirkan kesejahteraan para karyawan ?
 

a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah

6. Apakah pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan yang tidak sukses dalam bekerja ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
7. Apakah pemimpin Anda memberikan kesempatan untuk mendiskusikan masalah-masalah karyawan dengan pimpinan ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah

### C. Kepuasan Kerja

#### Ganjaran yang Pantas

1. Apakah Anda merasa gaji yang Anda dapatkan selama ini mencukupi kebutuhan Anda ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
2. Apakah Anda merasa imbalan yang Anda terima telah sesuai dengan pekerjaan yang Anda lakukan ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
3. Apakah pimpinan Anda telah melakukan promosi dengan adil ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
4. Apakah pimpinan Anda ikut membantu mengembangkan karir para karyawan ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah

#### Pekerjaan Itu Sendiri

1. Apakah Anda pernah merasa bosan dengan pekerjaan yang Anda lakukan ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
2. Apakah Anda pernah merasa perlu adanya perubahan dalam pekerjaan Anda ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
3. Apakah Anda menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah

4. Apakah Anda merasa mendapat pekerjaan yang banyak ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah

**Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan**

1. Apakah Anda merasa ada tekanan dalam melaksanakan pekerjaan ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
2. Apakah Anda pernah merasa pekerjaan yang Anda lakukan selama ini telah sesuai dengan yang Anda inginkan ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
3. Apakah Anda merasa bekerja dengan beban kerja yang sesuai dengan waktu dan tenaga ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah

**Kondisi Kerja dan Rekan Sekerja yang Mendukung**

1. Apakah Anda pernah merasa ada kenyamanan pada saat berada ditempat kerja ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
2. Apakah teman sekerja mempengaruhi Anda dalam bekerja ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah
3. Apakah Anda merasa suasana dan kondisi tempat kerja mendukung Anda dalam bekerja ?  
a. selalu    b. sering    c. kadang-kadang    d. jarang    e. tidak pernah

Lampiran 2:

**Tabel 4.1:**  
**Hasil Scoring Gaya Kepemimpinan**  
**Pada Indikator Berorientasi Tugas (X<sub>1</sub>)**

SAMPEL	ITEM						TOTAL SCORE
	1	2	3	4	5	6	
1	5	3	2	5	4	2	21
2	5	4	5	5	5	3	27
3	4	3	3	3	4	3	20
4	4	2	3	4	4	3	20
5	4	5	5	4	5	4	27
6	5	4	4	3	4	4	24
7	3	3	3	3	3	3	18
8	4	3	5	3	4	2	21
9	3	3	4	4	4	3	21
10	3	3	3	4	4	3	20
11	4	3	4	5	4	3	23
12	3	4	3	3	4	4	21
13	3	3	3	5	4	3	21
14	4	4	4	3	4	3	22
15	4	3	4	5	4	3	23
16	3	4	3	4	4	3	21
17	4	3	4	4	4	3	22
18	4	3	5	4	3	3	22
19	4	4	4	4	5	3	24
20	4	4	3	4	4	5	24
21	4	3	4	2	4	3	20

22	4	4	3	4	5	3	23
23	4	4	3	3	3	1	18
24	4	4	3	3	3	1	18
25	5	4	4	4	5	4	26
26	4	4	4	5	5	1	23
27	3	3	3	5	4	3	21
28	3	4	3	4	4	3	21
29	5	3	2	5	4	2	21
30	5	3	2	5	4	2	21
31	5	4	5	4	5	1	24
32	4	5	5	4	5	4	27
33	4	5	5	4	5	4	27
34	4	5	4	4	5	4	26
35	4	4	5	4	5	3	25
36	4	5	5	4	5	4	27
37	5	5	4	4	5	4	27
38	5	3	4	3	4	3	22
39	3	4	3	4	4	3	21
40	3	3	3	4	4	3	20
41	3	5	5	5	5	4	27
42	5	4	5	5	5	3	27
43	5	5	4	5	4	3	26
44	5	5	4	5	4	2	25
45	4	3	4	3	4	3	21
46	4	3	2	3	4	4	20

Sumber: Data Primer

Lampiran 3:

**Tabel 4.2:**  
**Hasil Scoring Gaya Kepemimpinan**  
**Pada Indikator Berorientasi Hubungan (X<sub>2</sub>)**

SAMPEL	ITEM							TOTAL SCORE
	1	2	3	4	5	6	7	
1	5	5	3	2	4	2	2	23
2	5	5	5	5	5	3	3	31
3	4	4	4	3	3	3	4	25
4	4	5	5	5	4	4	4	31
5	4	5	5	5	4	4	5	32
6	4	5	4	4	4	4	5	30
7	2	3	3	2	4	2	2	18
8	4	4	5	5	5	3	5	31
9	4	4	4	3	4	3	4	26
10	3	4	5	4	4	4	4	28
11	5	5	5	4	5	4	3	31
12	4	5	5	4	5	4	4	31
13	5	5	5	4	5	3	4	31
14	5	5	4	3	4	4	3	28
15	4	3	4	3	4	3	3	24
16	5	5	2	3	4	1	3	23
17	4	4	4	3	4	4	4	27
18	5	5	5	3	5	3	5	31
19	5	5	5	3	5	4	4	31
20	4	5	5	4	4	3	3	28
21	3	5	4	3	3	3	3	24

22	4	5	5	4	5	3	3	29
23	3	5	3	3	3	2	1	20
24	3	5	3	3	3	2	1	20
25	4	5	5	5	5	5	5	34
26	5	5	5	5	5	5	5	35
27	4	5	5	1	5	2	4	26
28	4	5	4	5	4	4	3	29
29	5	5	3	2	4	2	2	23
30	5	5	3	2	4	2	2	23
31	5	5	5	5	5	3	5	33
32	4	5	5	5	4	4	5	32
33	4	5	5	5	4	4	5	32
34	4	4	5	4	5	5	4	31
35	5	5	4	3	4	3	4	28
36	4	5	5	5	4	4	5	32
37	5	5	5	5	3	5	5	33
38	4	5	5	5	3	2	3	27
39	4	3	5	4	4	4	4	28
40	4	3	5	3	4	5	5	29
41	5	5	4	5	4	5	3	31
42	5	4	4	5	5	4	5	32
43	4	5	4	5	5	5	5	33
44	5	5	5	4	5	5	5	34
45	5	5	5	5	5	5	4	34
46	5	5	5	5	5	5	5	35

Sumber: Data Primer

## Lampiran 4:

**Tabel 4.4:**  
**Hasil Scoring Kepuasan Kerja Karyawan**  
**Pada Indikator Ganjaran yang Pantas (Y<sub>1</sub>)**

SAMPEL	ITEM				TOTAL SCORE
	1	2	3	4	
1	4	4	3	3	14
2	4	4	4	4	16
3	4	4	4	3	15
4	4	4	4	4	16
5	4	4	4	5	17
6	4	4	3	5	16
7	4	4	2	3	13
8	3	5	3	5	16
9	2	3	1	1	7
10	2	3	2	3	10
11	5	5	5	5	20
12	5	5	5	5	20
13	5	5	5	5	20
14	3	3	3	2	11
15	4	4	3	3	14
16	3	3	2	3	11
17	4	4	3	4	15
18	5	3	3	3	14
19	3	4	4	4	15
20	4	4	4	4	16
21	3	3	3	3	12

22	5	5	3	5	18
23	3	3	2	1	9
24	3	3	2	1	9
25	5	4	5	5	19
26	5	5	5	4	19
27	4	3	3	4	14
28	4	3	3	2	12
29	4	4	3	3	14
30	4	4	3	3	14
31	3	3	3	3	12
32	4	4	4	5	17
33	4	4	4	5	17
34	4	4	4	4	16
35	4	4	4	4	16
36	4	4	4	5	17
37	5	5	5	5	20
38	5	5	5	5	20
39	5	4	4	5	18
40	3	4	4	5	16
41	4	5	5	4	18
42	5	5	5	5	20
43	5	5	5	5	20
44	4	5	4	5	18
45	4	4	3	4	15
46	3	4	3	4	14

Sumber: Data Primer

## Lampiran 5:

**Tabel 4.5:**  
**Hasil Scoring Kepuasan Kerja Karyawan**  
**Pada Indikator Pekerjaan Itu Sendiri (Y<sub>2</sub>)**

SAMPEL	ITEM				TOTAL SCORE
	1	2	3	4	
1	3	3	4	3	13
2	1	3	5	2	11
3	3	3	4	3	13
4	2	3	4	4	13
5	1	4	4	2	11
6	2	3	4	4	13
7	3	4	3	2	12
8	3	3	3	3	12
9	3	3	4	3	13
10	3	3	4	3	13
11	3	4	5	4	16
12	1	2	4	3	10
13	3	4	5	4	16
14	4	4	2	3	13
15	2	3	5	4	14
16	4	5	2	3	14
17	3	4	4	3	14
18	3	3	5	3	14
19	2	3	4	3	12
20	3	2	4	2	11
21	3	3	3	3	12

22	1	3	3	3	10
23	3	5	5	4	17
24	3	5	5	4	17
25	2	2	4	5	13
26	2	2	4	5	13
27	4	4	3	3	14
28	2	4	5	3	14
29	3	3	4	3	13
30	3	3	4	3	13
31	3	3	3	3	12
32	1	4	4	2	11
33	1	4	4	2	11
34	1	4	4	2	11
35	1	3	4	3	11
36	1	4	4	2	11
37	4	3	5	4	16
38	4	3	3	5	15
39	4	4	4	4	16
40	3	4	3	2	12
41	3	3	3	3	12
42	3	3	4	4	14
43	2	2	4	3	11
44	2	2	2	4	10
45	1	4	5	2	12
46	1	5	3	3	12

Sumber: Data Primer

Lampiran 6:

**Tabel 4.6:**  
**Hasil Scoring Kepuasan Kerja Karyawan**  
**Pada Indikator Kesesuaian Kepribadian Dengan Pekerjaan (Y<sub>3</sub>)**

SAMPEL	ITEM			TOTAL SCORE
	1	2	3	
1	3	2	3	8
2	1	3	2	6
3	2	3	3	8
4	1	5	4	10
5	1	4	3	8
6	1	4	4	9
7	3	3	3	9
8	2	3	3	8
9	1	3	3	7
10	1	5	4	10
11	3	4	5	12
12	2	4	4	10
13	3	4	5	12
14	4	3	4	11
15	2	4	4	10
16	4	2	3	9
17	2	4	4	10
18	1	1	3	5
19	2	4	3	9
20	2	4	2	8
21	2	3	3	8
22	1	5	4	10

23	3	3	3	9
24	3	3	3	9
25	2	4	3	10
26	2	4	3	10
27	3	4	3	10
28	3	3	4	10
29	3	2	3	8
30	3	2	3	8
31	1	1	3	5
32	1	4	3	8
33	1	4	3	8
34	1	4	3	8
35	1	4	5	10
36	1	4	3	8
37	2	5	2	9
38	3	3	3	9
39	4	3	3	10
40	3	5	4	12
41	4	4	4	12
42	2	5	2	9
43	4	5	3	12
44	2	4	2	8
45	3	5	2	10
46	4	2	4	11

Sumber: Data Primer

Lampiran 7:

**Tabel 4.7:**  
**Hasil Scoring Kepuasan Kerja Karyawan**  
**Pada Indikator Kondisi Kerja dan Rekan Sekerja yang Mendukung (Y<sub>4</sub>)**

SAMPSEL	ITEM			TOTAL SCORE
	1	2	3	
1	4	3	3	10
2	4	1	4	9
3	3	4	3	10
4	5	3	4	12
5	4	1	4	9
6	4	4	4	12
7	3	4	3	10
8	5	5	5	15
9	3	3	4	10
10	4	1	3	8
11	4	1	5	10
12	5	3	5	13
13	5	1	5	11
14	3	4	3	10
15	4	3	5	12
16	3	4	3	10
17	4	3	4	11
18	3	1	5	9
19	4	3	4	11
20	4	4	3	11
21	4	3	3	10

22	4	4	5	13
23	2	1	3	6
24	2	1	3	6
25	4	3	3	10
26	4	3	5	12
27	3	3	3	9
28	3	2	4	9
29	4	3	3	10
30	4	3	3	10
31	3	3	3	9
32	4	1	4	9
33	4	1	4	9
34	5	1	5	11
35	5	3	4	12
36	4	1	4	9
37	4	5	5	14
38	5	5	5	15
39	5	4	5	14
40	5	5	5	15
41	4	5	4	13
42	4	5	5	14
43	4	5	5	14
44	3	4	5	12
45	5	2	4	11
46	4	4	4	12

Sumber: Data Primer

## Lampiran 8:

**Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Rank Spearman  
Dengan Menggunakan SPSS**

**Nonparametric Correlations**

			Correlations	
			X	Y
Spearman's rho	X	Correlation Coefficient	1,000	,352*
		Sig. (2-tailed)	,	,016
		N	46	46
	Y	Correlation Coefficient	,352*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,016	,
		N	46	46

\*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Keterangan:

X : Gaya Kepemimpinan

Y : Kepuasan Kerja Karyawan



## SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, Pimpinan Bidang Operasional PT Bank Jatim Cabang Jember, menerangkan dengan sesungguhnya bahwa mahasiswa tersebut dibawah ini :

Nama : AYUNDA DIANAWATI

NIM : Mahasiswa S-1 Universitas Jember

Fakultas : Ekonomi

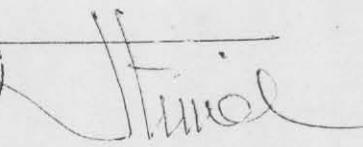
Benar-benar telah melaksanakan Program Penelitian pada PT Bank Jatim Cabang Jember terhitung mulai tanggal 15 Pebruari 2002 sampai dengan tanggal 15 Maret 2002.

Demikian surat keterangan ini untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

PT BANK JATIM CABANG JEMBER



BANK PEMBANGUNAN DAERAH  
CABANG JEMBER  
JAWA - TIMUR

  
GATOT WIDODO  
Pemimpin Bidang Operasional

File: Surat9.Word